

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

---

---

**ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ  
И УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ,  
ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

**КНИГА 30**

**МОНОГРАФИЯ**

Под общей редакцией  
кандидата экономических наук С.С. Чернова



НОВОСИБИРСК  
2016

УДК 338.45  
ББК 65.29+65.30  
П 78

*Коллектив авторов:*

*Е.Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е.В. Джамай, С.Е. Елкин,  
О.С. Елкина, Е.В. Кислицын, Н.Б. Куриакова, Н.С. Куриакова,  
Г.Г. Лёвкин, И.С. Метелев, Е.М. Мыльникова, Н.П. Нагибина,  
В.К. Першин, А.А. Сазонов, М.В. Сазонова, Н.А. Царева*

Под общей редакцией  
кандидата экономических наук, доцента *С.С. Чернова*

*Рецензенты:*

доктор экономических наук, профессор *Ж.А. Мингалёва*  
доктор экономических наук, профессор *Г.М. Самостроенко*

П 78     **Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами:** монография. Книга 30 / Е.Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е.В. Джамай и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 220 с.

ISBN 978-5-00068-514-3

В монографии рассмотрены направления реформирования управления в сфере торговли, исследована концепция формирования лояльности торговых посредников, определены основные тенденции развития рынка природного газа. Исследованы вопросы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, рассмотрено использование ассессмент-центра как инструмента повышения конкурентоспособности организации. Проанализированы методы оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях неопределенности, даны рекомендации по оценке эффективности проектов в наукоемких отраслях. Рассмотрен проектный подход к корпоративному риск-менеджменту.

Монография может быть полезна для руководителей, экономистов, менеджеров и других работников предприятий и организаций, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

**УДК 338.45**  
**ББК 65.29+65.30**

**ISBN 978-5-00068-514-3**

© Е.Н. Волк, Б. Даулетбаков,  
Е.В. Джамай и др., 2016  
© ООО «ЦРНС», 2016

## АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

---

*Волк Е.Н.*, Пермский государственный институт культуры (г. Пермь), декан факультета Культурологии и социально-культурных технологий, кандидат экономических наук – *глава 4* (в соавторстве).

*Даулетбаков Б.*, Алматинский технологический университет (Республика Казахстан, г. Алматы), профессор кафедры «Бухгалтерский учет и финансы», доктор экономических наук, профессор – *глава 5*.

*Джамай Е.В.*, ФГУП «Центральный институт авиационного моторостроения имени П.И. Баранова» (г. Москва), ученый секретарь института, доктор экономических наук, доцент – *глава 6* (в соавторстве).

*Елкин С.Е.*, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Санкт-Петербург), доцент кафедры Таможенного дела и управления рисками, кандидат экономических наук – *глава 7* (в соавторстве).

*Елкина О.С.*, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (г. Омск), заведующий кафедрой Маркетинга и рекламы, доктор экономических наук, профессор – *глава 7* (в соавторстве).

*Кислицын Е.В.*, Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург), старший преподаватель кафедры Статистики, эконометрики и информатики – *глава 8* (в соавторстве).

*Куришкова Н.Б.*, Омский государственный университет путей сообщения (г. Омск), заведующий кафедрой «Экономика транспорта, логистика и управление качеством», доктор экономических наук, доцент – *глава 2* (в соавторстве).

*Куришкова Н.С.*, Московское представительство фирмы «Пашабахче Джам Санайи ве Тиджарет Аноним Ширкети» (г. Москва) – *глава 2* (в соавторстве).

*Лёвкин Г.Г.*, Омский государственный университет путей сообщения (г. Омск), доцент кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление качеством», кандидат ветеринарных наук, доцент – *глава 2* (в соавторстве).

*Метелев И.С.*, Омский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (г. Омск), доцент кафедры «Финансы и кредит», кандидат экономических наук, доцент – *глава 1*.

*Мыльникова Е.М.*, Пермский национальный исследовательский политехнический университет (г. Пермь), доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», кандидат экономических наук – *глава 4* (в соавторстве).

*Нагибина Н.П.*, Пермский государственный институт культуры (г. Пермь), доцент кафедры Социально-культурных технологий и туризма, кандидат экономических наук – *глава 4* (в соавторстве).

*Першин В.К.*, Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург), профессор кафедры Статистики, эконометрики и информатики, доктор физико-математических наук, профессор – *глава 8* (в соавторстве).

*Сазонов А.А.*, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) (МАИ) (г. Москва), старший преподаватель кафедры «Производственный менеджмент», кандидат экономических наук – *глава 6* (в соавторстве).

*Сазонова М.В.*, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) (МАИ) (г. Москва), старший преподаватель кафедры «Производственный менеджмент» – *глава 6* (в соавторстве).

*Царева Н.А.*, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (г. Владивосток), доцент кафедры Управления персоналом и трудового права, кандидат политических наук, доцент – *глава 3*.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	9
<b>ГЛАВА 1. РЕФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ</b> .....	12
1.1. Особенности системы управления развитием розничной торговли на уровне региона .....	12
1.2. Управление развитием и требования к инфраструктуре товарного рынка региона.....	27
1.3. Направления формирования региональной логистической инфраструктуры как элемента системы управления в сфере торговли .....	35
<b>Библиографический список к главе 1</b> .....	39
<b>ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ</b> .....	41
2.1. Роль торговых посредников как участников каналов распределения потребительских товаров непродовольственного назначения .....	41
2.2. Подходы к определению понятия лояльность. Характеристика лояльности в зависимости от типа посредников каналов распределения .....	43
2.3. Обоснование актуальности формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения .....	49
2.4. Принципы формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения потребительских товаров .....	52
2.5. Элементы концепции формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения потребительских товаров непродовольственного назначения .....	54
2.6. Процесс формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения .....	59
2.7. Алгоритм составления программы лояльности торговых посредников в каналах распределения .....	62
<b>Библиографический список к главе 2</b> .....	68

<b>ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: КОНЦЕПЦИИ, МОДЕЛИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УЧЕНЫХ (НАЧАЛО XXI ВЕКА) .....</b>	<b>71</b>
3.1. Модели и концепции мотивации трудовой деятельности современных российских ученых .....	72
3.1.1. Концепция мотивационного комплекса трудовой деятельности А.А. Литвинюка .....	72
3.1.2. Модель формирования потребностей человека. Принципиальная схема мотивации эффективной производительной деятельности Б.М. Генкина.....	74
3.1.3. Концепция цикличности трудовой мотивации С.А. Шапиро .....	76
3.1.4. Концепции мотивации и стимулирования А.Я. Кибанова.....	77
3.1.5. Механизм мотивации трудовой деятельности Е.А. Митрофановой .....	79
3.1.6. Концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации Н.А. Тюленевой .....	81
3.1.7. Модель внутренней и внешней мотивации А.Н. Ващенко .....	83
3.1.8. Концепция развития трудовой мотивации работников кооперативной организации В.Н. Глаза .....	85
3.1.9. Концепция личных издержек О.П. Чемарева .....	86
3.2. Отдельные аспекты мотивации трудовой деятельности в работах российских ученых: мотивационные типы .....	88
3.2.1. Типологическая модель В.И. Герчикова .....	88
3.2.2. Методика классификации персонала Л.Г. Миляевой, базирующаяся на структуре мотивограмм .....	91
3.2.3. Типы мотивации профессиональной деятельности Л.В. Черемошкиной.....	92
3.2.4. Типы мотивации труда Г.А. Волковицкой.....	95
<b>Библиографический список к главе 3 .....</b>	<b>97</b>
<b>ГЛАВА 4. «АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР» КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>100</b>
4.1. Функции и цели «Ассесмент-центра».....	103

---

4.2. Специфика «Ассесмент-центра» .....	105
4.3. Опыт использования «Ассесмент-центра» .....	111
<i>Библиографический список к главе 4</i> .....	115
<b>ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ</b> .....	117
<i>Библиографический список к главе 5</i> .....	135
<b>ГЛАВА 6. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В НАУКОЕМКИХ ОТРАСЛЯХ</b> .....	136
6.1. Исследование проблем оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в наукоемких отраслях.....	137
6.1.1. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов... 137	
6.1.2. Классификация проблем оценки экономической эффективности инвестиционных проектов .....	139
6.1.3. Особенности оценки экономической эффективности инвестиционных проектов на предприятиях наукоемких отраслей .....	141
6.1.4. Недостатки критериев оценки эффективности инвестиционных проектов и их противоречивый характер в условиях выбора оптимального проекта из ряда альтернатив .....	143
6.2. Организационно-управленческий цикл развития предприятия....	146
6.3. Метод сравнительной оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в условиях ограниченного бюджета .....	153
6.4. Показатель стратегического приоритета.....	159
<i>Библиографический список к главе 6</i> .....	162
<b>ГЛАВА 7. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К КОРПОРАТИВНОМУ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	165
7.1. Риск в системе корпоративного управления.....	165
7.2. Проектный подход при контроле рисков корпоративного управления .....	172
7.3. Мониторинг и контроль реализации проекта в системе риск-менеджмента .....	181
<i>Библиографический список к главе 7</i> .....	183

---

<b>ГЛАВА 8. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПРИРОДНОГО ГАЗА И ПУТИ ЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ</b> .....	186
8.1. Факторы и условия развития газотранспортной системы России .....	186
8.2. Рынок природного газа и рыночная власть: мониторинг, моделирование и анализ .....	197
8.3. Смысловая формализация двухстадийной модели взаимодействия игроков на европейском рынке природного газа .....	210
<b>Библиографический список к главе 8</b> .....	217

## *ПРЕДИСЛОВИЕ*

---

---

В условиях рыночной экономики вопросы эффективности функционирования предприятий, их объединений, региональных экономических систем, приобретают особую актуальность. Очевидно, что приоритетными в России в современных экономических условиях остаются задачи формирования конкурентоспособной экономики, т.е. поддержание устойчивого экономического роста, повышение инвестиционной активности, роста благосостояния граждан и ряд других.

Современный мир меняется весьма стремительно и динамично. Вступление человечества в новую стадию своего развития – в эпоху, которую называют «постиндустриальным развитием общества» или «стадией построения информационного общества», предъявляет и соответствующие требования к системе управления предприятий, к формам их взаимодействия и интеграции.

Объективная оценка результатов деятельности предприятий необходима, прежде всего, для руководства предприятия, поскольку самостоятельность хозяйствующих субъектов в формировании производственной программы предполагает и полную ответственность за конечные результаты производственно-финансовой деятельности. Руководство предприятия должно иметь адекватное представление об уровне эффективности для того, чтобы принимать обоснованные решения в области совершенствования производства, сбыта, финансов, осуществления инвестиционной и инновационной деятельности. Объективный анализ эффективности функционирования предприятий имеет огромное значение и для иных заинтересованных в деятельности предприятия сторон: их контрагенты, деловые партнеры, акционеры, существующие и потенциальные инвесторы, кредитные учреждения должны быть уверены в надежности и финансовом благополучии предприятия.

Условия функционирования предприятий за последние несколько лет значительно изменились. Эти перемены глобальны по своей сути и относятся не только к экономической составляющей деятельности предприятия, но и к нормативно-правовому полю, технологическому потенциалу и иным факторам.

В первой главе представлены направления развития системы управления в сфере торговли с использованием инструментов маркетинга и логистики на основе применения государственно-частного партнерства и создания социально-приемлемых условий для функционирования регионального товарного рынка.

Во второй главе обоснована актуальность формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения потребительских товаров

непродовольственного назначения, предложены принципы формирования лояльности и концепция, учитывающая решения в области товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной и сервисной политик предприятия-производителя. Проведено исследование процесса развития отношений производителя с торговыми посредниками, на основе чего составлен план действий по разработке программы лояльности участников каналов распределения потребительских товаров с указанием результатов каждого ее этапа.

Одной из основных задач управления персоналом в организации является создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда. Зарубежные ученые на протяжении десятилетий исследовали мотивацию трудовой деятельности. Результатом данных изысканий стали признанные классические концепции трудовой мотивации. В XXI веке отечественные ученые предлагают модели, разработанные с учетом современных российских условий. Анализ, изучение и применение концепций, предпринятые в третьей главе монографии, позволит совершенствовать существующую или создать эффективную систему мотивации и стимулирования труда в любой организации.

В четвертой главе раскрыта сущность и специфика современной методики оценки персонала «Ассесмент-центр». Анализируя функции, предназначенные для определения существующего уровня развития сотрудников, авторами определены главные цели, обуславливающие необходимость использования данной технологии. Проведя исследование мирового и российского опыта применения методики «Ассесмент-центр», авторы считают, что данная технология является одним из инструментов повышения конкурентоспособности любой организации.

Исследованию методов оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях определенности посвящена пятая глава монографии.

В шестой главе проведен анализ проблем оценки экономической эффективности инвестиционных проектов на предприятиях наукоемких отраслей промышленности. Предложен метод сравнительной оценки проектов в условиях ограниченного инвестиционного бюджета. Рассмотрен организационно-управленческий цикл развития предприятия, организующего отбор и реализацию наиболее экономически эффективных инвестиционных проектов. Предложен показатель стратегического приоритета и метод его оценки.

В седьмой главе представлен анализ развития системы управления корпоративными рисками в управлении проектами на основе применения теории жизненного цикла. Реализация предложенной в работе системы мониторинга и контроля над корпоративными рисками повышает степень эффективности управления проектами.

В заключительной главе рассмотрены основные проблемы торговли природным газом между Россией и Европой. Выявлены факторы и условия, способствующие развитию газотранспортной системы России. Обозначены

основные подходы к исследованию ресурсных рынков. Представлена структура стратегического взаимодействия партнеров на рынке природного газа, выделены основные участники и разработана двухстадийная структура игры участников на рынке природного газа.

Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами многогранны. В монографии исследованы их отдельные причины, проявления и последствия. Причем каждый из рассмотренных вопросов составляет достаточно серьезную проблематику, заслуживающую самого пристального внимания.

## **РЕФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ**

---

---

### **1.1. Особенности системы управления развитием розничной торговли на уровне региона**

Региональное развитие товарных рынков отчетливо характеризуется как традиционными форматами торговли, так и присутствием крупных торговых сетей. Основанием подобной направленности стало увеличение размеров и сложности функционирования торговых структур; расширение и углубление общественного и международного разделения труда; формирование единого воспроизводственного процесса на новой информационной основе; развитие адаптационных механизмов в условиях динамично развивающейся конкурентной среды с элементами жесткой финансовой монополизации рынка и господства глобальных инновационных информационных технологий [13, с. 54].

Формирование розничной торговли в России происходит довольно быстрыми темпами. Если в Европе этап формирования розничных компаний протекал эволюционно и занял примерно полвека, то в России за последнее десятилетие произошло уверенное формирование крупных федеральных сетей.

Основными барьерами для ускоренного развития российского ритейла, по мнению аналитиков, являются низкая покупательная способность населения в регионах, а также высокие административные барьеры, препятствующие строительству крупных объектов розничной недвижимости – торговых центров и гипермаркетов.

Влияние данного тренда отражается в первую очередь на способах торговли. С развитием современных форматов Россия перешла к организованным способам торговли, что выражается в открытости бизнеса, в применении новых западных технологий в торговле. Данная тенденция отражается и на потребителях, которые получили возможность совершать покупки в комфортных для себя условиях, выбирать приемлемый по ценовой категории формат сети. А это, в первую очередь, влияет на конкурентное положение. Поддерживая несколько форматов одновременно, сеть уменьшает риск того, что определенный формат не будет пользоваться спросом и позволяет компании добиться желаемого охвата покупательской аудитории в разных географических сегментах.

Устойчивой тенденцией на российском рынке розничной торговли продовольственными товарами следует признать освоение отечественными компаниями верхнего ценового сегмента. Это стало возможным ввиду того, что иностранные торговые сети, работающие в России, ориентируются главным образом на массового потребителя с невысокими доходами, которого они хотят «отучить» от оптовых рынков крайне низкими ценами [13, 14].

Конкуренция с крупными иностранными сетями оказывается достаточно сложной для многих российских логистических компаний. Кроме того, премиальный сегмент набирает обороты и за счет роста доходов населения и увеличением численности состоятельной категории граждан. Российский премиальный сегмент, по мнению экспертов, далек от насыщения и составляет около 2,5-3,5 % от оборота всей продуктовой розницы в России.

Влияние развития этой тенденции выражается в том, что российским розничным сетям предоставляется шанс занять свою нишу, обойти иностранных конкурентов за счет освоения высшей ценовой категории.

В проведенных исследованиях указано, что торговым операторам необходимы разработки систем работы с клиентами на основе гибких и эффективных сетей для сбыта [13, 14, 15].

Эти факторы напрямую связаны с логистической активностью розничных сетей (с информационной логистикой и физическим распределением). Логистика является неотъемлемой частью розничного бизнеса. Национальные сети, восприняв опыт иностранных компаний, стараются уделять больше внимания логистическим процессам. Крупные ритейлеры активно используют современные технологии обработки информации о продажах, выстраивают собственную службу логистики и формируют распределительные центры. Обращаясь в логистическую компанию, ритейлер получает оперативную доставку грузов и ряд дополнительных услуг (упаковку, сортировку, подготовку, экспедирование, охрану). Регулярность рейсов и фиксированная стоимость услуг помогают розничным сетям заблаговременно планировать сроки поставки и расходы на транспортировку и хранение грузов. Более того, логистические компании, как правило, предлагают бесплатное хранение грузов в течение нескольких дней. Каждая розничная сеть сама принимает решение о том, как лучше организовать грузоперевозки, но, в любом случае, полностью отказаться от логистического аутсорсинга нельзя.

Таким образом, хорошо продуманная логистика играет огромное значение, влияет на эффективность работы всей сети в целом, позволяет эффективно организовать товарные поставки с минимальными издержками. Тенденция развития частных марок оказывает сильное влияние на поставщиков. Сети копируют продукты некоторых производителей и уменьшают цену, тем самым вынуждая производителя работать только на сеть, т.к. подобный товар производителя уже не пользуется достаточным спросом.

Таким образом, дальнейшее развитие ритейла – в консолидации и приобретении мелких компаний более крупными игроками рынка. Основными способами экспансии продовольственных сетей в регионы являются покупка готовых, уже выстроенных сетей нужного формата и франчайзинг.

Развитие продуктового ритейла в регионах проходит быстрее, чем когда-то развивалось в Москве и Санкт-Петербурге. Эксперты это объясняют рядом причин: более совершенные бизнес-модели; более дешёвые и длительные кредиты; опыт развития федеральных компаний. Это приводит к тому, что прирост оборота сетевой торговли в регионах выше, чем в столичных городах, причём основной рост обеспечивают компании, работающие в одном или нескольких регионах России [11, 13].

Однако темпы экспансии сетевой торговли сдерживаются рядом социально-экономических и этнических факторов, которые являются специфическими для отдельных регионов России и которые делают национальный рынок крайне неоднородным по уровню урбанизации населения. Поэтому в отдельных регионах рынок остается дискретным, тогда как в городах небольшие магазины быстро уступают место крупноформатной рознице, а покупательские привычки граждан становятся все более «западными» [13, с.64]. По присутствию в российских регионах лидируют федеральные сети.

Указанная тенденция, прежде всего, проявляется в ускоренном развитии регионов, так как вместе с выходом в регион сеть приносит новые инвестиции, создает рабочие места, меняет культуру потребления, расширяет ассортиментную матрицу и, наконец, в отличие от неорганизованных форм торговли, сети предлагают достаточно конкурентные цены.

Таким образом, розничная торговля на третьем этапе своего развития показывала устойчивую тенденцию к росту, характеризовалась бурным расцветом организованной розничной торговли. Именно в этот период в России появились новые зарубежные сети, которые дали толчок к развитию локальных сетей, послужили примером организации эффективной работы на рынке. Этот этап продемонстрировал плюсы розничной торговли не только в центральных областях, но и в более мелких регионах страны.

Наиболее важными негативными следствиями кризиса являются:

1. Во взаимодействии с потребителями – завершение «потребительского бума» в России: снижение реальной заработной платы и реальных доходов населения, а также сокращение объемов потребительского кредитования, обуславливающие изменение потребительских предпочтений и увеличение доли затрат на продукты питания.
2. Во взаимодействии с финансовым сектором – недостаток ликвидности у ритейлеров, обусловленный сокращением объемов и ростом стоимости банковского кредитования, потерей доверия частных и институциональных инвесторов к ценным бумагам российских ритейлеров. Также отмечаются проблемы с рефинансированием пуб-

личных займов и кредитов в иностранной валюте, а ограниченные возможности продажи активов обуславливают высокий уровень риска банкротства или смены контролирующего акционера.

3. Во взаимодействии с поставщиками – рост цен на импортные товары (в том числе товары, произведенные с использованием импортного сырья) в результате девальвации рубля, обуславливающий необходимость оптимизации ассортиментной матрицы. При этом у крупных поставщиков появляется возможность добиться более привлекательных условий сотрудничества с сетями [11, 13].

Наиболее важными позитивными следствиями кризиса являются:

1. Снижение арендных ставок (на 30 % и более) и сокращение конкуренции за объекты торговой недвижимости между ритейлерами. Пересмотр условий расчета арендных платежей – снижение ставок и переход к уплате процентов от оборота.
2. Привлекательность российских розничных активов для российских и иностранных стратегических и портфельных инвесторов в настоящее время очень велика.
3. Высвобождение привлекательных торговых объектов в регионах после банкротства и закрытия объектов местных ритейлеров формирует возможности для быстрой региональной экспансии федеральных сетей. Важной особенностью экономического кризиса в России стало появление возможностей для быстрого роста ритейлеров в случае наличия источников финансирования, так как конкуренция за торговые площади практически отсутствует, а стоимость аренды и приобретения торговой недвижимости уменьшилась на 30 % и более [1, 5].

В целом на протяжении четвертого периода сформировались следующие тенденции:

- сокращение торговых площадей, открытие новых сетей на арендованных площадках;
- произошли значительные изменения в потребительских предпочтениях;
- наметилась тенденция сокращения инвестиционных проектов;
- увеличение объема сделок M&A;
- усиление процессов банкротства;
- переориентация на местных поставщиков и ухудшение взаимоотношений между сетями и поставщиками;
- сокращение формата гипермаркет, переориентация на формат магазин у дома;
- усиление законодательства торговой сферы (Закон РФ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ»).

Эта тенденция является отражением негативных последствий кризиса и бесспорно оказывает влияние на развитие торговых предприятий. Сокращение торговых площадей происходит из-за нехватки финансовых ресурсов, что ведет к ухудшению процессов торговли. Арендованные площадки на данном этапе являются хорошей альтернативой собственным площадям, хотя несут в себе проблемы заключения договора-аренды, поиска достойных площадок для открытия бизнеса [10].

Вторая тенденция связана с тем, что снижение темпов роста заработной платы в условиях кризиса привело к значительным изменениям в потребительских предпочтениях, которые, по мнению аналитиков InfoLine, выразились в следующем:

- сокращении потребления напитков, кондитерских изделий, йогуртов, сыров, мяса наименее обеспеченными слоями населения;
- сокращении продаж продуктов премиального сегмента и уменьшении количества потребителей, предпочитающих совершать покупки в супермаркетах, в результате их переориентации на дискаунтеры;
- снижении спроса на товары длительного пользования. Снижение спроса частично нивелировалось снятием населением средств с рублевых счетов в банках;
- сокращении спроса на услуги общественного питания [10, с. 15].

Но даже на этом фоне российский розничный рынок в условиях финансового кризиса остаётся одним из самых привлекательных для зарубежных ритейлеров.

Несмотря на такие положительные прогнозы развития российского розничного рынка, в настоящее время отмечается проблема инвестиционного характера и связанная с ней тенденция сокращения инвестиционных проектов. Известно, что современный ритейл является бизнесом, связанным с большими инвестициями. Особенно это характерно для развивающихся рынков, где розничные сети тратят большие средства на открытие новых магазинов. Так, по экспертным оценкам, первичные инвестиции в открытие нового гипермаркета (без девелопмента и строительства) составляют от 2 до 8 миллионов долларов (в зависимости от площади, расположения и проч.). Другие постоянные издержки ритейлеров связаны с маркетингом и рекламой, развитием логистических систем, внедрением новых технологий и систем автоматизации, подготовкой персонала и других издержек. В условиях мирового кризиса произошло снижение темпов роста у основных операторов торгового бизнеса, что привело к диверсификации торговых форматов от гипермаркетов в сторону магазинов у дома.

Резюмируя сравнительный анализ ключевых финансовых показателей работы российских и западных торговых сетей, которые во многом характеризуют розничную торговлю России, ряд российских исследователей [5, с. 31] считают, что существующая модель развития крупных (сетевых) предпри-

ятий розничной торговли (в России и за рубежом) базируется на следующих составляющих:

1. Низкая рентабельность как следствие жесткой ценовой конкуренции и стимулировании потребительского спроса за счет низких цен.
2. Стремление к увеличению объема продаж, доли рынка и потока покупателей с целью компенсировать низкий удельный уровень прибыльности за счет увеличения оборачиваемости капитала.
3. Высокая капиталоемкость деятельности ритейлеров, особенно в условиях региональной экспансии, необходимость привлечения заемного капитала для финансирования инвестиционных вложений, открытия новых магазинов и операционной деятельности (опять же в условиях недостаточной собственной прибыли).
4. Значительный эффект масштаба, выражающийся в том числе в увеличении переговорной силы и возможности требовать более привлекательные закупочные цены у поставщиков, с целью предложить потребителям цены ниже, чем у конкурентов, и таким образом стимулировать спрос. Сокращение других удельных издержек (маркетинг, логистика, аренда) по мере роста количества торговых точек и оборота сети [7, 8, 11, 13].

Следующая тенденция характеризуется увеличением сделок по слиянию и поглощению. Многие специалисты склонны считать, что интерес со стороны стратегических инвесторов будет на высоком уровне. Мировой финансовый кризис даст им больше возможностей для консолидации. Вследствие этого ожидается приход новых стратегических инвесторов.

Влияние банкротства российских сетей проявляется прежде всего в том, что кардинально меняется структура рынка. На рынке останутся только те компании, которые нацелены на эффективность работы, включая менеджмент, логистику. В большей степени, это небольшая часть российских компаний, прошедших процедуру IPO.

Изменение отношений с поставщиками, является еще одной значимой тенденцией четвертого периода. Частичная переориентация закупок на местных поставщиков дает продуктовым сетям возможность быстро реагировать на изменения спроса, поддерживать ассортимент в региональных магазинах и оптимизировать цены вследствие снижения расходов на логистику [13].

Но, несмотря на предпочтение местных поставщиков, проблемы остаются. Эти проблемы выражены, в первую очередь, в росте отпускных цен не только на товары с импортной составляющей, но и на товары, производимые в России. Поставщики же, в свою очередь, считают, что торговые сети оказывают на них постоянное давление для снижения отпускной цены. Большую проблему создает для поставщиков требование соблюдать одинаковую цену для всех сетей, причем на территории всей страны. Хотя, требовать одинаковые цены, например, для Калининграда и Москвы – это, по мень-

шей мере, неприбыльно для поставщиков. Поставщики все труднее выдерживают растущие отсрочки платежей розницы, сокращение ассортимента. Только самые крупные поставщики способны выдержать такие тяжелые условия [13].

Влияние этой тенденции выражается главным образом в диктате сетями условий поставок. Кроме того, своими действиями сетевые магазины могут влиять на качество продукции. Сети не всегда интересуют высокое качество продукции, а лишь возможность получить максимальную прибыль от ассортиментной единицы.

Резюмируя всё вышесказанное, можно сделать вывод, что кризис значительно изменил вектор развития розничной торговли России. До кризиса, лишь у публичных компаний и крупных розничных игроков, планирующих прийти IPO, помимо задачи роста капитализации бизнеса прослеживался стратегический вектор на создание устойчивых конкурентных преимуществ. Остальные ритейлеры были увлечены ростом своей доли рынка. Кризис показал, что спад в экономике, снижение покупательной способности населения, рост стоимости денег могут быть компенсированы силой бренда, эффективными технологиями, быстротой реакции бизнеса на меняющиеся запросы потребителей [13].

Подводя итог данной части работы, следует отметить, что розничная торговля прошла несколько этапов своего развития, которые позволили ей существенным образом изменить структуру и систему управления российской торговлей. Ключевыми точками в смене этапов развития российского торгового бизнеса, прежде всего, являлись кризисы 1998, 2008 и 2014 года, которые привели к появлению новых тенденций в развитии розницы, а также реформирование нормативно-правовой базы в сфере розничной торговли.

На протяжении двух первых периодов происходило становление современной розничной торговли в России, только начали появляться новые современные форматы торговли, потребители начали привыкать к новому стилю покупок. На третьем, четвертом этапе происходит уже активное развитие ритейла на фоне снижения продаж на рынках, адаптация новых форматов, усовершенствование технологий продаж, установление длительных отношений с поставщиками, расширение ассортиментных позиций, развитие логистики. Такое бурное развитие было прервано кризисом, наступившим в 2014 г., но, по мнению многих экспертов, кризис дал мотивацию к усовершенствованию бизнеса, особенно это касается российских сетей. Говоря же о влиянии тенденций, отметим, что именно благодаря иностранным сетям к отечественным ритейлерам пришло понимание развития передовых технологий по работе в рознице [13]. Современные тенденции розничного рынка оказывают положительное влияние на благосостояние потребителей (технологии сбора и обработки информации о продажах, совершенствование системы логистики и т.п.), но есть и другие тенденции, влияние которых оце-

нивается отрицательно. Так, например, повышение концентрации и увеличение продаж товаров под собственным брэндом ритейлера являются проявлением монопольной власти и могут, напротив, привести к существенным потерям. Несомненно, укрупнение розничных операторов, а также современные технологии работы приводят к более низким ценам, а, следовательно, соответствуют интересам конечных потребителей. Однако, когда говорят об интересах потребителей, забывают о том, что среди ритейлеров наиболее популярны гипермаркеты, предполагающие обслуживание большего числа людей, а, следовательно, имеющие больший территориальный охват по сравнению с традиционными супермаркетами. Такие центры обычно располагаются на окраинах городов. Однако вследствие их отдаленности преимущество получает более мобильная часть населения (зачастую более состоятельная), в то время как менее мобильная делает покупки в традиционных супермаркетах вблизи от дома. В результате происходит дальнейшая дифференциация населения, которая, вполне вероятно, приведет к негативным последствиям. Кроме того, можно утверждать, что рост концентрации розничной торговли и повышение давления со стороны розницы на компании, производящие товары под собственным брэндом – все это результат увеличивающейся рыночной власти розничных операторов [1, 5, 9]. В краткосрочном периоде исследуемый процесс оказывает положительное влияние на потребительские цены, однако его долгосрочный эффект достаточно трудно предсказать. В результате может иметь место снижение рентабельности производства товаров повседневного спроса, вымывание значительного числа брэндов с рынка и, как следствие, сужение зоны потребительского выбора, что чревато падением общественного благосостояния. В этой связи большое значение должна играть грамотная государственная политика регулирования торговой деятельности, направленная на стимулирование эффективной деятельности участников торгового бизнеса, с одной стороны, и нейтрализующая негативные последствия монопольной власти крупнейших операторов, с другой.

Развитие розничной торговли является важнейшим индикатором, отражающим социально-экономические процессы, происходящие в регионе, а также динамику изменения уровня жизни населения. Этот уровень во многом зависит от внутренних общеэкономических условий, конъюнктуры внешних рынков, а также от особенностей социально-экономического положения отдельного региона и его конкурентоспособности [13].

Анализ состояния розничной торговли в Омской области выявил взаимосвязь основных макроэкономических показателей и тенденции развития регионального розничного рынка.

Известно, что объемы промышленного и сельскохозяйственного производства, инвестиции в основной капитал, уровень инфляции, численность населения, его потребности, уровень благосостояния населения и темпы его

изменения в значительной степени определяют структуру, количество и темпы развития розничного товарооборота предприятий торговли, общественного питания и сферы услуг – основных субъектов потребительского рынка. В этой связи интерес представляет анализ основных макроэкономических показателей Омской области. Положительная динамика основных экономических показателей в Омском регионе, особенно в докризисный период, свидетельствует о том, что наблюдаются положительные темпы экономического роста.

Оборот розничной торговли в 2014 г. составлял 268 701,5 млн. рублей, что на 0,1 % меньше, чем за соответствующий период 2013 г.

Оборот общественного питания в 2014 г. составлял 11 233,8 млн. руб.

Объем платных услуг, оказанных населению города в 2014 г., составлял 70 254,4 млн. рублей, что на 0,3 процента выше, чем за соответствующий период 2013 г.

Таблица 1.1

**Объем и структура платных услуг населению  
в г. Омске по видам в 2014 г. [12]**

Наименование показателей	2014 г., млн. руб.	в % к итогу
<b>Платные услуги, всего</b>	70254,4	100,0
бытовые	9662,4	13,8
транспортные	11609,5	16,5
связи	10959,6	15,6
жилищно-коммунальные	17960,9	25,6
услуги гостиниц	803,7	1,1
культуры	872,1	1,2
туристские	1797,9	2,6
физической культуры и спорта	477,0	0,7
медицинские	4905,9	7,0
санаторно-оздоровительные	561,6	0,8
ветеринарные	89,5	0,1
правового характера	771,4	1,1
системы образования	5548,5	7,9
социальные услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам	240,0	0,3
другие услуги	3994,4	5,7

В структуре платных услуг населению преобладали жилищно-коммунальные услуги, транспортные услуги и услуги связи (57,7 %).

Объем бытовых услуг, оказанных населению города Омска в январе-декабре 2014 года, составлял 9662,4 млн. рублей, что на 7,3 % больше, чем за соответствующий период 2013 г.

Таким образом, устойчивое социально-экономическое положение омского региона и положительная динамика основных экономических показателей, в том числе устойчивый рост розничного товарооборота, зарплаты,

пенсий, с одной стороны, и большая доля населения со средними и низкими доходами, с другой стороны, во многом определяют современное состояние розничной торговли в омском регионе и условия развития торгового бизнеса на потребительском рынке.

Индекс потребительских цен на товары и услуги в декабре 2014 года к ноябрю 2014 года составлял 102,4 процента, в том числе на продовольственные товары – 102,9 процента, непродовольственные товары – 102,9 процента, услуги – 100,8 процента.

Таблица 1.2

**Цены на отдельные виды продовольственных товаров в 2014 г. [12]**

Наименование показателей	Средняя цена, рублей за кг		Изменение средней цены в декабре 2014 г. в % к	
	декабрь 2014 г.	справочно декабрь 2013 г.	ноябрю 2014 г.	декабрю 2013 г.
Говядина	220,6	208,0	102,0	106,0
Рыба мороженая неразделанная	90,3	73,8	108,5	122,4
Масло сливочное	285,6	255,0	99,6	112,0
Масло подсолнечное	74,6	64,9	108,3	114,9
Молоко питьевое цельное пастеризованное 2,5-3,2 % жирности, фасованное, литр	40,4	34,9	99,6	115,8
Яйца куриные, десяток	44,8	45,9	109,6	97,7
Сахар-песок	47,5	29,2	122,0	162,6
Соль поваренная пищевая	9,4	9,4	102,7	100,1
Мука пшеничная	25,3	21,7	108,5	116,7
Хлеб и булочные изделия из пшеничной муки 1 и 2 сортов	38,9	33,7	101,1	115,3
Рис шлифованный	50,2	38,0	112,4	132,3
Макаронные изделия из пшеничной муки ВС	43,1	38,6	101,9	111,8
Картофель	17,9	14,6	119,0	122,7
Капуста белокочанная свежая	22,0	9,1	138,0	242,5
Лук репчатый	23,7	13,8	120,9	171,2
Свекла столовая	16,0	14,1	105,6	113,9
Морковь	18,5	12,3	111,5	150,1
Огурцы свежие	142,4	120,1	154,4	118,6
Яблоки	64,8	57,6	107,6	112,4

Стоимость минимального набора продуктов питания по городу Омску в конце декабря 2014 года составляла 2 843,57 рубля в расчете на человека в месяц. Стоимость данного набора по сравнению с концом ноября 2014 года увеличилась на 5,0 процента, с начала года повысилась на 18,3 процента [12].

Таким образом, в перспективе при усилении конкуренции среди участников розничного продовольственного рынка Омска от торговых сетей потребуется: грамотная ассортиментная и ценовая политика, основанная на принципах маркетинга и логистики, современное управление персоналом, автоматизация торговых процессов, что в конечном итоге должно повысить их конкурентоспособность.

В отличие от продовольственного сегмента на омском рынке бытовой и цифровой техники закрепились крупные общероссийские сети. Представляется, что особенности такого положения вытекают из двухуровневой системы организации оптовой торговли этого сегмента рынка и определённого уровня инфраструктурного состояния отдельных регионов. Крупные оптовые структуры общенационального масштаба при развитой системе таможенного, транспортного, страхового и банковского обслуживания, расположенные в крупных финансовых центрах страны (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск и др.), обеспечивают оборот крупных партий товаров по всей территории России или по нескольким регионам, тем самым формируя крупных операторов рынка бытовой и цифровой техники в регионах [10].

В современных условиях торговля как отрасль экономики приобретает все большее значение, соединяя производство, распределение, обмен и потребление продукции, она формирует единый хозяйственный комплекс и обеспечивает соответствие между общественными потребностями и производственными ресурсами.

Состояние торговли на территории города Омска характеризуется как стабильное, с быстрыми темпами развития материально-технической базы, высоким уровнем насыщенности по всем товарным группам с устойчивой динамикой розничного оборота.

Торговля занимает наибольшую долю потребительского рынка. В ней задействовано около 50 % всех хозяйствующих субъектов города Омска (по состоянию на 1 января 2015 года индивидуальных предпринимателей – 17 013 человек, что составляет 53 % от общего количества индивидуальных предпринимателей (32 032 чел.); 13079 организаций, что составляет 39 % от общего количества организаций (33 396 ед.).

Таблица 1.3

## Показатели оборота розничной торговли [12]

Наименование показателей	Ед. измерения	2013	2014
Оборот розничной торговли	млрд. рублей	252,6	268,7
Оборот розничной торговли на душу населения	тыс. рублей	217,4	229,7
Обеспеченность торговыми площадями на 1000 жителей	тыс. кв. м	973,7	1052,9

На территории города Омска представлены практически все форматы современной торговли: стационарная торговая сеть – это супермаркеты, торговые комплексы, розничные рынки, нестационарные объекты торговли – автоматы, лотки, киоски, павильоны, а также ярмарочная торговля [10].

Опережающими темпами развивается сетевая торговля и современные форматы торговли. На территории города Омска успешно функционируют ряд крупных торговых сетей:

- международного уровня: Metro Cash & Carry, ИКЕА, АШАН, Media Markt, Леруа Мерлен, ОБИ и др.;

- межрегионального уровня: «Лента», «Планета «Холидей», «Сибиряда», «Холди дискаунтер», «Магнит», «О Кей» и др.;
- внутрирегионального уровня: «Победа», «Еда!», «ПетроЛЬ», «Низкоцен», «Продукты 24 часа», «НоваТор», «Омич и К» и др. [10].

В городе Омске норматив минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов установлен на уровне 619,99 кв. м. на тысячу жителей, в том числе 189,21 кв. м. – по продаже продовольственных товаров, 430,78 кв. м. – по продаже непродовольственных товаров [10].

При численности населения 1166,1 тыс. человек фактическая обеспеченность населения торговыми площадями составляет 1052,9 кв. м. на тысячу человек (331,05 кв. м. – по продаже продовольственных товаров, 721,8 кв. м. – по продаже непродовольственных товаров), что в 1,7 раза превышает минимум, установленный для города Омска.

В настоящее время на территории города Омска расположено около 12 тыс. объектов потребительского рынка.

Таблица 1.4

**Объекты потребительского рынка,  
осуществляющие деятельность на территории г. Омска [12]**

Объекты	Количество
Предприятия торговли	7010
Предприятия общественного питания	603
Аптеки / Оптики	499
Ремонт, окраска и пошив обуви	254
Ремонт и пошив швейных изделий	294
Ремонт и техническое обслуживание бытовой и радиоэлектронной аппаратуры	179
Техническое обслуживание транспортных средств	633
Изготовление и ремонт мебели	269
Химчистки	40
Прачечные	32
Ремонт и строительство жилья	325
Бани, сауны	130
Парикмахерские, салоны красоты	766
Фотоателье, фото и кинолаборатории	143
Ритуальные услуги	115
Ломбарды	206
Граверные работы, ремонт ювелирных изделий	36
Ремонт часов	6
Автозаправочные станции	88
Автостоянки	67
Гостиницы	79
Прочие услуги	131

Также в Омске функционирует 6 розничных рынков и Муниципальное унитарное предприятие города Омска «Муниципальные рынки», в состав которого входят четыре филиала – Левобережный, Ленинский, Советский, Центральный.

Сфера общественного питания играет все более возрастающую роль в жизни жителей Омска. Сегодня целью предприятий общественного питания является не только удовлетворение потребностей в питании, но и организация досуга потребителей.

В Омске осуществляют деятельность более 600 предприятий общественного питания общим количеством более 40 тысяч посадочных мест. Обеспеченность населения посадочными местами на 1000 человек составляет 34 места.

Оборот общественного питания в 2014 г. составил 11,2 млрд. рублей (10,7 в млрд. рублей в 2013 г.) [12].

Наиболее распространенным форматом общественного питания в городе Омске является кафе. В последнее время бурно развивается формат ресторанов быстрого питания [10].

Роль сферы услуг определяется тем, что она вносит решающий вклад в улучшение качества жизни населения. Сфера обслуживания (парикмахерские и косметические услуги, услуги ателье, услуги ремонта обуви, техническое обслуживание бытовой и организационной техники и т.д.) сопровождает жителей города в повседневных делах.

На территории города Омска осуществляют деятельность более 3500 объектов сферы услуг. Объем платных услуг в 2014 г. составил 70,2 млрд. рублей (69,8 млрд. рублей в 2013 г.) [12].

Рассмотрев, наиболее важные характеристики розничной торговли в Омской области, особо выделим важные тенденции её развития:

- развитие в г. Омске современных форматов торговли;
- выход на омский рынок зарубежных торговых сетей;

Проявление первой тенденции выражается в том, что рынок ритейла в Омске продолжает развиваться и в среднем растет на 2 млрд. руб. ежегодно. Если несколько лет назад магазины прилавочного типа преобладали над супермаркетами, то сегодня магазины с системой самообслуживания становятся все популярнее. Их количество растет с каждым годом. При этом развитие рынка происходит очень неравномерно: достаточно четко обозначен и полно представлен формат классического супермаркета, менее активно осваивается формат «магазин у дома». Тогда как в сегменте крупных форматов наблюдается острый дефицит. Основным сдерживающим фактором для прихода в Омск крупноформатного ритейла является отсутствие качественных торговых площадей. Если на левом берегу идет масштабное строительство коммерческой недвижимости, то на правом этот процесс слабо представлен. Для гипермаркетов очень важно расположение, так как они работают приблизительно в одном ценовом диапазоне. Потребитель будет обращать внимание именно на близость к дому [10].

Что касается прогнозов относительно будущего наиболее популярного формата в городе, то здесь лидирующие позиции занимают гипермаркеты и

«магазины у дома» (площадью 60-70 кв. м). Аргументами в пользу гипермаркетов являются, в первую очередь то, что омского потребителя характеризует предпочтение широкого ассортимента низким ценам, который как раз может предоставить формат гипермаркетов. Большое количество новых брендов, более качественно организованный сервис уже перераспределили покупательские потоки в пользу магазинов-гигантов. Впрочем, по данным опроса, на которые ссылается газета «Коммерческие вести», большая часть омичей (более 27 %) по-прежнему предпочитают покупать основные продукты питания в торговых точках на рынках и так называемых «магазинах у дома». Хотя «магазины «у дома» и крупные гипермаркеты не конкурируют, а дополняют друг друга, поскольку обслуживают разные потребности покупателей [10].

Влияние тенденции выражается в том, что омские потребители, с появлением и развитием в городе новых форматов постепенно перестраивают свои привычки в отношении покупок. Кроме того, потребители уже сегодня видят плюсы современных форматов, которые заключаются в большем ассортименте, в качественных товарах, высоком качестве обслуживания и, наконец, в более низких ценах. Тенденция же недостаточности присутствия в Омске формата гипермаркет, вероятнее всего привлечет внимание международных и федеральных сетей, развивающих данный формат. Следовательно, через некоторое время в формате гипермаркет ожесточится конкуренция и конкурировать, прежде всего, будут не местные, а вновь пришедшие сети.

Следующая тенденция, характеризуется освоением омского рынка крупнейшими международными сетями. В ноябре 2009 года в МЕГЕ Омск открылся первый гипермаркет французского ритейла, стоимостью 500 млн. долл. Он стал первым магазином французской розничной сети в регионе и 11-м гипермаркетом Ашан, который работает в составе семейных торговых центров МЕГА. Ашан является одним из якорных арендаторов торгового центра, наряду с ИКЕА и Леруа Мерлен [10].

Таким образом, оценивая современное состояние потребительского рынка в Омском регионе, можно сказать, что на фоне стабильного социально-экономического положения в области повторяются положительные общероссийские тенденции развития: устойчивый рост числа действующих в торговле хозяйствующих субъектов; ежегодный рост товарооборота розничной торговли; формирование омских торговых продовольственных сетей; появление устойчивых брендов, торговая отрасль выходит на новый уровень развития, связанный с формированием более эффективных ритейлеров, усилением внутриотраслевой конкуренции, переходом на более современные системы и технологии, проявление интереса к омскому рынку крупных иностранных инвесторов, что приведёт к дальнейшему развитию стационарной розничной торговли за счёт нового строительства, модернизации существующих объектов с применением инновационных технологий и современ-

ного оборудования. Несмотря на выявленные положительные тенденции в региональной торговле, следует также отметить ряд серьезных проблем, сдерживающих её дальнейшее развитие. Так, в Омске сохраняется дефицит объектов торговли на окраинах города как следствие неравномерного размещения городской розничной сети; существует дефицит складских площадей, что выражается в высоких ставках арендной платы; отсутствие современных транспортно-логистических центров; ощущается недостаток у хозяйствующих субъектов собственных оборотных средств при достаточно высоких ставках кредитования; отмечаются случаи диктата со стороны торговых сетей для товаропроизводителей при организации и расчёте по поставкам товаров. До конца не решён вопрос обеспечения предприятий торговли квалифицированными кадрами. Остаётся проблема производства и реализации некачественных, фальсифицированных товаров на потребительском рынке [10].

Значение сферы обращения товаров трудно переоценить, так как именно розничная торговля представляет собой систему обеспечения населения товарами посредством продажи в специально отведенных местах. В последнее время для потребителей немаловажное значение приобретают сопутствующие сделке купли-продажи товара дополнительные услуги розничной сети.

Исследование позволяет сделать вывод, что на территории Омска представлены практически все форматы современной торговли. Однако самым многочисленным форматом торговых предприятий по-прежнему остаются специализированные магазины.

Предприятия торговли также размещены на территории города неравномерно. На сегодняшний день в Омске осуществляют деятельность около 250 торговых комплексов, общей площадью более 600 тыс. кв. метров. Торговые комплексы не только обеспечивают омичей широким ассортиментом товаров, но и предлагают широкий выбор различных видов развлечений и услуг (кинотеатры, рестораны и кафе, каток, боулинг, бильярд, детские комнаты). Все это позволяет жителям города сочетать посещение магазинов с различными формами организации досуга. Количество ТК продолжает расти, так в последний год открылось пять новых торговых комплексов [10].

Основным показателем, характеризующим состояние торговой деятельности, является обеспеченность населения торговыми площадями [2, 3]. В Омске норматив минимальной обеспеченности торговыми площадями установлен на уровне 619,99 кв. метров на тысячу жителей (189,21 кв. метров – по продаже продовольственных товаров, 430,78 кв. метров – по продаже непродовольственных товаров) [3]. По результатам исследования в городе Омске на тысячу населения приходится 1052,90 кв. метров торговых площадей (331,05 кв. метров – по продаже продовольственных товаров, 721,8 кв. метров – по продаже непродовольственных товаров), что существенно превышает норматив минимальной обеспеченности населения торговыми площадями.

## 1.2. Управление развитием и требования к инфраструктуре товарного рынка региона

Важным условием развития экономических систем является рыночная инфраструктура, которая вносит существенный вклад в ускорение развития экономик различных уровней через повышение эффективности процессов товарного и денежного обращения и оказание хозяйствующим субъектам комплекса услуг, создающих благоприятные условия для ведения бизнеса.

Изменение общественных отношений и экономического механизма в России в последнее время выдвинули целый ряд новых задач перед российскими регионами, так как успешная интеграция России в мировую экономику может быть осуществлена только при условии понимания того, что конкурентоспособность страны обеспечивается конкурентоспособностью всех нижестоящих уровней, в частности, регионов, и региональных предприятий, и организаций.

В этой связи среди важнейших задач на современном этапе развития является создание развитой рыночной инфраструктуры, которая должна превратиться в равноправного партнёра ведущих отраслей товарного рынка и тем самым повысить эффективность экономик её регионов и экономики России в целом.

Термин «инфраструктура» произошел от латинских слов *infra* – ниже и *structura* – строение, расположение. Впервые термин «инфраструктура» был использован в экономическом анализе для обозначения объектов и сооружений, обеспечивающих жизнеспособность вооруженных сил в начале XX века. Английский экономист А. Янгстон называет первооткрывателем термина «инфраструктура» Х. Зингера, употребившего в начале 40-х гг. XX в. термин «overhead capital» – «инфраструктура». В дальнейшем под инфраструктурой стали понимать совокупность отраслей, обслуживающих нормальное функционирование материального производства. Теперь в зарубежной литературе инфраструктурой считаются базовые системы и структуры, которые позволяют эффективно распределять имеющиеся ресурсы и определяют инфраструктуру как комплекс общих условий, обеспечивающих развитие предпринимательства в основных отраслях народно-хозяйственного комплекса [11, с. 18].

Отмечают существование двух подходов к определению сущности и содержанию инфраструктуры. Согласно *отраслевому* подходу, инфраструктура определяется как совокупность отраслей хозяйствования, обеспечивающих общие условия общественного воспроизводства. При *функциональном* подходе инфраструктура определяется как совокупность организационных, производственных и социальных функций. Существование этих двух подходов привело к возникновению двух методов толкования понятия инфраструктуры как экономической категории: расширительного и ограничитель-

ного. Сторонники первого метода (В.А. Жамин, В.П. Красовский и др.) к инфраструктурному комплексу относят все отрасли непроемчивой сферы, понимая под инфраструктурой комплекс отраслей, основной функцией которого является обеспечение услуг по развитию профилирующих структур народного хозяйства. Приверженцы узкого толкования инфраструктуры определяют ее как организационно-экономическую систему, обеспечивающую движение различных видов потоков (товарных, сырьевых, финансовых, трудовых, информационных) [4, с. 45].

В составе инфраструктуры как общей экономической категории выделяют следующие виды: производственную, социальную и рыночную.

Применительно к рынку как самостоятельной подсистеме инфраструктуру можно определить, как «совокупность организационно-правовых форм, опосредствующих движение товаров и услуг, или совокупность институтов, систем, предприятий, обслуживающих рынок и выполняющих определенные функции по обеспечению нормального режима его функционирования». Корольчук А.К. рассматривает инфраструктуру рынка как совокупность институтов рынка, которые обслуживают и обеспечивают движение товаров и услуг, капиталов и рабочей силы, также он считает, что важной частью инфраструктуры рынка является разветвленная система законодательства, регулирующая правовые взаимоотношения хозяйствующих субъектов и определяющая правила «рыночной игры» [6, с. 34]. Ахтариева Л.Г. даёт следующее определение рассматриваемого понятия: «Рыночная инфраструктура – это сложная экономическая категория, представляющая собой подсистему рыночной экономики и включающая совокупность организаций, связей между ними и институциональных условий, обеспечивающих осуществление определенных видов деятельности, процессов и процедур, выражающихся в услугах, удовлетворяющих конкретные потребности хозяйствующих субъектов и населения и, тем самым, содействующих конкуренции и бесперебойному функционированию рыночного хозяйства» [3, с. 66].

В составе рыночной инфраструктуры в настоящее время выделяют следующие элементы.

1. Соответствующие институты общего назначения (дороги, порты, предприятия связи) и специальные институты (банки, страховые компании, товарные биржи, транспортная и торговая сеть, таможенные органы, транспортно-логистические комплексы, торгово-промышленные палаты).
2. Информационные сети и потоки, институты, благодаря которым рыночная инфраструктура может существовать как единое целое (средства массовой информации, Интернет, информационный и рекламный бизнес). Информационная составляющая обеспечивает связь между рыночной инфраструктурой и внешней средой.

3. Законодательство, регулирующее функционирование рыночной экономики и регламентирующее деятельность институтов рыночной инфраструктуры.
4. Уровень рыночного мышления и поведения населения, его готовность следовать правилам и закономерностям функционирования рынка. Это самый субъективный элемент рыночной инфраструктуры, игнорирование которого приводит к нежелательным последствиям для рыночных преобразований в переходных экономических системах.

Инфраструктура рынка выступает связующим звеном между основными его субъектами и выполняет следующие функции:

- содействует развитию экономики на основе формирования сбалансированного спроса и предложения;
- обеспечивает снижение транзакционных издержек при выполнении комплекса обслуживающих операций;
- перераспределяет риски между участниками рынка и способствует формированию оптимального ценообразования на товары и услуги;
- создаёт условия для развития новых видов бизнеса, востребованных в условиях обновления экономики.

Достигнутый уровень развития рыночной инфраструктуры как в целом в России, так и в отдельно взятых её регионах не в полной мере отвечает требованиям нормального обращения товаров и развития эффективной торговли. Между тем, проблема формирования российской рыночной инфраструктуры в значительной степени имеет региональный характер. В этой связи направления развития инфраструктуры рынка во многом должны определяться имеющимся социально-экономическим потенциалом конкретного региона. Важно подчеркнуть, что в отличие от многих стран одной из характерных особенностей России являются весьма существенные региональные различия, поэтому в зависимости от традиционной специализации того или иного региона, от уровня его самообеспеченности, от характера хозяйственных взаимосвязей с другими регионами должен формироваться региональный инфраструктурный комплекс, способный эффективно обслуживать как общенациональный, так и региональные рынки, повышая конкурентоспособность действующих здесь хозяйствующих субъектов [9, с. 56].

Инфраструктура рынка является организационно-экономической системой, обеспечивает движение товарных, сырьевых, финансовых, трудовых, информационных потоков, способна оказывать существенное влияние на эффективность деятельности всех хозяйствующих субъектов, в том числе торгового бизнеса. Развитая инфраструктура рынка в значительной степени способствует формированию прогрессивной платформы развития национальных экономических субъектов в условиях интеграции России в глобальную экономику.

Важное место в региональной экономике занимает торговая сфера, которая напрямую связана с товарным рынком. В этой связи подробнее остановимся на такой категории как «региональная инфраструктура товарного рынка». Это позволит правильно определить её сущность, структуру и целевую направленность дальнейшего развития всего комплекса и отдельных элементов товарной региональной инфраструктуры как фактора развития региональной торговли.

Важно обратить внимание на тот факт, что по мере расширения международного разделения труда и интеграции российской экономики в мировую экономику существенное значение приобретает согласованное развитие и управление элементами международной инфраструктуры, с которой также взаимодействуют регионы. К таким элементам международной рыночной инфраструктуры товарного рынка можно отнести совокупность межнациональных транспортных систем, систем связи и информации, банковских, торговых, биржевых и таможенных союзов, различных международных фондов, транснациональных компаний, обслуживающих внешнеэкономические связи России, международное производственное, торгово-экономическое, научно-техническое сотрудничество. Таким образом, региональная рыночная инфраструктура товарного рынка тесно переплетается с соответствующими элементами общенациональных и международных инфраструктурных систем, влияя на развитие торгового бизнеса [13].

Взаимосвязь всех перечисленных выше уровней управления очевидна. Однако на каждом из них решается свой круг инфраструктурных задач. Так, задачи формирования и обеспечения функционирования общероссийских и региональных товарных рынков, включая создание для этого необходимой нормативной базы, обеспечивающей его кредитно-финансовый, платёжный, расчётный, страховой, налоговый, таможенный механизмы, транспортно-коммуникационное обслуживание и т.п., нельзя решать только на региональном и муниципальном уровнях, хотя реализация этих задач касается всех регионов. В то же время инфраструктурные задачи, касающиеся развития и эффективного функционирования региональных товарных рынков с их специфическими особенностями, не должны решаться на федеральном общероссийском уровне. Здесь важно учитывать региональные различия в обеспеченности природными и иными ресурсами, сложившимся уровнем конкурентоспособности региональных комплексов [13, с. 160].

Представляет интерес анализ элементов рыночной инфраструктуры не только по их составу и уровням управления, но и по формам собственности: государственная инфраструктура, инфраструктура акционерной и других видов смешанной собственности, частная инфраструктура. Такой элемент региональной инфраструктуры, как торговля, наоборот, как показывает мировой опыт, в основном переходит в негосударственную форму собственности. Подобная тенденция просматривается сегодня и в российской инфра-

структуре. Более 90 % торговых предприятий в настоящее время осуществляют деятельность, основанную на частной форме собственности.

Одновременно следует заметить, что само понятие инфраструктурных отраслей и сфер деятельности может оказаться весьма относительным. В то же время вся торговая система в стране составляет самостоятельную сферу деятельности, требующую собственной инфраструктуры, например, специальных каналов связи, средств коммуникации, информационно-вычислительных систем, средств, обеспечивающих расчётное обслуживание клиентов, транспортно-логистическую систему, проведение маркетинговых исследований, прогнозирования развития различных сегментов рынка. Аналогичную инфраструктуру создают и другие элементы этого комплекса.

Одним из важнейших элементов региональной инфраструктуры товарного рынка являются материально-техническое снабжение и сбыт. Организационную структуру этой отрасли составляет торговый блок, обеспечивающий функционирование организаций и предприятий, занимающихся куплей-продажей товаров или организующих этот процесс в сфере товарного рынка [13].

Изложенная выше структура торгового блока подтверждает правильность определения региональной инфраструктуры рынка как многозвенной совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных отраслей и сфер деятельности, которые сами создают обслуживающую их инфраструктуру. При этом на наш взгляд, успешное функционирование любого из элементов, входящих в инфраструктурный блок, во многом определяется состоянием и способностью выполнять поставленные задачи со стороны обслуживающих её подсистем.

К сожалению, состояние торговой инфраструктуры, как, впрочем, и других составляющих региональных экономических комплексов в РФ, в настоящее время недостаточно развита. Как показывает практика, например, оптовое звено не всегда эффективно выполняет свои функции связника между производством и торговлей при формировании экономически обоснованных цен, ассортимента товаров, сезонных накоплений. Мы уже отмечали тенденцию уменьшения числа предприятий оптовой торговли и дистрибьюторов в связи с развитием сетевой торговли и формированием новых схем товародвижения, находящихся под контролем крупных операторов розничного торгового бизнеса [13, с. 32]. Данная тенденция ещё раз подтверждает, что в современных условиях смогут развиваться только те оптовые предприятия, которые функционируют на базе высокотехнологичной складской и транспортной инфраструктуры, способные эффективно выполнять товаропроводящую функцию с применением принципов логистики, маркетинга и менеджмента, повышая конкурентоспособность продвигаемых товаров на региональном, национальном и международном рынках.

Попытаемся выяснить основные факторы, влияющие на формирование региональной инфраструктуры товарного рынка в современных условиях в РФ и обозначить направления её реформирования с целью повышения конкурентоспособности региональной экономики и развития в этой связи региональной торговли.

На наш взгляд, на формирование региональной инфраструктуры товарного рынка оказывают влияние, в первую очередь, факторы внешней среды. В данном случае, под внешней средой следует понимать множество элементов и их взаимодействий, необходимых для данной системы, но не входящих в её структуру. Следовательно, внешняя среда региональной инфраструктуры представляет собой совокупность субъектов и процессы взаимодействия данных субъектов в рамках предметной области.

В свою очередь, внешнюю среду можно рассматривать как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения. В этой связи целесообразно выделять эти два уровня внешней среды, воздействующей на формирование и функционирование региональной инфраструктуры товарного рынка [13].

К факторам макросреды, воздействующим на региональную инфраструктуру товарного рынка в современных условиях, относят:

- общеэкономические факторы, формирующие общеэкономическую ситуацию в стране в целом и в регионах в частности (проводимая экономическая политика, сопровождаемая процессами реструктуризации региональных комплексов и реализацией национальных проектов, темп роста общественного производства, действующая система налогообложения, недостаток финансовых ресурсов, как у производителей, так и у обслуживающей их инфраструктуры, инфляционные процессы, уровень покупательной способности населения);
- политико-правовые (политическая стабильность, передел сфер влияния и жизненных интересов элит, противоречивое и не всегда продуманное законодательное регулирование экономической деятельности, коррумпированность государственных органов власти);
- научно-технологические (отставание уровня развития науки и техники по ряду направлений, связанных с инфраструктурными элементами, низкая степень использования научного потенциала, недостаточное финансирование НИОКР);
- природно-географические (деление территории страны на экономико-географические районы, природно-климатические условия в регионе).

К факторам микросреды, воздействующей на формирование и дальнейшее развитие региональной инфраструктуры в современных условиях, следует отнести те факторы, которые определяют региональные различия, то есть специфические условия и особенности хозяйственной деятельности каждого отдельного региона:

- социально-экономический потенциал региона (уровень развития производства, народнохозяйственная значимость, финансово-кредитные ресурсы региона, трудовые ресурсы, информационные ресурсы, конкурентоспособность выпускаемой в регионе продукции);
- созданная ранее региональная инфраструктура;
- природные ресурсы региона (минерально-сырьевые, водные),
- сложившиеся межрегиональные хозяйственные связи;
- структура и уровень монополизации региональных рынков;
- научный потенциал региона;
- согласованность программ и действий властей по развитию инфраструктуры региона [6, 7, 8].

Большинство вышеперечисленных факторов внешней среды в современных условиях во многом усложнили процессы эффективного функционирования рыночной инфраструктуры, в том числе региональной [13, с. 162].

Создавшееся положение свидетельствует о серьёзных проблемах региональной торговой инфраструктуры, которые необходимо решать, как на государственном, так и на региональном уровнях. Обозначим основные задачи реформирования региональной торговой инфраструктуры.

В Концепции развития внутренней торговли России и Законе РФ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности» усилено направление по государственному регулированию торговой деятельности и определены основные задачи государственного регулирования региональной оптовой торговой инфраструктуры:

- создание необходимой конкурентной среды, обеспечивающей формирование сети цивилизованных оптовых торговых предприятий, в том числе логистических распределительных центров в целях продвижения товаров с минимальными издержками;
- борьба с проявлениями монополизма в сфере товарного обращения. Исключительная важность этого направления объясняется структурой нашего производства с преобладанием крупных и крайне недостаточной сетью мелких промышленных предприятий;
- стимулирование обновления торгово-технологических процессов и логистического обслуживания путём строительства транспортно-логистических центров;
- создание сети объектов и условий, обеспечивающих товародвижение в части платёжно-расчётных и кредитных нужд;
- формирование фьючерсных бирж как финансовых институтов, обслуживающих товарные потоки (кредитование, страхование ценовых рисков, получение спекулятивной прибыли);
- создание эффективного информационно-рекламного обеспечения функционирования товарной инфраструктуры. Развитие услуг этого блока позволяет всесторонне учитывать конъюнктуру рынка, осо-

бенно в условиях сильной конкуренции на региональных, национальных и мировых товарных рынках. Подтверждением этого служит тот факт, что удельный вес затрат на коммерческую информацию продолжает возрастать в структуре издержек обращения современных торгово-посреднических фирм во всех развитых странах мира. В рамках данного направления, на наш взгляд, целесообразно создать общедоступную федеральную с региональными отделениями систему обеспечения товаропроизводителей и торговых посредников оперативной информацией о состоянии мировых, национальных и региональных рынков: спросе, предложении, ценах, запасах;

- развитие благоприятных условий для привлечения иностранных инвестиций для строительства новых и модернизации действующих объектов торговой инфраструктуры, предоставление зарубежным инвесторам гарантированного права на создание и эксплуатацию объектов складского хозяйства и торговых предприятий. Подобный опыт широко используется за рубежом. Так, по данным Шведского НИИ торговли около 20 % всех предприятий оптовой торговли принадлежит иностранному капиталу, в то время как в среднем в экономике Швеции этот показатель равен 7 %. Интересно и другое: японский капитал в Швеции на 72 % занят в оптовой торговле;
- формирование региональных резервных фондов для организации товарных интервенций и реального противодействия монопольным структурам в период неблагоприятной конъюнктуры в корыстных интересах;
- организация сети предприятий, действующих на лизинговой основе по предоставлению транспортного, торгово-технологического, складского и прочего оборудования.

Важнейшей задачей реформирования региональной инфраструктуры является также осуществление перестройки других взаимосвязанных с торговлей элементов региональной инфраструктуры, таких как: транспортно-логистический блок, информационно-рекламный блок, компьютеризация торговых процессов, банковское обслуживание, кредитование, налогообложение и др. [13].

Следует отметить, что в данном направлении отмечаются серьёзные положительные тенденции, связанные с приходом на региональные рынки крупных федеральных и зарубежных торговых сетей, осуществляющих свою деятельность с применением новейших технологий в сфере торгового бизнеса. Однако при этом существует опасность в снижении роли независимых оптовых структур в связи с формированием сетевых каналов товародвижения, активно развивающимся ритейлом, в том числе в регионах России [13]. Всё вышеизложенное обосновывает необходимость повышения роли государства в поддержке и развитии региональной инфраструктуры, так как несмотря на

самоорганизующийся характер рынка, несомненно требуется государственная поддержка в регулировании самого рынка и его инфраструктуры. Только сочетание самоорганизации рыночной инфраструктуры с её государственным регулированием и учётом региональных особенностей смогут обеспечить оптимальное функционирование всего рыночного механизма, включая региональную инфраструктуру товарного рынка, и повышение конкурентоспособности региональной экономики, которую обслуживает эффективный торговый бизнес.

### **1.3. Направления формирования региональной логистической инфраструктуры как элемента системы управления в сфере торговли**

Развитие глобализации, возникновение кризисных ситуаций заставляет пристально изучать новейшие экономические тенденции, влияющие на уровень конкурентоспособности региональной экономики, её секторов, отраслей, коммерческой деятельности отдельных предприятий и торгового бизнеса в целом.

В состав рыночной инфраструктуры входят институты, оказывающие посреднические услуги в различных областях хозяйственной деятельности. Комплекс элементов, отвечающих за процесс товародвижения материальных и сопровождающих их информационных, финансовых потоков на региональном уровне представляют в форме логистической инфраструктуры [13].

В свою очередь функциональную подсистему составляют три взаимосвязанные элемента:

- транспортный узел, обеспечивающий входы и выходы из региона различных грузов, магистральные и местные перевозки грузов и их доставку конечным потребителям;
- логистические посредники, организующие системы грузо- и товародвижения в регионе и за его пределами;
- региональные распределительные центры (РРЦ), а также дистрибьютерские центры и центры оптовой торговли, в которых осуществляется координация и взаимодействие разных видов транспорта, концентрация грузопотоков и их распределение по направлениям перевозки и группам обслуживаемых клиентов.

К обеспечивающей системе, выполняющей одновременно поддерживающие и интегрирующие функции, относятся элементы, представляющие отдельные субъекты рынка:

- вычислительные и информационные центры транспортных организаций, центров оптовой торговли, терминальных комплексов и т.д., в целом представляющие интегрированную региональную информационную систему;

- региональные и федеральные банковские структуры, финансово-промышленные группы, частные инвесторы и т.д.
- высшие учебные заведения, осуществляющие подготовку специалистов в области логистики, учебные центры, организующие практические семинары и тренинги в области логистики, консалтинговые структуры – все они определяют научно-техническое и кадровое обеспечение региональной логистической инфраструктуры;
- федеральные и региональные органы государственной власти, местное самоуправление, а также органы лицензирования и сертификации, оказывающие государственную поддержку и регулирование в процессах товародвижения на территории региона [4, 18].

Особое место в формирующейся логистической инфраструктуре Омского региона занимают логистические посредники или провайдеры логистических услуг. В цепи товародвижения логистические посредники выполняют существенную функцию: они продвигают материальный и генерирующие с ним информационный и финансовый потоки от производителя до конечного потребителя. В зависимости от уровня интеграции и координации логистической деятельности их принято дифференцировать на несколько классов или категорий.

Практика свидетельствует, что логистическая инфраструктура существенно влияет как в целом на социально-экономическое развитие региона, так и на торговый бизнес отдельных компаний и организаций. Поэтому региональная логистическая инфраструктура и её составляющие должны опережать в своём развитии все другие отрасли экономики и социальную сферу. Таким образом, с одной стороны отсталая логистическая инфраструктура может сдерживать развитие региона в целом. С другой стороны, спонтанное, не скоординированное создание разрозненных субъектов инфраструктуры в регионе только усугубляет изоляцию хозяйствующих структур [13].

Это подтверждает необходимость комплексного подхода к формированию механизмов интеграции торгового, транспортного и складского хозяйства региона в комплексную систему товародвижения.

Комплексный подход к формированию интегрированной логистической инфраструктуры позволит обеспечить:

- использование инструментов логистики в рамках действующей федеральной и региональной нормативно-правовой базы;
- содействие увеличению числа компаний, оказывающих разнообразные логистические услуги;
- оптимальное сочетание инструментов микро-и макрологистики;
- наличие квалифицированных специалистов в органах управления, обладающих необходимыми знаниями и навыками в области логистики;
- сокращение транспортных расходов для компаний, функционирующих в регионе на 10-20 %;

- уменьшение расходов на погрузо-разгрузочные операции и хранение материальной продукции на 15-30 %;
- снижение общих логистических издержек на 18-35 %;
- оптимизацию запасов материальных ресурсов и готовой продукции на 50 %;
- ускорение товарооборота при снижении совокупных затрат в дистрибуции;
- повышение эффективности функционирования транспортного комплекса Омской области;
- приток инвестиций в развитие инфраструктуры, увеличение предпринимательского и производственного потенциала региона [13, 17].

Необходимо отметить, что формирование и развитие интегрированной логистической инфраструктуры Омского региона будет сопровождаться положительным эффектом, который проявится в таких отраслях региональной экономики, как: строительство, оптовая и внешняя торговля, банковское и производственно-техническое обслуживание, производство оборудования, потребительский рынок товаров и услуг, информационные и телекоммуникационные системы и, безусловно, окажет существенное влияние на коммерческую деятельность региональных компаний [13, 16].

В настоящее время нельзя управлять компанией и цепями поставок без учёта состояния экономики региона и его макроэкономических показателей. Прогнозы различных мировых аналитических структур и независимых экспертов свидетельствуют о возможном углублении кризисных явлений. Эти прогнозы частично подтверждаются статистическими данными о сокращении доходов населения региона, снижении покупательской способности, снижении регионального ВВП, оборота розничной торговли, промышленного производства и т.д.

Несомненно, состояние региональной логистической инфраструктуры имеет тесную взаимосвязь с основными макроэкономическими показателями и тенденциями социально-экономического развития Омской области.

Наряду с положительными моментами на потребительском рынке Омского региона, накопилось много проблем, которые ликвидировать полностью в ближайшее время вряд ли удастся на фоне мирового финансового кризиса. В Омске сохраняется неравномерность размещения розничной сети; отсутствуют современные складские комплексы класса «А», а имеющиеся складские помещения не отвечают требованиям грузовладельцев не полностью востребованы; ощущается недостаток у хозяйствующих субъектов собственных оборотных средств, при достаточно высоких ставках кредитования. До конца не решён вопрос обеспечения предприятий торговли квалифицированными кадрами. Остаётся проблема производства и реализации некачественных, фальсифицированных товаров на потребительском рынке.

Таблица 1.5

**Основные показатели социально-экономического  
развития г. Омска в 2013-2014 гг. [12]**

Наименование показателей	2013	2014
<b>Демография</b>		
Численность постоянного населения, тыс. чел.	1 160,7	1 166,1
Число родившихся, чел.	15 564	16 043
Общий коэффициент рождаемости, чел. на 1000 чел. населения	13,4	13,7
Число умерших, чел.	14 153	14 142
Общий коэффициент смертности, чел. на 1000 чел. населения	12,2	12,1
Естественный прирост (убыль), чел.	1 411	1 901
Общий коэффициент естественного прироста (убыли), чел. на 1000 чел. населения	1,2	1,6
Число прибывших, чел.	27 201	30 019
Число выбывших, чел.	23 190	24 104
Сальдо миграции, чел.	4 011	5 915
<b>Экономика</b>		
Количество организаций, учтенных в составе Статистического регистра хозяйствующих субъектов, из них:	39 601	39 607
средних и малых организаций, в том числе:	32 891	33 396
- средних организаций	132	166
- малых организаций	2 499	2 075
- микропредприятий	30 260	31 155
Количество индивидуальных предпринимателей, учтенных в составе Статистического регистра хозяйствующих субъектов	32 658	32 032
<b>Производство промышленной продукции</b>		
Индекс промышленного производства, %	103,0	103,5
<b>Инвестиционная и строительная деятельность</b>		
Инвестиции в основной капитал, млрд. руб.	92,1	93,9
в % к предыдущему году, в сопоставимых ценах	92,7	98,6
Объем выполненных работ и услуг по виду деятельности «Строительство», млрд. руб.	54,3	55,4
в % к соответствующему периоду предыдущего года, в сопоставимых ценах	101,1	99,7
Ввод в действие общей площади жилых домов, тыс. кв. м	568,2	638,3
<b>Потребительский рынок</b>		
Оборот розничной торговли, млрд. руб.	252,0	268,7
в % к предыдущему периоду, в сопоставимых ценах	106,7	99,9
Объем платных услуг населению, млрд. руб.	63,7	70,3
в % к предыдущему периоду, в сопоставимых ценах	98,5	100,3
<b>Трудовые ресурсы и заработная плата</b>		
Среднесписочная численность работников крупных и средних организаций, тыс. чел.	320,1	313,9
Численность официально зарегистрированных безработных (на конец периода), тыс. чел.	1,9	1,9
Уровень зарегистрированной безработицы, к численности экономически активного населения (на конец периода), %	0,3	0,29
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников крупных и средних организаций, руб.	28 064	29 679
Просроченная задолженность по заработной плате работникам крупных и средних организаций (на конец периода), млн. руб.	3,3	4,3
<b>Финансы</b>		
Сальдированный финансовый результат хозяйственной деятельности крупных и средних организаций, млрд. руб.	24,3	12,7
Доля прибыльных организаций в общем числе, %	78,4	76,3
Сумма прибыли, полученной крупными и средними организациями, млрд. руб.	28,3	41,2
Доля убыточных организаций в общем числе организаций, %	21,6	23,7
Сумма убытка, полученного крупными и средними организациями, млрд. руб.	4,0	28,5

В регионе наблюдается отсутствие такого элемента инфраструктуры как транспортно-логистический центр, позволяющего скоординировать взаимодействие производителей продукции, перевозчиков, торговых посредников, банков, страховых компаний, индустрии сервиса и др.

В последние годы в Омской области рынок логистических услуг динамично развивается и представляет собой очень привлекательный сектор бизнеса.

Развитие рынка логистических услуг и повышение значимости логистических посредников как элемента инфраструктуры потребительского рынка определяется действием следующих факторов:

- увеличением спроса на качественное выполнение логистических операций;
- массированным выходом на региональные рынки российских и западных розничных сетей; транснациональных компаний, производящих и реализующих потребительские товары;
- ростом транзитных грузопотоков по территории России, включая Омский регион;

В условиях ужесточения конкуренции в торговой сфере различия в ассортименте и цене представленных товаров становятся не существенными. Поэтому для большинства торговых предприятий повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса связано, прежде всего, с расширением перечня и повышением качества логистического сервиса, т.е. повышения эффективности цепи поставок.

## Библиографический список к главе 1

1. Авдейчикова Е.В., Метелёв С.Е. Формирование логистической инфраструктуры Омского региона // Вестник СГЭУ. – Самара, 2009. – № 2 (52) – С. 5-10.
2. Ахталиева Л.Г. Системная модернизация региональной рыночной инфраструктуры // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3.
3. Говорин А.А. Инфраструктура современного предпринимательства: Проблемы теории и практики: учеб. пособие. – М., 1999. – 216 с.
4. Корольчук А.К. Мировая экономика. – М.: Экоперспектива, 2003.
5. Безбородова Т.М., Дюжева М.Б. Управление предприятиями торговли: учебное пособие / Т.М. Безбородова, М.Б. Дюжева – Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2013. – 340 с.
6. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. – РГТЭУ, 2009. – № 9. – С. 48-54.
7. Елкин С.Е. Достоверность бухгалтерской отчетности как элемент безопасности экономической политики предприятия // Вестник Омского университета. Серия экономика. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – № 1. – С. 100.

8. Елкин С.Е. Организационно-экономические аспекты управления развитием человеческого потенциала // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 11, часть 4. – С. 980-985.

9. Елкин С.Е. Системный аспект управления организационными изменениями // *Сибирский торгово-экономический журнал*. – РГТЭУ, 2012. – № 16. – С. 15-17.

10. Елкин С.Е. Проблемы стратегического развития в условиях формирования экономического механизма управления предприятием // *Вестник Омского университета*. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – № 1. – С. 95-97.

11. Елкин С.Е., Метелев С.Е. Устойчивость человеческого развития как основа инновационной системы управления изменениями организации // *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. – Омск: Омская гуманитарная академия, 2014. – № 2 (16): март. – С. 75-83.

12. Калинина Н.М., Елкин С.Е., Кондрашова Л.В., Драницына И.А. Концепция интегрированного контроллинга: регионально-отраслевой аспект // *Вестник Омского университета. Серия экономика*. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2012. – № 4. – С. 6-10.

13. Кочемайкина Л.А., Мамонтов С.А., Шляпина Ю.В., Чуракова Т.Б., Шляпин А.К. Отчет о проведении маркетингового исследования: «Состояние потребительского рынка на территории города Омска». – АНО ВПО «Омский экономический институт», 2015. – 27 с.

14. *Коммерческое предпринимательство* / С.Е. Метелёв, В.В. Бирюков, О.В. Власенко, И.С. Метелёв. – М.: ЗАО «Издательство «ЭКОНОМИКА», 2008. – 439 с.

15. Социально-экономическое положение города Омска за январь-декабрь 2014 года: докл. / Омскстат. – Омск, 2015. – 74 с.

16. *Торговый бизнес в региональной экономике: теория и практика: монография* / Под ред. Е.В. Авдейчиковой. – Омск: Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2010. – 261 с.

17. Хоботова С.Н. Торговые сети в условиях финансового кризиса: инвестиционно-конкурентный аспект // *Сибирский торгово-экономический журнал*. – Омск, 2013. – № 1 (17). – С. 40.

18. Хоботова С.Н. Инфраструктура регионального рынка: методологический аспект // *Экономика и труд: межвузовский сб. науч. тр. Вып. 6. Посвящается памяти профессора П.Е. Стрельца*. – Омск: Омск. гос. ун-т, 2002. – С. 459-464.

**КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ  
ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ В КАНАЛАХ  
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ**

---

---

**2.1. Роль торговых посредников как участников  
каналов распределения потребительских товаров  
непродовольственного назначения**

Характерной чертой российского рынка потребительских товаров непродовольственного назначения является широкое географическое распределение, в связи с чем, производителю требуется организовать работу канала распределения так, чтобы обеспечить наиболее полный охват целевой аудитории. Для решения этой задачи уже многие годы активно используется институт посредничества, сущность которого заключается в том, что юридические или физические лица выполняют действия, направленные на установление связи между двумя сторонами с целью совершения сделки. Центральное место в распространении товаров занимают торговые посредники (оптовые и розничные), которые кроме функций купли-продажи товара выполняют функции физического распределения, а также поддерживающие функции.

В экономической литературе по логистике, например [1, 2, 3], выделяются различные виды торговых посредников. Функцию оптовой торговли потребительских товаров непродовольственного назначения выполняют дилеры, дистрибьюторы, брокеры, комиссионеры, агенты. Задачи, решаемые ими, многообразны – изучение рынка, предоставление информации производителю о рынке, формирование клиентской базы, организация и стимулирование сбыта, проведение рекламных кампаний, заключение договоров с производителями продукции и розничными посредниками, формирование товарного ассортимента, складирование и хранение товарных запасов в собственных или арендованных складских помещениях, грузопереработка, разбивка крупных партий товара на мелкие, комплектация и сортировка товаров, своевременная доставка товаров розничным торговым предприятиям, принятие на себя рисков по хищению, повреждению, порче и устареванию товара, гарантийное и послегарантийное обслуживание реализованных товаров, предпродажный и послепродажный сервис, консультирование розничных торговцев по различным вопросам и др.

Функцию торговли потребительских товаров непродовольственного назначения конечным потребителям осуществляют розничные посредники,

типы которых различаются по четырем критериям: *принадлежность магазина* (независимые, корпоративная сеть, потребительские кооперативы, торговые кооперативы), *уровень обслуживания* (самообслуживание, с ограниченным обслуживанием, с полным обслуживанием), *товарный ассортимент* (мультибрендовые, монобрендовые), *характер торгового обслуживания* (продажи в магазине, заказ по телефону, заказ по почте, продажа через торговый терминал, через телевизионный канал). Их задачами являются изучение запросов и потребностей в товарах с ориентацией на покупательную способность, определение ассортиментной политики, формирование и регулирование процессов поставки, хранения, подготовки к продаже и реализации товаров в увязке с целями деятельности предприятия, обеспечение товарооборота материальными и трудовыми ресурсами и др.

Обзор экономической литературы по логистике позволил сделать несколько выводов.

1. Оптовые и розничные посредники выполняют важные функции как участники каналов распределения потребительских товаров непродовольственного назначения;
2. Торговля через посредников имеет существенные преимущества для предприятия-производителя, так как посредники:
  - обеспечивают производителю доступ к рынку;
  - способствуют доведению его продукции до конечных потребителей;
  - имеют возможность оказывать влияние на выбор потребителей в пользу товаров производителя;
  - являются источниками ценной первичной информации о качестве и конкурентоспособности товаров, получаемой в результате контактов с конечными потребителями;
  - располагают подготовленным торговым персоналом и инфраструктурой;
  - оказывают техническую поддержку, предоставляя сервисное обслуживание, проводят рекламные акции в торговых зонах;
  - территориально размещаются в местах сосредоточения потребителей, из-за чего увеличиваются объемы заказов продукции производителя; находясь ближе к покупателям, они быстрее реагируют на изменение рыночной конъюнктуры, что позволяет реализовать товар на более привлекательных условиях;
  - отдельные посредники вкладывают собственный капитал в создание и функционирование сбытовой сети, что дает экономические преимущества за счет экономии средств, вкладываемых в обращение;
3. В результате использования института посредничества повышается оперативность сбыта товаров, что приводит к увеличению прибыли

производителя за счет ускорения оборота, создается возможность повысить конкурентоспособность товаров за счет сокращения сроков поставок с промежуточных складов, предпродажного сервиса и технического обслуживания, снижаются транспортные издержки, обеспечивается финансовая стабильность.

Так как конечная цель привлечения торговых посредников состоит в повышении экономичности торговых операций, следовательно, особую актуальность для производителей приобретает вопрос выбора посредников, установления и развития с ними долгосрочных взаимоотношений, формирования их лояльности.

Основные предпосылки для проведения такой работы: усложнение системы распределения продукции; повышение конкуренции на рынках потребительских товаров, увеличение числа посредников и рост их товарооборота; появление крупных «игроков» среди посредников, усиление их влияния на производителей, и конечных потребителей; желание производителей достичь более высоких, по сравнению с конкурентами, результатов при более низких затратах; необходимость снижения затрат производителя на сбыт продукции, стимулирование конечных потребителей, осуществление контроля за работой посредников; повышение роли посредников в информировании потребителей о продукции производителя и предоставлении им рекомендаций; возможность своевременно отслеживать меняющиеся запросы конечных потребителей путем проведения производителем совместно с лояльными посредниками исследований, оперативно реагировать на изменения и предлагать товары, соответствующие потребностям покупателей.

Обобщив изложенное выше, можно сделать вывод, что работа с лояльными посредниками, экономически привлекательна для производителя. В частности, он получает возможность сокращения затрат на привлечение новых посредников, четкого планирования продаж, целенаправленного расходования средств на стимулирование конечных потребителей.

## **2.2. Подходы к определению понятия лояльность.**

### **Характеристика лояльности в зависимости от типа посредников каналов распределения**

Под лояльностью (от французского или английского *loyal* – верный, преданный) понимается положительное отношение к кому-либо, чему-либо [4]. Современные исследователи в области маркетинга много внимания уделяют вопросам, связанным с содержанием понятия «лояльность». Выделяются несколько *подходов к определению лояльности*: лояльность как отношение; лояльность как тип поведения потребителя; комплексный подход; степень восприятия действий конкурентов; характер взаимоотношений потребителя и производителя (табл. 2.1).

Таблица 2.1

## Результаты анализа подходов к определению «лояльность»

Подходы к определению лояльности	Преимущества	Недостатки
Отношение потребителей, формирующееся в результате обобщения чувств, эмоций, мнений относительно товара, услуги (или поставщика)	Подчеркивается наличие приверженности к бренду. Сделан акцент на положительном отношении ко всем объектам лояльности. Отмечено наличие рациональных и психологических факторов, влияющих на отношение. В качестве причины лояльного отношения рассматривается восприятие бренда.	Нет указания на то, каким образом потребитель выражает свою лояльность, как он ее проявляет, и в течение какого времени. В качестве субъекта лояльности рассматривают только потребителей. Нет указания на степень влияния психологических факторов и формы проявления лояльности (повторные покупки). Рассматривается только лояльность к бренду.
Тип поведения потребителя (длительное взаимодействие с компанией, совершение повторных покупок)	Подчеркивается систематичность проявления лояльного отношения в форме регулярного потребления продукта, постоянства совершения покупок и мест обслуживания, повторных покупок, выбора одной марки при каждой покупке, рекомендаций, отмечается возможность влияния на потребителя путем внедрения инноваций.	Не рассматриваются причины возникновения лояльности, причины, по которым потребитель делает выбор в пользу той или иной марки, причины постоянного (повторного) выбора определенного товара и места обслуживания. Рассматривается только лояльность потребителей к бренду. Некая «абсолютность» утверждения – нет допущения о том, что лояльность может проявляться в более частом потреблении продуктов определенной торговой марки по сравнению с другими.
Степень чувствительности к действиям конкурентов	Рассматриваются эмоциональные причины нечувствительности к действиям конкурентов, делаются акценты на постоянстве выбора определенных брендов, независимо от действий конкурентов, указывается на устойчивое во времени положительное отношение ко всему, что относится к деятельности компании, независимо от действий конкурентов.	Не рассматриваются рациональные причины, формы проявления лояльности, не указываются причины совершения постоянных покупок, нет указания на динамичный характер лояльности.
Характер взаимоотношений производителя и потребителя	Указывается на зависимость удовлетворения потребностей от обязательств перед компанией. Подчеркивается взаимовыгодный характер отношений производителя и потребителя.	Нет указания на характер лояльности, формы проявления лояльного отношения, объект лояльности. В качестве субъекта рассматривается только потребитель.
Комплексный подход	Понятие «лояльность» рассматривается с точки зрения проявления лояльного отношения, которое выражается в покупке продукта данной торговой марки и эмоциональной привязанности к торговой марке. Подчеркивается продолжительный характер проявления лояльности в форме повторных покупок в результате принятия решений и оценки. В отдельных определениях рассматривается сочетание эмоциональных и поведенческих составляющих лояльности со стороны покупателей.	В определении нет указания на объекты и субъекты лояльности. В качестве субъекта лояльности рассмотрены только покупатели. Рассматривается только лояльность потребителя к бренду. Не рассматривается лояльность к другим объектам. Нет четкой характеристики степени влияния поведенческих и воспринимаемых составляющих лояльности. Нет указания на динамичный характер лояльности.

В основе *первого подхода* лежит положительное отношение потребителей, формирующееся в результате обобщения чувств, эмоций, мнений относительно товаров, услуг (или их поставщика), торговых марок, персонала, магазина, предприятия [5, 6]. Его разделяют Д. Аакер [7], Г. Ли [8], С. Сысоева и А. Нейман [9], А. Цысарь [10], Е. Головлёва [11] и др. Этот подход иногда рассматривается как более значимый, так как считается, что он раскрывает причины поведения субъекта лояльности, показывает будущее поведение потребителя, а не его прошлый опыт. Тем не менее, определения, относящиеся к данному подходу, не содержат указаний на степень влияния субъективных факторов на покупку, но включают заявления об их наличии. Кроме того, неясно, каким образом субъект лояльности проявляет положительное отношение и в течение какого периода времени.

Основу *второго подхода* составляет определенный тип поведения потребителя, выражающийся в длительном взаимодействии с организацией и совершении повторных покупок. Его придерживаются Ж.-Н. Капферер [12], А. Андреев [13], В.А. Бондаренко, А.С. Сагоян [14], С.А. Дунаев [15], М. Лауфер [16] и др. Подход учитывает только поведение (повторные покупки), но не рассматривает причины возникновения лояльности и выбора, который делает потребитель в пользу того или иного поставщика товаров. Лояльность проявляется в постоянных либо более частых покупках товаров определенной торговой марки, по сравнению с товарами под другими брендами.

Определения *третьего подхода* раскрывают содержание понятия лояльность как сочетания «поведенческих» и «воспринимаемых» характеристик. Данный подход разделяют Дж. Хофмейер, Б. Райс [17], П. Тимм [18], В.В. Малых [19], Дж. Иган [20] и др. Так, В.В. Малых в определении лояльности указывает на наличие некоторой психологической связи между потребителем и брендом, которая и побуждает потребителей совершать повторные покупки [19]. Наиболее полным, на наш взгляд, является определение, данное Дж. Иганом, который определяет лояльность как неслучайную поведенческую реакцию, имеющую место в течение периода времени, демонстрируемую каким-либо субъектом по отношению к одному из имеющих поставщиков, причем данная реакция представляет собой функцию психологических процессов, результатом которой является приверженность к определенному бренду и / или предприятию [20].

В основе *четвертого подхода* положена степень восприятия потребителями действий конкурентов. Исследователи О. Гражданцева [21], А.В. Цысарь [22], И.В. Лопатинская [23], С.Сысоева, А. Нейман [24], придерживающиеся этого подхода, рассматривают лояльность как положительное отношение и / или устойчивое во времени предпочтение покупателями продуктов, услуг организации вне зависимости от действий конкурентов. В определениях этих авторов прослеживается и эмоциональная (воспринимаемая) и поведенческая составляющие.

Основу пятого подхода составляет характер взаимоотношений потребителя и производителя. К данной группе можно отнести определения М. Стоуна, Н. Вудкока [25], В.Н. Домнина [26]. Так, М. Стоун и Н. Вудкок считают, что лояльность – это «готовность потребителя взять на себя определенные обязательства перед компанией взамен на удовлетворение его потребностей» [25]. В данном подходе лояльность выражается в построении доверительных отношений, основанных на эмоциях, посредством предложения значимых для субъекта лояльности привилегий, однако не рассматриваются формы проявления лояльности, нет указания на длительный характер взаимоотношений и объекты лояльности.

По нашему мнению, существуют несколько недостатков в подходах:

- большинство авторов при определении понятия «лояльность», рассматривают в качестве субъекта лояльности лишь потребителей, оставляя неохваченными вопросы специфики лояльности других участников рынка, в то время как выбор инструментов и методов формирования лояльности в большой степени зависит от субъекта, в отношении которого происходят действия по формированию лояльности;
- исследователи не делают акцент на причинах появления лояльности;
- отдельные исследователи увязывают лояльность потребителей с только их удовлетворенностью. Но удовлетворенность потребителей необязательно влечет за собой повторные покупки и увеличение продаж. Кроме того, удовлетворенные потребители также могут переключаться на бренды и товары конкурентов. Соответственно можно предположить, что существуют иные факторы, влияющие на формирование лояльности;
- в качестве объекта лояльности ряд авторов рассматривают, в основном, лояльность к бренду;
- специалисты не предлагают показатели оценки, определяющие степень влияния эмоциональных или рациональных факторов на принятие решения о покупке;
- авторы в своих определениях часто выделяют максимальный уровень лояльности, оставляя неохваченными стадии, через которые проходит субъект, постепенно становящийся лояльным по отношению к какому-либо объекту.

Проанализировав различные подходы к пониманию содержания лояльности, сделан вывод о том, что в современной научной литературе нет единого понимания этого сложного экономического явления. Более подробно полученные результаты представлены в работе «Сравнительный анализ лояльности посредников в распределительных каналах и конечных потребителей» [27].

Важно отметить, что мало изученными остаются характерные особенности лояльности различных субъектов рынка. В маркетинговой литературе наиболее полно по сравнению с другими субъектами раскрыты вопросы формирования лояльности потребителей. В частности П. Дойль определяют лояльность как отношения между производителем и потребителем, в результате налаживания которых обе стороны получают свои выгоды [28]. Взаимовыгодный характер лояльности состоит в том, что обе стороны взаимодействия получают определенные преимущества. В частности, для производителя это выражается в возможности привлечения лояльных потребителей в качестве представителей компании-производителя, дающих рекомендации по поводу использования, приобретения и разработки новых продуктов. В то же время, лояльный потребитель получает преимущество в виде наиболее полного удовлетворения своих запросов, получения дополнительных скидок, информации о новинках, индивидуального обслуживания и так далее.

Стоит заметить, что в работах таких авторов как С.А. Бутчер [29], Е.И. Ганопольский, Е.Б. Логинова [30] и других специфика лояльности других участников рынка рассматривается лишь с точки зрения используемых для формирования лояльности инструментов. Эти авторы представляют посредников как организованных потребителей, в то время как они обладают своими особенностями поведения и принятия решений, следовательно, их лояльное отношение влияет не только на результаты деятельности производителя, но и на лояльность конечных потребителей.

Лояльность оптовых посредников, для производителей, использующих один и более уровней каналов распределения своей продукции, не менее важна, чем лояльность конечного потребителя. Это обусловлено тем, что проявление лояльности посредниками положительно сказывается на уровне продаж производителя, а также удовлетворенности и лояльности потребителей, поскольку лояльные посредники при наличии ресурсов активно продвигают бренд и товары производителя, рекомендуют их своим покупателям. В то же время, существует и обратная зависимость, заключающаяся в том, что успешные продажи конечным потребителям положительно влияют на формирование лояльности посредника к производителю.

Также для производителя важна и лояльность розничного посредника, так как производитель получает возможность доступа к конечным потребителям для наиболее тесного взаимодействия, а розничный посредник – возможность получения премий за выполнение объемов реализации, снижение издержек на организацию промо-акций, ориентированных на конечных потребителей, в результате проведения совместных с производителем мероприятий. Важным моментом является то, что розничный посредник вынужден доверять качеству товара производителя и полагаться на его репутацию на рынке.

Таблица 2.2

**Характеристика лояльности в зависимости от типа посредника**

Тип посредника	Характеристика типа посредника	Характеристика лояльности посредника
Дилеры	Оптовые посредники, которые осуществляют продажи от своего имени и за свой счет. Они приобретают товар по договору поставки, становясь собственниками продукции.	Лояльность проявляется в стабильном положительном отношении к производителю и его продуктам, а именно в наличии позитивных знаний и эмоциональной реакции по отношению к объекту лояльности, а также в осуществлении повторных закупок на регулярной основе, участии в совместных проектах. Значимость лояльности этого типа для производителя высока, поскольку они осуществляют деятельность от своего имени, как правило, располагают большим количеством покупателей, и рекомендуют им продукцию производителя, к которому они лояльны.
Дистрибьюторы	Оптовые посредники, которые осуществляют продажи от имени производителя и за свой счет. Производитель предоставляет им право продаж на определенной территории в течение определенного времени. Не являются собственниками продукции.	Данный тип посредников изначально проявляет интерес к определенному производителю при заключении договоров о сотрудничестве и «представительстве» производителя на определенной территории. Соответственно производителю следует поддерживать и укреплять их лояльность.
Комиссионеры (агенты)	Оптовые посредники, которые осуществляют продажи от своего имени и за счет производителя. Не являются собственниками продукции. Получают комиссию в виде процентов от суммы продаж.	Данный тип посредников также заинтересован в сотрудничестве с производителем. Но комиссионеры заинтересованы в сотрудничестве с производителем, предлагающим наибольший размер комиссии, поэтому производителю важно воздействовать не только на поведенческий аспект отношения, но и на когнитивный и эмоциональный.
Брокеры	Посредники при заключении сделок, не являются собственниками, не распоряжаются продукцией. Действуют на основе поручений. Получают вознаграждение за проданную продукцию.	Как и комиссионеры, брокеры заинтересованы в сотрудничестве с производителем, предлагающим более высокое вознаграждение. Поэтому производителю следует воздействовать не только на поведенческую составляющую лояльного отношения, но и на когнитивную и аффективную.
Мультибрендовые розничные посредники	Розничные посредники, осуществляющие продажи продукции разных брендов и производителей.	Лояльность проявляется в наличии стабильных во времени предельно положительных знаний и эмоциональной реакции по отношению к объекту лояльности, а также в постоянном сотрудничестве с производителем, осуществлении закупок, проведении совместных мероприятий, рекомендациях продукции конечным потребителям. Значимость лояльности этого типа посредников и их персонала для производителя велика, поскольку они имеют доступ к конечным потребителям, способны повлиять на выбор покупателя в пользу товаров того или иного бренда.
Монобрендовые розничные посредники	Розничные посредники, занимающиеся реализацией продукции под одним брендом одного производителя.	Представители этого типа посредников изначально проявляют желание к сотрудничеству с производителем, принимая решение об открытии магазина для товаров под одной торговой маркой. Соответственно производитель имеет возможность сформировать их лояльность.

Исходя из анализа определений лояльности, учитывая положительные и недостатки отдельных подходов, а также роль посредников как участников каналов распределения предложена авторская трактовка понятию «лояльность посредника». *Лояльный посредник (оптовый, розничный)* – субъект, который демонстрирует стабильное во времени предельно позитивное отношение к объекту лояльности (предприятию-производителю, бренду, товару), проявляющееся в наличии у него предельно положительных знаний об объекте лояльности и эмоциональной реакции на него, реализующихся в осуществлении регулярных закупок, готовности к участию в совместных проектах, проявлении минимальной реакции на действия конкурентов. С понятием *лояльный посредник* тесно связано понятие *лояльный персонал посредника* – это субъект, обладающий устойчивыми во времени предельно положительными знаниями об объекте лояльности (предприятию-производителю, бренде, товаре), имеющий предельно позитивную эмоциональную реакцию в отношении него, и реализующий их в предоставлении рекомендаций конечным потребителям вне зависимости от предложений конкурентов.

Составленная авторами сравнительная характеристика лояльности посредников в зависимости от типа приведена в таблице 2.2.

Содержание таблицы имеет практическое значение для предприятий-производителей, так как, используя особенности проявления тех или иных компонентов, образующих отношения со стороны различных типов торговых посредников (оптовых и розничных), они могут формировать их лояльность.

### **2.3. Обоснование актуальности формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения**

Как было отмечено выше, проблема формирования лояльности торговых посредников имеет ключевое значение для производителей, однако в ходе изучения были выделены также *критерии*, определяющие особую значимость решения этой проблемы для отдельных рынков и продуктов.

*Вид производимого продукта.* Для производителей, работающих на рынках потребительских товаров массового спроса, использующих косвенные каналы распределения, актуальны вопросы формирования лояльности компании-посредника. Продажа товаров конечным потребителям на этих рынках не требует особой подготовки и консультационной поддержки производителя. Лояльность посредников в данном случае позволяет производителю размещать свою продукцию на лучших местах в торговых зонах. Для производителей товаров длительного использования, значима не только лояльность компании-посредника, но и её торгового персонала, который осуществляет непосредственный контакт с конечными потребителями и способен повлиять на их выбор в пользу товаров того или иного производителя.

Производителям, работающим на этих рынках, для обеспечения эффективной деятельности необходимо сначала сформировать спрос, привлечь потребителей, затем обеспечить предприятию постоянные продажи. Достижению этой задачи способствует формирование лояльности со стороны конечных покупателей и посредников, которые на данных рынках играют важную роль.

*Количество и сила посредников.* На рынках потребительских товаров посредники зачастую обладают возможностью влияния на производителя. Примерами таких посредников могут служить розничные сети. Для того чтобы продукция производителя была представлена в их магазинах, производители вынуждены платить за «вход». Завоевание их лояльности не избавляет производителей от этих затрат, но лояльность торгового персонала таких посредников имеет большое значение для производителей, поскольку позволяет довести продукцию до конечного потребителя, используя их положительные отзывы и рекомендации.

*Использование альтернативных способов сбыта.* Личные продажи, а также использование сети Интернет для реализации продукции конечным потребителям доступно не на всех рынках. Для осуществления личных продаж производитель должен обладать подготовленным торговым персоналом в достаточном для охвата целевой аудитории количестве. В свою очередь, использование сети Интернет еще затруднено его недостаточной распространенностью. В этой связи, использование косвенных каналов сбыта, а также формирование лояльности посредников в каналах распределения и их торгового персонала, приобретают особую значимость для производителя.

*Географическая локализация целевой аудитории.* На географически широких рынках, а также, если у компании – производителя нет достаточных ресурсов для открытия представительств во всех регионах, более выгодным является создание оптимальной сети распределения продукции. Оптовые посредники зачастую работают в определенных регионах, в то время как розничные посредники достаточно широко территориально распределены. Поиск наиболее эффективных посредников, способных довести продукцию производителя до конечных потребителей в надлежащем качестве и в приемлемые для них сроки, порекомендовать товары производителя и предложить новинки, и завоевание их лояльности имеет большое значение для производителя.

Если же компания-производитель работает на узком сегменте рынка (например, рынок эксклюзивных автомобилей, элитной бытовой техники), как правило, она открывает собственные торговые представительства и демонстрационные залы в регионах, где их целевая аудитория представлена наиболее широко. Соответственно работа через посредников для них не является приоритетным направлением, и большее значение для таких производителей имеет поддержание лояльности покупателей;

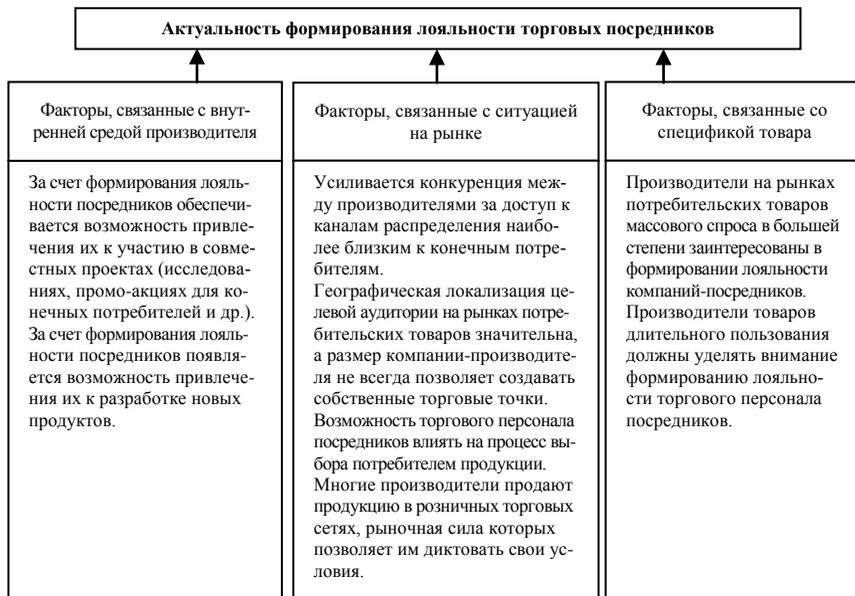
*Рыночная ситуация:*

- *рост конкуренции.* На рынках с высокой конкуренцией, где производители сталкиваются с необходимостью выбора наиболее известных конечным потребителям розничных посредников в каналах распределения (торговые сети), вопросы завоевания их лояльности приобретают особую актуальность;
- *процесс принятия конечным потребителем решения о покупке.* На рынках товаров длительного пользования потребители легко переключаются на бренды других производителей, что, в свою очередь, создает дополнительные стимулы для производителей при формировании лояльности торгового персонала посредников, которые имеют возможность влиять на принятие конечными потребителями решения о покупке непосредственно в местах продаж;
- *сила посредников.* На многих рынках, где производители стремятся к сотрудничеству с известными и географически широко представленными розничными сетями, этот фактор имеет большое значение при принятии решения о формировании лояльности. Для создания и поддержания взаимовыгодных отношений в канале распределения, производителю необходимо заботиться не только о лояльности конечных потребителей, но и посредников, поскольку от их отношения зависит, будет ли представлена продукция производителя в торговых зонах, а от лояльности их торгового персонала при продаже товаров длительного пользования зависит, остановит ли конечный потребитель свой выбор на товаре производителя.

Таким образом, обозначенные характеристики рынка значительно затрудняют процесс продажи и завоевания лояльности конечных потребителей. Поэтому на рынках с высокой конкуренцией, где посредники обладают большей по сравнению с производителями силой, способны диктовать условия реализации продукции в своих магазинах, а также могут воздействовать на процесс выбора потребителем продукции, производителям необходимо уделять внимание не только формированию лояльности конечных потребителей, но и посредников в каналах распределения. Это означает, что формирование лояльности конечных потребителей нужно проводить одновременно с формированием лояльности посредников в канале распределения и их торгового персонала. Ведь от того насколько эффективно будет работать система распределения продукции, будет зависеть успех программ лояльности, ориентированных на потребителей, а формирование лояльности потребителей, в свою очередь, положительно отразится на лояльности посредников в долгосрочной перспективе. Итак, для производителя важна лояльность конечного потребителя, посредника, приобретающего продукцию для перепродажи и его торгового персонала.

На рис. 2.1 представлены аргументы, определяющие актуальность темы исследования, сгруппированные по следующим блокам – факторы, связан-

ные с внутренней средой компании-производителя; факторы, вызванные ситуацией на рынке и факторы, относящиеся к специфике продукта.



*Рис. 2.1.* Факторы актуальности формирования лояльности торговых посредников

Таким образом, лояльность посредников имеет большее значение на конкурентных рынках, где целевая аудитория достаточно велика и географически широко распределена, а посредники обладают значительной рыночной силой. В ходе дальнейшего исследования рассматривались вопросы формирования лояльности посредников в каналах распределения на рынках потребительских товаров непродовольственного назначения, так как большинство производителей, работающих на этих рынках, используют косвенный сбыт, и вопросы лояльности торговых посредников для них наиболее актуальны.

#### **2.4. Принципы формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения потребительских товаров**

Среди исходных положений формирования лояльности посредников в каналах распределения потребительских товаров выделены следующие:

- *принцип соответствия целям организации.* Формирование лояльности торговых посредников должно стать целью, определённой в рамках маркетинговой стратегии производителя потребительских товаров;
- *принцип комплексности.* При формировании лояльности торговых посредников необходимо учитывать все значимые аспекты их сотрудничества с производителем;
- *принцип приоритета удовлетворения потребностей потребителей.* При разработке мероприятий по формированию лояльности посредников, производитель должен придерживаться цели максимизации прибыли за счет наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей, посредством сотрудничества с наиболее эффективными торговыми посредниками;
- *принцип взаимного доверия.* Принцип реализуется при организации совместно с посредниками мероприятий, направленных на исследование потребительских предпочтений, промо-акций для конечных потребителей, а также объединенных корпоративных выездов и т.д.;
- *принцип взаимной выгоды.* При разработке мероприятий по формированию лояльности посредников производитель учитывает, что лояльность посредников обеспечит ему стабильный оборот, положительное отношение к компании и товарам; посредник, в свою очередь, за свою лояльность получает привлекательные для него привилегии;
- *принцип четкости и конкретности.* При разработке мероприятий по формированию лояльности посредников важно четко определить цели программы (конкретные, достижимые, ограниченные во времени и т.д.), состав участников, условия участия, наиболее значимых для целевой группы вариантов поощрения, ответственных исполнителей, точки контроля;
- *принцип эффективности.* Данный принцип предусматривает, что разработанные мероприятия обеспечат производителю достижение поставленных целей и наилучшее соотношение полученных результатов к произведенным затратам;
- *принцип соответствия возможностям компании-производителя.* При принятии решения о формировании лояльности следует учитывать, что для одновременной разработки и реализации программ для посредников и потребителей предприятие-производитель должно обладать значительным объёмом финансовых, временных и человеческих ресурсов. В случае если производитель не располагает достаточным объемом средств на подобные мероприятия по формированию лояльности, ему следует выбрать приоритетную целевую аудиторию;

- *принцип учета изменений условий среды*. Нельзя исключить вероятность изменения условий рынка, потребительских предпочтений, интересов посредников, появления на рынке новых производителей, готовых предоставлять более привлекательные для посредника условия, и других факторов, которые на определенном этапе развития сотрудничества производителя и посредника могут повлечь изменения в их отношениях. Для отслеживания подобных изменений и своевременного реагирования на них производитель должен создать и постоянно использовать механизм мониторинга, оценки и анализа работы с посредниками, который позволит своевременно выявить признаки возникновения неблагоприятных для сотрудничества тенденций, предотвратить уход значимых для производителя посредников. Этот же механизм позволит оперативно сформировать на каждом этапе сотрудничества эффективную программу лояльности с учетом возможностей предприятия-производителя и интересов посредников.

## **2.5. Элементы концепции формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения потребительских товаров непродовольственного назначения**

Концепция – это определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, процесса, основная точка зрения на предмет, система взглядов на что-либо, основная мысль. Применительно к цели исследования под предметом подразумевается формирование лояльности посредников в каналах распределения, а концепция рассматривается как система взглядов на данное явление, отражающая определенное понимание комплекса основных положений по формированию лояльности посредников. Отсюда формирование лояльности посредников – комплексная последовательно решаемая задача, включающая решения в области всех политик комплекса маркетинга, направленных как на компанию-посредника, так и его торговый персонал. Из этого следует, что *концепция формирования лояльности* это комплекс основных положений, взаимосвязанных решений в области сбытовой, товарной, сервисной, ценовой и коммуникационной политик производителя, определяющий порядок процесса перехода субъекта лояльности из состояния нейтрального отношения к объекту лояльности к стабильному предельно положительному отношению (рис. 2.2).

Рассмотрим решения в рамках обозначенных политик, имеющие отношение к формированию лояльности посредников.

### *1. Сбытовая политика.*

Производитель формирует сбытовую политику в отношении производимой продукции. Традиционно среди основных задач сбытовой политики

выделяют выбор стратегии сбыта с целью доведения товаров производителя до конечного потребителя и выбор типов посредников. В рамках формирования сбытовой политики каждый производитель принимает решение по ряду вопросам.

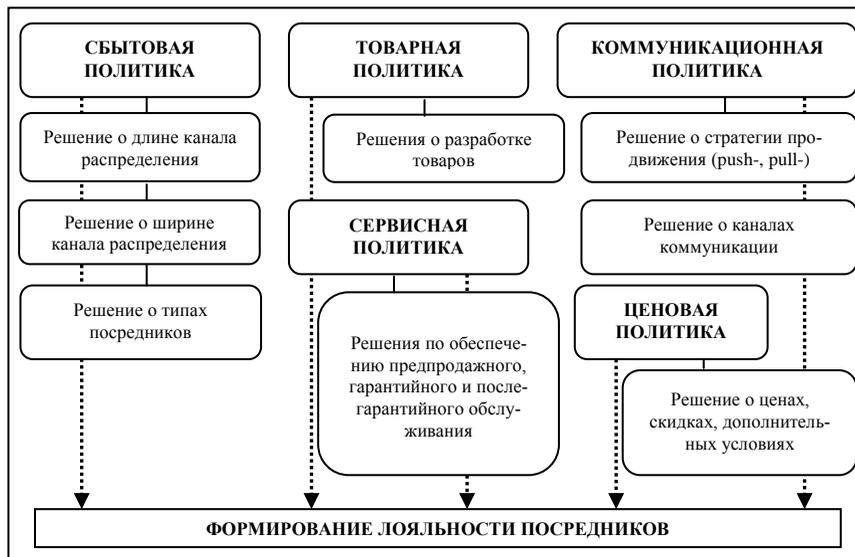


Рис. 2.2. Элементы концепции формирования лояльности посредников

*Решение о длине канала распределения.*

Канал распределения представляет собой «совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другим организациям или лицам право собственности на товар на пути от производителя к потребителю» [2].

Исследователи маркетинга в своих работах [31, 32] поясняют, что:

- при непосредственной реализации товара производителем используется нулевой канал сбыта или прямой сбыт. Такой канал сбыта распространен на рынке основных средств производства и реже используется на рынке товаров широкого потребления. Вопросы лояльности посредников при использовании производителем прямого сбыта не актуальны;
- при распространении товаров хотя бы через одного посредника – косвенный канал распределения. Каналы могут быть одно-, двух-уровневыми и так далее;
- при одновременном использовании двух и более каналов распределения товаров, говорят о смешанном канале распределения.

Таким образом, вопрос формирования лояльности актуален для производителей, использующих один и более уровней канала распределения. Необходимо отметить, что производители, использующие несколько уровней канала распределения, при принятии решения о формировании лояльности и разработке соответствующих мер должны учитывать возможные различия в требованиях к условиям программ и методах стимулирования у оптовых и розничных посредников.

*Решение о ширине канала распределения.*

В зависимости от числа посредников одного уровня говорят о плотности или ширине канала распределения. Так, если производитель, распространяя товары, не делает различий между посредниками, желающими реализовать товар в своих торговых зонах, он использует интенсивное распределение. К таким товарам относятся товары массового спроса, поскольку их успешная реализация определяется наличием в наибольшем количестве точек продаж. При интенсивном сбыте лояльность посредников важна, но её формирование затруднено большим количеством торговых организаций. Поэтому формирование лояльности посредников при интенсивном сбыте требует от производителя значительных ресурсов на разработку и внедрение соответствующих программ.

Когда производитель ограничивает количество посредников, предоставляя исключительное право на продажу своей продукции, он использует эксклюзивное распределение, это дает возможность контролировать процесс установления цен и другие действия посредника.

Эксклюзивный сбыт предполагает взаимный интерес производителей и посредников, которым предоставляется право на реализацию продукции. Соответственно возможна ситуация, когда производитель заинтересован в продаже продукции именно через определенных посредников, тогда их лояльность для него имеет большое значение. Возможна и другая ситуация: посредники стремятся к сотрудничеству с данным производителем, тогда они изначально готовы к проявлению лояльности, и от производителя требуются незначительные усилия по её укреплению.

В случае если производитель реализует свою продукцию не через одного посредника, но и не предоставляет возможность продажи всем желающим посредникам, он использует селективное распределение. Таким образом, выбрав несколько контрагентов, он вправе рассчитывать на их поддержку и более интенсивную работу. Селективный сбыт, на наш взгляд, предполагает наибольшие усилия со стороны производителя по формированию лояльности посредников в каналах распределения, поскольку данная стратегия используется большинством производителей на рынках потребительских товаров, для которых вопросы создания лояльности наиболее актуальны.

*Решение о типах посредников.*

Выделяются следующие типы посредников по степени независимости от производителя:

- распределительные органы производителя (отдел сбыта, руководство предприятия, сбытовые филиалы);
- торговые посредники и партнеры по сбыту (оптовые и розничные торговые организации). Именно их лояльность наиболее значима для производителя;
- юридически и экономически самостоятельные лица, которые осуществляют поддерживающую функцию (брокеры, агенты, торговые представители и другие).

Таким образом, уже на стадии разработки сбытовой политики принимаются решения относительно того, с какими посредниками производитель будет сотрудничать в процессе доведения своей продукции до конечного потребителя. Соответственно, для обеспечения стабильного уровня закупок со стороны посредников, получения информации о запросах потребителей, предложениях конкурентов, производителю нужно формировать лояльность посредников.

*2. Товарная политика – решение о разработке товара.* При формировании ассортимента и разработке новых видов продукции следует учитывать мнения и рекомендации посредников, поскольку именно их торговый персонал осуществляет непосредственный контакт с конечными потребителями, и, естественно, владеет информацией об их запросах и потребностях. Кроме того, посредники, работающие с несколькими производителями, служат дополнительным источником информации об изменениях в их товарном ассортименте. Формирование их лояльности позволяет оперативно получать данные о рынке и своевременно предлагать товары с учетом меняющихся запросов потребителей.

*3. Ценовая политика – решение о ценах на продукцию для разных посредников, скидках и иных дополнительных условиях.*

Принятие решений проводится в рамках разработки ценовой политики производителя и также имеет отношение к формированию лояльности посредников в каналах распределения. В цену продукции должны быть заложены расходы на продвижение товара. Избранная ценовая стратегия должна учитывать и достижение целей по охвату рынка. Производителю при формировании ценовой стратегии и разработке условий сотрудничества необходимо исходить не только из своих целей, но и из интересов посредников, а также цен и условий других производителей. Все это будет способствовать укреплению лояльности. Так, на рынках товаров длительного пользования при распределении через розничные сети правильно сформированная цена и дополнительные привилегии, такие как предоставление отсрочек платежей и скидок за объем заказа, часто являются определяющими при выборе посредником производителя. При использовании селективной стратегии распределения принятие правильных решений об использовании материальных инструментов стимулирования посредников в рамках ценовой поли-

тики может стать средством выбора торговых организаций, наиболее значимых для производителя.

#### 4. Коммуникационная политика.

*Решение о стратегии продвижения.* Производитель делает выбор в пользу стратегии «выталкивания» или «вытягивания». Основное различие между ними заключается в роли торгового посредника. В push-стратегии посредник играет активную роль, в pull-стратегии – более пассивную. В pull-стратегии производитель отвечает за создание спроса на уровне конечных покупателей при помощи рекламной деятельности, направленной непосредственно на конечного покупателя. Для производителей, использующих данную стратегию, первичным является формирование лояльности конечных покупателей, поскольку именно они являются тем звеном, которое способно стимулировать оптовых и розничных посредников к сотрудничеству с компанией-производителем.

В push-стратегии стимулирование спроса происходит на всех уровнях маркетингового канала – от производителя к торговому посреднику и от торгового посредника к конечному покупателю. В этой стратегии все элементы комплекса маркетинга должны быть скорректированы таким образом, чтобы акцент был сделан на активную роль торговых посредников. В ней большее значение имеет формирование лояльности посредников, соответственно, и процесс разработки программ лояльности должен отражать их важную роль.

Необходимо отметить, что одним из главных факторов при принятии решения о выборе той или иной стратегии является бюджет. Как было отмечено ранее, производителю легче осуществлять коммуникации с посредниками, поэтому push-стратегии наиболее активно применяются на промышленных рынках, а предприятия, работающие на рынке потребительских товаров, как правило, используют pull-стратегию, хотя все чаще маркетинговая стратегия производителей включает элементы обоих подходов [27].

*Решение о каналах коммуникации.* На выбор эффективных каналов коммуникаций с субъектами лояльности оказывают влияние цели производителя, а именно то, на какой компонент отношения планируется коммуникативное воздействие. В случае необходимости повышения когнитивной составляющей отношения целью коммуникаций будет обеспечение ознакомления посредников с продукцией производителя, информирование их о новинках, позитивных изменениях в компании и т.д. Для укрепления уровня аффективного компонента отношения целью элементов комплекса продвижения является создание благоприятного образа предприятия и его продукции у посредников, осознание ими ценности сотрудничества с производителем. Для поддержания стабильного уровня закупок со стороны посредников или его повышения целями коммуникаций будет побуждение к действию, стимулирование к совершению закупок товаров производителя, информи-

рование о потерях в случае промедления, поддержание уверенности в правильности сделанного в пользу товаров производителя выбора.

5. *Сервисная политика – решение о предоставлении предпродажного и послепродажного гарантийного и послегарантийного обслуживания.* Решения в области сервисной политики производителя оказывают непосредственное влияние на формирование лояльности посредников в каналах распределения. Производителю важно определить факторы, которые могут повлиять на эффективность работы посредника. Вопрос предоставления предпродажного и послепродажного гарантийного и послегарантийного сервиса актуален на рынке товаров длительного пользования. Посредники иногда отказываются от сотрудничества с производителем по причине отсутствия сервисной поддержки или наличия проблем с поставкой запасных частей. Соответственно, подобные факторы влияют на отношение к производителю со стороны посредников, затрудняя формирование их лояльности. Таким образом, использование производителем таких инструментов формирования лояльности как предоставление возможности гарантийного и послегарантийного обслуживания в собственных или авторизованных сервисных центрах, а также эффективно работающая система предпродажного сервиса в комплексе с другими решениями в рамках политик маркетинга позволит сформировать лояльность посредников в каналах распределения.

## **2.6. Процесс формирования лояльности торговых посредников в каналах распределения**

Процесс формирования лояльности посредников в каналах распределения начинается с определения целей, которые могут различаться в зависимости от этапа развития взаимоотношений с посредником и от желания воздействовать на отдельные компоненты отношения (когнитивный, аффективный, поведенческий). После постановки цели необходимо провести оценку и анализ текущего состояния отношения, выявить предпосылки формирования лояльности. Следует проанализировать посредников с точки зрения *текущего уровня отношения*, а также показателей их деятельности с точки зрения соответствия сбытовой политики производителя. На этом этапе определяются посредники, на которых будет направлено воздействие по формированию лояльности. Далее производителю необходимо определить факторы, которые могут повлиять на формирование лояльности отобранных в целевую группу посредников и сделать выбор того или иного метода стимулирования. Под факторами, в данном случае, понимается тип посредника, уровень желаемой мотивации (компания-посредник или торговый персонал компании-посредника) и наиболее *привлекательные* для целевой аудитории *формы мотивирования*. Например, если для продавцов-консультантов по-

средника материальное поощрение в виде призовых конкурсов являются значимыми, то необходимо использовать метод материального стимулирования и инструменты, относящиеся к нему. А если менеджер по закупкам фирмы посредника предпочитает, чтобы ему уделяли особое внимание, то для формирования лояльности следует использовать метод нематериального стимулирования на всех этапах развития отношений: предоставить ему персональное обслуживание, дать задание менеджеру по продажам регулярно посещать, поздравлять его с праздниками, сообщать новости о товарах производителя и т.д. После выявления факторов, оказывающих влияние на выбор методов и инструментов формирования лояльности, производитель принимает решение об использовании того или иного метода стимулирования и инструментов, соответствующих ему (табл. 2.3).

Таблица 2.3

### Инструменты формирования лояльности

Инструменты формирования лояльности, применяемые в методе прямого стимулирования	Инструменты формирования лояльности, применяемые в методе косвенного стимулирования
<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление скидок (разовых и / или накопительных);</li> <li>– карточки постоянных клиентов;</li> <li>– начисление бонусов за покупки;</li> <li>– организация тренингов;</li> <li>– предоставление оборудования для торговых залов;</li> <li>– предоставление каталогов продукции, информационных листовок;</li> <li>– организация совместных выездов на природу;</li> <li>– проведение инсентив-туров;</li> <li>– наличие сервисной поддержки для конечных потребителей;</li> <li>– привлечение к участию в совместных рекламных акциях для конечных потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание особой атмосферы совершения покупки или обслуживания;</li> <li>– внимательное отношение к каждому покупателю, наличие стандартов обслуживания;</li> <li>– учет индивидуальных особенностей и потребностей покупателя;</li> <li>– обсуждение текущих и перспективных закупок;</li> <li>– оперативное решение проблем;</li> <li>– проведение консультаций по продукции;</li> <li>– информирование о новостях компании-производителя и снижении цен;</li> <li>– поздравление со значимыми датами и праздниками;</li> <li>– организация сетевых сообществ;</li> <li>– использование интернет-сайта компании-производителя для общения с клиентами, посредниками</li> </ul>

Необходимо отметить, что объем финансовых и иных видов ресурсов, выделяемых на формирование лояльности посредников, будет определять подбор отдельных инструментов формирования лояльности или их комплекса. Далее происходит непосредственно реализация разработанных для целевой группы мероприятий по формированию лояльности. Реализация требует не только финансовых, но и человеческих ресурсов. Если отдел продаж производителя не обладает достаточными человеческими ресурсами для реализации запланированных мероприятий, можно привлечь к участию в реализации посредников из состава целевой группы программы, которые уже проявляют лояльность к предприятию и готовы поддержать производителя.

На этапе разработки программы важно определить также контрольные параметры для последующей оценки проведенных мероприятий по форми-

рованию лояльности с точки зрения достижения поставленных целей. Для этого, в частности, определяется общий уровень лояльности или уровень отдельных компонентов отношения со стороны посредников, входящих в целевую группу, к объекту лояльности. Показатели сравниваются с полученными перед запуском программы результатами, и принимается решение о дальнейших действиях по формированию лояльности посредников.

Процесс формирования лояльности посредников должен отражать эволюцию отношений производителя и посредника. То есть на разных этапах сотрудничества от производителя требуется использование определенных методов и инструментов, программ формирования лояльности, которые могут меняться в зависимости от целей производителя, этапа развития отношений, факторов, влияющих на формирование лояльности, и имеющихся у предприятия ресурсов [33].

Рассмотрим процесс развития отношений производителя и посредника с точки зрения необходимости формирования лояльности последнего.

На начальном этапе отношения производителя и посредника только зарождаются, но уже на этой стадии производителю необходимо использовать методы и инструменты формирования лояльности посредника. Ещё до начала сотрудничества торговые посредники могут обладать или не обладать определенным уровнем знаний и эмоций относительно продукции и собственно производителя. Важно, чтобы имеющиеся у посредника верования и эмоции носили как минимум нейтральный характер. Это позволит ещё до совершения первой закупки осуществить некоторое воздействие с использованием методов и инструментов формирования лояльности для изменения характера этих знаний и эмоций на более положительный, что и повлечет за собой оформление заказа на поставку. Изменить знания и эмоции в сторону укрепления поможет стремление производителя к постоянному общению с потенциальным посредником, в ходе которого до последнего будет доводиться информация об особенностях товара, преимуществах по сравнению с товарами-конкурентами, привлекательных условиях закупок и так далее.

Важно чтобы первая закупка товара производителя, осуществленная посредником, укрепила его знания и эмоциональную реакцию. Для этого производитель в процессе покупки и после неё должен осуществлять поддержку посредника, используя методы и инструменты для повышения уровня всех трех компонентов лояльности. В случае если посредник удовлетворен начальными закупками и первым опытом сотрудничества с производителем, его отношение к производителю будет укрепляться в сторону более позитивных знаний и эмоций, а также в желании осуществить повторные закупки. На данном этапе производителю нужно продолжать стимулировать лояльность посредника, например, с помощью предоставления привлекательных для него условий оплаты.

В процессе работы отношения производителя и посредников развиваются, соответственно изменяются и требования к используемым методам, при-

меняемым инструментам и разрабатываемым программам лояльности. Когда положительное отношение к производителю со стороны посредника сформировано и, в том числе, оно отражается в увеличении объемов закупок, целесообразно выявлять наиболее перспективных посредников и направлять действия по поддержанию их лояльности. С целью удержания наиболее успешных и важных для производителя посредников рекомендуется использовать как метод материального, так и нематериального стимулирования.

Если на первом этапе сотрудничества достаточным является использование отдельных инструментов формирования лояльности, то на этапе развития отношений производителю следует уделить внимание разработке полномасштабной программы лояльности. Для этого необходимо предварительно оценить уровень лояльности посредников и провести анализ прибыльности, а также их соответствия выбранной производителем сбытовой политике. Далее определяется цель программы лояльности, выбирается метод и инструменты формирования лояльности, предварительно выявив интерес посредников к наиболее привлекательным для них инструментам стимулирования. Принимая решение о выборе метода и инструментов, производителю нужно учитывать цели в области формирования лояльности, результаты проведенного исследования посредников о наиболее привлекательных для них вариантах стимулирования, а также ресурсы предприятия. Завершением процесса разработки программы лояльности должно стать формирование формализованного плана, содержащего информацию о сроках проведения, составе участников, бюджете, исполнителях и так далее.

## **2.7. Алгоритм составления программы лояльности торговых посредников в каналах распределения**

Программа лояльности представляет собой формализованный план по формированию лояльности со стороны субъекта её проявления к объекту лояльности, включающий применение конкретного метода стимулирования и соответствующих ему инструментов, разрабатываемый конкретной организацией в определённых условиях с использованием выделенных ресурсов (временных, финансовых, человеческих) [34].

На основе рассмотренного выше процесса формирования лояльности предложены следующая последовательность действий по разработке программы лояльности торговых посредников (табл. 2.4).

*На первом этапе* производителю требуется оценить и проанализировать текущий уровень отношения и эффективности посредников, выявить факторы лояльности, а также проанализировать методы и инструменты, применяемые конкурентами для укрепления лояльности посредников.

Анализ текущего состояния компонентов отношения (когнитивного, аффективного, поведенческого) позволит более целенаправленно осуществ-

вить мероприятия по формированию и укреплению лояльности значимых для производителя посредников. Для измерения уровня отношения можно использовать методы и модели, предложенные А.П. Карасевым [35]: конверсионная модель, список показателей лояльности, метод оценки общего уровня лояльности. факторная модель лояльности.

Оценку целесообразно проводится как минимум по следующим параметрам:

- уровень знаний посредников о производителе и его товарах (когнитивный компонент отношения);
- уровень эмоциональной реакции по отношению к производителю и его продукции (аффективный компонент отношения);
- готовность осуществлять закупки товаров производителя (поведенческий компонент отношения);
- готовность рекомендовать продукцию производителя (поведенческий компонент отношения);
- степень чувствительности к предложениям конкурентов (поведенческий компонент отношения).

После проведения оценки текущего уровня трех компонентов отношения, всех посредников, соответствующих критериям сбытовой политики производителя, нужно оценить по параметрам эффективности сотрудничества. Такая оценка потребуется для выделения наиболее значимых из них и осуществления более целенаправленного воздействия на формирование и поддержание их лояльности, с тем, чтобы не тратить ресурсы на попытки сделать лояльными всех.

Таблица 2.4

### Этапы разработки программы лояльности торговых посредников

Этапы	Действия	Результат
1 этап	Оценка и анализ текущего уровня отношения и эффективности посредников. Выявление факторов лояльности. Анализ методов и инструментов, применяемых конкурентами для укрепления лояльности посредников	Список ключевых оптовых и розничных посредников и их текущий уровень лояльности. Значимые факторы лояльности посредников. Эффективные методы и инструменты лояльности
2 этап	Установление цели разрабатываемой программы лояльности	Специфические цели программы лояльности
3 этап	Определение целевых групп, на которых будет направлено коммуникационное воздействие	Целевые группы посредников (отдельные сотрудники или группы сотрудников компаний-посредников; лица, принимающие решения о сотрудничестве у корпоративных покупателей)
4 этап	Оценка финансовых возможностей для внедрения программы	Объем денежных средств, необходимый для реализации программы
5 этап	Выбор метода и инструментов формирования лояльности	Перечень выбранных материальных, нематериальных методов формирования лояльности и инструментов

Окончание табл. 2.4

Этапы	Действия	Результат
6 этап	Разработка концепции программы лояльности	Условия участия в программе Каналы коммуникаций
7 этап	Принятие организационных решений Разработка системы контроля	Лица, ответственные за координацию, реализацию и контроль программы Периодичность контроля, показатели результативности и эффективности
8 этап	Составление документа, его согласование и утверждение	Формализованный документ – программа лояльности Приказ о введении ее в действие
9 этап	Внедрение программы. Контроль за реализацией мероприятий программы Исследование уровня удовлетворенности участников программы. Изучение ответных реакций конкурентов	Результаты продаж (рост / снижение объемов реализации) Выводы по результатам исследований
10 этап	Оценка результативности программы лояльности. Проведение опросов. Расчет индекса лояльности. Расчет экономических результатов	Степень достижения цели программы. Динамика изменения отношений со стороны посредников. Индекс лояльности. Экономические результаты
11 этап	Анализ результатов внедрения программы лояльности. Сравнение полученных результатов с поставленными целями Оценка эффективности применяемых методов и инструментов	Решение о прекращении программы лояльности или её продолжении

Параметрами эффективности сотрудничества могут служить вклад посредников в организацию продаж; компетентность посредника; своевременность оплаты поставленной продукции; количество и расположение торговых точек; выполнение нормы сбыта и нормы закупок; поддержание среднего уровня запасов; использование рекомендованных производителем минимальных розничных цен; сотрудничество с производителем в проведении совместных промо-акций и организации программ лояльности, ориентированных на конечных потребителей; готовность идти на уступки; способность посредника к быстрой адаптации; уровень удовлетворения потребителей. Производителю, вначале следует формировать лояльность тех посредников, сотрудничество с которыми обеспечивает основной доход и эффективность деятельности, затем, – развивать сотрудничество с посредниками, работающими пока не в полную силу, с целью формирования их лояльности.

Как было отмечено выше, программа лояльности, ориентированная на посредников, должна учитывать особенности формирования лояльности данных субъектов. Поэтому на первом же этапе производитель должен выявить факторы, способные повлиять на их лояльность, например, изменение условий рынка, потребительские предпочтения в отношении товаров производителя, смена интересов посредников, появление на рынке новых производителей, готовых предоставлять более привлекательные для посредника

условия, и другие. Также производителю требуется проанализировать методы и инструменты формирования лояльности, которыми пользуются конкуренты, рассмотреть результативность и эффективность собственных методов завоевания лояльности. На основе разносторонней информации выбрать методы и инструменты для формирования лояльности посредников.

*На втором этапе* следует определить цели будущей программы лояльности. Целями могут быть – укрепление уровня знаний посредника и / или его торгового персонала о производителе и его продукции; усиление эмоциональной реакции посредника и / или его торгового персонала к продукции производителя; укрепление лояльного поведения посредника; увеличение дохода, прибыли, доли рынка производителя; привлечение новых посредников; симулирование посредников к большим объемам закупок. Выбор производителем цели программы лояльности должен учитывать цели сбытовой политики, наличие необходимых ресурсов и возможности для внедрения программ, этапы развития отношений с каждым значимым для предприятия посредником, а также текущий уровень лояльности (уровень каждого из трех компонентов отношения).

*На третьем этапе* перед производителем стоит задача определения целевых групп, на которые будет направлено коммуникативное воздействие. На данном этапе принимаются решения по следующим параметрам:

- степень открытости. Часто программа предполагает участие только тех представителей целевой аудитории, которые приобретают продукцию производителя, участвуют в маркетинговых исследованиях, проводимых организацией, тем самым, доказывая свою преданность;
- территория действия программы. На стадии выбора целевых групп важно придерживаться выбранных параметров сбытовой политики в отношении типов посредников, длины и ширины канала распределения. В качестве целевых групп могут быть: отдельные сотрудники компаний-посредников; группы сотрудников компаний-партнеров (например, продавцы-консультанты в торговых точках); лица, принимающие решения о сотрудничестве с производителями (например, менеджеры по закупкам).

При принятии решения о степени открытости и территории действия программы на выбор целевой группы оказывают влияние стратегические цели производителя в области сбытовой политики, финансовые и иные виды ресурсов, выделенные на формирование лояльности посредников. Рекомендуется сначала составить программу для посредников «тестового» региона, по результатам которой можно будет своевременно внести изменения и распространить программу на другие целевые группы.

*На четвертом этапе* производителю нужно более детально оценить финансовые возможности для её внедрения с учетом выбранной целевой группы. Масштаб и длительность программы также повлияют на объем

ресурсов, которыми должен обладать производитель, разрабатывающий программу, ориентированную на посредников.

*На пятом этапе* происходит выбор метода и инструментов формирования лояльности. В соответствии с выбранной целевой группой и имеющимися у производителя финансовыми ресурсами, принимая во внимание стадии эволюции взаимоотношений с конкретными посредниками, а также цели программы, организатор программы делает выбор между прямым (материальным) и косвенным (нематериальным) методом формирования лояльности или методами формирования знаний, эмоциональной реакции, поведения и применяемыми в них инструментами. Методы и инструменты могут применяться к разным субъектам стимулирования. На выбор большое значение имеет определение наиболее важных для целевой группы инструментов стимулирования. Правильный выбор инструментов во многом определяет успех разрабатываемой программы [36].

*На шестом этапе* проводится разработка концепции будущей программы лояльности:

- при *разработке условий участия в программе* рассматриваются условия членства (постоянное или возобновляемое), а также вхождения в программу (например, участие в совместных акциях компании-производителя, маркетинговых исследованиях предпочтений конечных потребителей и т.д.);
- при *выборе каналов коммуникации* принимается решение о форме организации коммуникаций с целью оповещения целевой аудитории о запуске программы, а также информирования участников об изменениях и результатах участия. На выбор способа коммуникации с выбранной целевой группой будут оказывать влияние цели коммуникационной стратегии производителя, территориальное распределение целевой группы, количество участников, бюджет программы и другие.

*На седьмом этапе* принимаются организационные решения, включающие определение ответственных лиц, а также разработку системы контроля над реализацией программы и достижением поставленных целей. В частности, необходимо выстроить обратную связь с целевой аудиторией. На выбор производителя при определении ответственных лиц влияет наличие собственных подготовленных кадров для реализации программы. Для реализации программы лояльности могут привлекаться сотрудники посредников-участников программы, например, для сбора данных о продажах отдельных продавцов-консультантов.

*На восьмом этапе* завершается разработка программы лояльности, ориентированной на посредников и происходит переход к её реализации. Предложения, составленные на предыдущих этапах, формализовываются в виде документа (плана).

На девятом этапе в ходе реализации программы производителю следует оценить уровень удовлетворенности целевой группы условиями программы, а также отслеживать реакцию конкурентов на внедрение программы лояльности для посредников.

На десятом этапе проводится оценка результативности (степени достижения цели) разработанной программы лояльности. В зависимости от целей, определенных на втором этапе разработки программы, для оценки результативности необходимо сравнить фактические показатели, полученные на стадии завершения программы, с целевыми установками. Для того чтобы проследить динамику изменения отношения со стороны посредников – участников программы лояльности, результаты оценки уровней трех компонентов отношения, полученные на первом этапе разработки программы сравниваются с аналогичными показателями по завершении программы, а также предельными значениями оцениваемых показателей. Путем проведения опросов по телефону или электронной почте целесообразно отслеживать изменение и такого параметра как доля посредников, которые в процессе участия в программе лояльности изменили отношение к производителю с нейтрального на положительное.

Количественные показатели для оценки:

- изменение уровня отношения. Сравниваются данные, полученные перед запуском программы, и после её завершения. Оценка изменения уровня отношения может быть реализована посредством проведения анкетирования представителей целевой аудитории с последующим расчетом индекса лояльности. Индекс лояльности представляет собой среднюю арифметическую средних баллов по каждому утверждению, по которому участник программы лояльности проставил баллы;
- экономический результат в виде роста товарооборота во время проведения программы и после её завершения, а также прироста прибыли производителя, обеспеченного реализацией программы.

Контроль целесообразно проводить по истечении шести месяцев с момента запуска программы, после получения результатов опросов посредников-участников программы и данных динамики продаж, прибыли, доли рынка компании-производителя (в зависимости от поставленных целей). В случае отклонения результатов от запланированных на 10-15 % нужно скорректировать программу или разработать новую с учетом результатов уже проведенных акций.

На одиннадцатом этапе принимается решение о прекращении программы лояльности или её продолжении. При этом следует учитывать полученные на десятом этапе итоги для корректировки целей, состава участников, выбранных методов и инструментов формирования лояльности посредников.

Обобщая полученные в ходе исследования результаты, стоит выделить, что для предприятий-производителей потребительских товаров непродовольственного назначения, использующих один и более уровней каналов для распределения продукции, лояльность торговых посредников (оптовых и розничных) также важна, как и лояльность конечного потребителя. Причем вопрос формирования лояльности актуален на разных этапах отношений производителя и торговых посредников. В связи с чем разработанная концепция формирования лояльности посредников в каналах распределения, учитывающая решения в области товарной, сбытовой, коммуникационной, ценовой и сервисной политик производителя, представляющая собой последовательные действия, способствующие процессу перехода отношения, проявляемого субъектом лояльности к объекту лояльности с нейтрального на положительное, имеет практическую значимость и может быть использована и для других групп товаров с учетом специфики рынка и целевой аудитории.

## Библиографический список к главе 2

1. Логистика: учеб. пособие для бакалавров / Б.А. Аникин [и др.] под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2014. – 408 с.
2. Левкин Г.Г. Основы логистики / Г.Г. Левкин. – М.: Инфа-Инженерия, 2014. – 240 с.
3. Степанов В.И. Логистика / В.И. Степанов. – М.: Проспект. – 2012. – 488 с.
4. Большой словарь иностранных слов / Сост. А.Ю. Москвин. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2008. – 685 с.
5. Bloemer J., de Ruyter K., Peeters P. Investigating of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction // *International Journal of Bank Marketing*. – 1998. – Vol. 16, 7. – P. 276-286.
6. Оптимизация маркетинговой активности в условиях кризиса / Е.Н. Чекстер // *Индустриальный и B2B маркетинг*. – 2009. – № 03(07). – С. 174-185.
7. Аакер Д. Создание сильных брендов / Дэвид А. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
8. Ли Г. Удовлетворенность потребителей и лояльность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles>.
9. Сысоева С. Как воспитать лояльность покупателя / С. Сысоева, А. Нейман // *Маркетолог*. – 2004. – № 1. – С. 30-35.
10. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: измерение и управление / А.В. Цысарь // *Новый маркетинг*. – 2002. – № 5. – С. 16.
11. Торговая марка: теория и практика управления / Е.Л. Головлева. – М.: Вершина, 2003. – 169 с.

12. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брэндинга / Ж.-Н. Капферер. – М.: Инфра-М, 2002. – 209 с.

13. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании / А.Г. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 2 (44). – С. 15-20.

14. Бондаренко В.А. Новые возможности оценки клиентской лояльности на рынке подвижной связи / В.А. Бондаренко, А.С. Сагоян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 62-69.

15. Дунаев С.А. Лояльность как фактор повышения эффективности дистрибуции / С.А. Дунаев // Управление каналами дистрибуции. – 2008. – № 02 (14). – С. 128-137.

16. Lawfer M.R. Why customers come back: how to create lasting customer loyalty. – Franklin Lakes: The Career Press, Inc., 2004. – P. 219.

17. Hofmayr J. and Rise B. Commitment – Led Marketing. – John Wiley and Sons, 2000. – P. 85.

18. Тимм П.Р. 50 идей, необходимых для удержания клиентов / П.Р. Тимм. – СПб.: Питер, 2004. – 320 с.

19. Малых В.В. Современные методы практического маркетинга. Стратегии, прикладные методы и практикум. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института, 2006. – 232 с.

20. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: учебник для студентов / Пер. с англ. Е.Э. Лалаян / Дж. Иган – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 363 с.

21. Гражданцева О. Цена лояльности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://loyaltymarketing.ru/tapes/2/posts/4437>.

22. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: определения, методы измерения, способы управления / А.В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002. – № 5 (41). – С. 55-61.

23. Лопатинская И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2002/3/6.html>.

24. Сысоева С. Как воспитать лояльность покупателя / С. Сысоева, А. Нейман // Маркетолог. – 2004. – № 1. – С. 30-35.

25. Стоун М. Маркетинг, ориентированный на потребителя: пер. с англ. М. Веселковой / М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мэчтингер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с.

26. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России / В.Н. Домнин. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.

27. Куршакова Н.Б. Сравнительный анализ лояльности посредников в распределительных каналах и конечных потребителей / Н.Б. Куршакова, Н.С. Куршакова // Инновационная экономика и общество. – 2015. – № 2 (8). – С. 61-71.

28. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

29. Бутчер С.А. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов: пер. с англ. / С.А. Бутчер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

30. Ганопольский Е.И. Эффективность коммуникационных каналов на промышленном рынке, или «Откуда вы о нас узнали?» / Е.И. Ганопольский, Е.Б. Логинова // Индустриальный и В-2-В маркетинг. – 2009. – № 02 (06). – С. 116-124.

31. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; Киев, 2000. – 944 с.

32. Маслова Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.

33. Kurshakova N.B. Methods and instruments of distribution channel members' loyalty formation / N.B. Kurshakova, N.S. Kurshakova, G.G. Levkin // The Caucasus. – 2016. – Т. 10, № 4. – С. 21-25.

34. Куршакова Н.С. Разработка процесса формирования лояльности посредников на рынке потребительских товаров / Н.С. Куршакова, Н.Б. Куршакова // Инновационная экономика и общество. Научный журнал. – 2015. – № 4 (10). – С. 29-39.

35. Карасёв А.П. Разработка факторной модели лояльности для рынка услуг сотовой связи / А.П. Карасёв // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 02 (74). – С. 98-111.

36. Куршакова Н.Б., Куршакова Н.С. Применение методов и инструментов формирования лояльности оптовых и розничных посредников на рынке бытовой техники // Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 28 / Н.В. Городнова, Т.Н. Егорюшкина, Л.Л. Кифа и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. – 214 с.

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ  
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: КОНЦЕПЦИИ,  
МОДЕЛИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ  
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УЧЕНЫХ (НАЧАЛО XXI ВЕКА)**

---

---

Изучение трудовой мотивации – комплексная задача, рассматриваемая исследователями на разных уровнях и с разных теоретических и методологических позиций. Мотивация инициируется наличием у человека неудовлетворенной потребности, когда есть осознание человеком доминирующей нужды в чем-либо в конкретный момент времени, что побуждает его к выбору того или иного поведения с целью удовлетворения данной потребности. Литвинюк А.А., Генкин Б.М., Шапиро С.А. в своих исследованиях и разработках авторских концепций делали акцент на анализ, ранжирование и периодизацию проявления доминирующих потребностей индивида. Трудовая мотивация является основной составляющей самосознания человека, определяющей его отношение и поведение в труде, его реакции на условия работы [8, с. 224]. Трудовое поведение определяется совокупным воздействием внешних и внутренних побудительных сил. Эффективность управления мотивацией труда в организации зависит от механизма удовлетворения этих побудительных мотивов. Если данный механизм работает, то следствием становится сформировавшееся у индивида желание к профессиональному росту, высокопроизводительному труду. Теоретические разработки, представленные в виде концепций и моделей мотивации и стимулирования труда, вели такие ученые, как А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Н.А. Тюленева, А.Н. Ващенко, В.Н. Глаз, О.П. Чекмарев. Создание в организации результативной системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности невозможно без учета индивидуальных особенностей работников. Типологизацией трудовой мотивации персонала занимались В.И. Герчиков, Л.Г. Миляева, Л.В. Черемошкина, Г.А. Волковицкая, которые исследовали постоянно изменяющийся мотивационный профиль работников. Эффективность существующих систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности возможна только при постоянном учете мотивационного профиля. Выработка тех или иных стимулирующих воздействий позволит осуществить главную задачу каждой организации – обеспечение конкурентных преимуществ. Ее выполнение возможно при использовании наработок представленных российскими учеными в виде концепций и моделей мотивации труда.

### **3.1. Модели и концепции мотивации трудовой деятельности современных российских ученых**

#### *3.1.1. Концепция мотивационного комплекса трудовой деятельности А.А. Литвинюка*

Исследования трудовой мотивации, проведенные А.А. Литвинюком еще в конце XX века, позволили ему разработать концепцию мотивационного комплекса трудовой деятельности, отражающую совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих мотивов трудовой деятельности [17, с. 52]. В дальнейшем составляющие концепции были уточнены и дополнены ученым. Концепция А.А. Литвинюка основана на выявлении мотивов трудовой деятельности и включает в себя характеристику мотивационного процесса в целом, что в свою очередь дает возможность прогнозировать трудовое поведение персонала организации. По мнению автора концепции, человек склонен эффективно работать только за то, в чем осознанно испытывает сильную потребность [18, с. 146]. Выявленные в процессе анализа мотивы, воздействующие на персонал, автор объединил в пять основных групп:

Первая группа – мотивы приобретения, связанные с получением человеком определенное вознаграждение за выполненную работу (как материальное, так и моральное поощрение). Мотивы приобретения инициируют деятельность, связанную с творческим подходом к ее реализации, к расширению сферы активности. На современной стадии социально-экономического развития России при относительно невысоком жизненном уровне населения, отмечает ученый, группа мотивов приобретения во многом доминирует при анализе причин выбора конкретных форм организационного поведения работниками организации. Литвинюк А.А. сформулировал эмпирические принципы, которые позволяют усилить воздействие на трудовое поведение работника мотивов приобретения.

Принцип А. Психологическое воздействие материального наказания гораздо сильнее психологического воздействия материального поощрения на трудовое поведение большинства индивидуумов в плане увеличения интенсивности их труда.

Принцип В. Непредсказуемые и нерегулярные материальные поощрения оказывают более сильное мотивирующее воздействие на персонал организации, чем ожидаемые и прогнозируемые. Доля первых должна составлять примерно 25 % от общей суммы материального вознаграждения.

Принцип С. Эффективность материального поощрения во многом зависит от скорости его получения. Немедленное поощрение сильнее стимулирует работников и их коллег, чем отложенное на длительный срок.

Принцип D. Большие и достаточно редко выплачиваемые материальные вознаграждения воспринимаются персоналом организации хуже, чем часто выплачиваемые небольшие [18, с. 164].

Вторая группа – мотивы безопасности, основаны на стремлении человека избежать каких-либо нежелательных санкций, наказаний в результате деятельности. Мотивы безопасности направляют человека на сохранение стабильности его существования и позволяют осуществлять функции управления с помощью административного и правового воздействия на объект управления. Совокупность мотивов первой и второй группы отражается в одной из первых моделей мотивации и симулирования труда – модели «кнута и пряника».

Третья группа – мотивы энергосбережения, основаны на стремлении человека осуществлять трудовую деятельность, требующую наименьших энергетических затрат и психологического напряжения, что определяется биологическими факторами. Социальное развитие человека часто толкает его на энергетически невыгодную форму деятельности во имя целей, выходящих за рамки его существования как чисто биологического объекта [17, с. 31].

Четвертая группа – мотивы подчинения, основаны на стремлении человека участвовать в трудовой деятельности согласно правилам, принятым в данной организации для удовлетворения перспективных потребностей работника (деятельность в группе более выгодна, более безопасна и менее энергоемка).

Пятая группа – мотивы удовлетворения, основаны на том, что человек выбирает такую трудовую деятельность, которая вызывает положительные эмоции либо в процессе самого труда, либо при достижении результатов трудовой деятельности. По мнению автора концепции, мотивы удовлетворения исполняют роль своеобразного фильтра, препятствующего получению индивидуумом энергии нежелательного вида или направленности [17, с. 35].

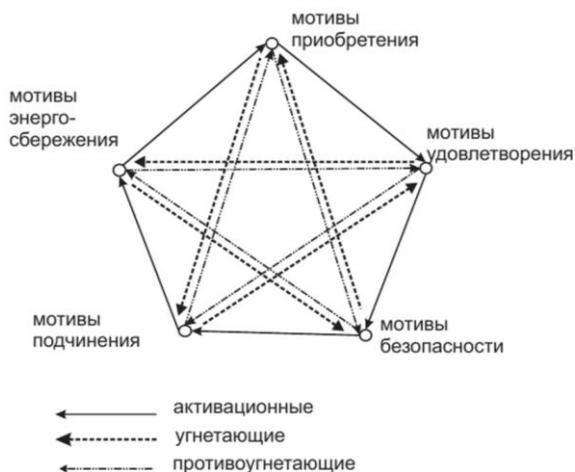


Рис. 3.1. Комплексная структура трех видов связей мотивационного комплекса трудовой деятельности по А.А. Литвинюку [17, с. 57]

Все пять групп мотивов взаимодействуют посредством трех видов связей: активационные, угнетающие и противоугнетающие [17, с. 57]. При увеличении силы воздействия одной группы мотивов действие активационных связей проявляется как усиление другой группы мотивов, а действие угнетающих – как ослабление. Противоугнетающие связи, по мнению А.А. Литвинюка, являются отражением стремления мотивационного комплекса сохранить свою устойчивость путем компенсирующих влияний угнетаемых групп мотивов на угнетающие. Комплексная структура трех видов связей мотивационного комплекса трудовой деятельности, согласно А.А. Литвинюку, выглядит следующим образом (рис. 3.1):

Таким образом, мотивационный комплекс трудовой деятельности, отражающий совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих мотивов трудовой деятельности, имеет устойчивый характер и является самоорганизующейся системой. Выявленная устойчивость мотивационного комплекса, его самоадаптация всех внешних влияний, позволили ученому сформулировать следующее положение – разовое применение какого-либо стимула дает разовый, кратковременный результативный эффект мотивационного комплекса. Для постоянного роста эффективности трудовой деятельности необходимо перманентное введение все новых и новых стимулов к труду. Литвинюк А.А. отмечает, что не может быть создана оптимальная система стимулирования трудовой деятельности [24]. Автор концепции мотивационного комплекса трудовой деятельности утверждает, что одномоментное и однонаправленное влияние на все пять групп мотивов трудовой деятельности дает нулевой результативный эффект [17, с. 67]. Оптимальная система стимулирования труда, как процесс, должна базироваться на действиях, выводящих мотивационный комплекс из состояния абсолютного равновесия, при этом не нарушать равновесие относительное. Таким образом, система стимулирования, как комплекс инструментов управления мотивацией трудовой деятельностью человека, должна постоянно меняться в зависимости от изменяющейся системы мотивов индивида.

### *3.1.2. Модель формирования потребностей человека.*

*Принципиальная схема мотивации эффективной  
производительной деятельности Б.М. Генкина*

Личные цели, ценности, потенциал и потребности индивида определяют и формируют трудовое поведение человека. Ученые систематизируют потребности человека для изучения и анализа внутренних побуждений – внутренних мотивов трудовой деятельности. Генкин Б.М. разработал теорию потребностей, учитывающую как психологические, так и экономические аспекты поведения человека. Ученый все потребности индивида сгруппировал в два блока: потребности существования и потребности достижения це-

лей жизни [6, с. 39]. К первой группе относятся потребности физиологические, безопасности, причастности; ко второй – все остальные потребности: от высших духовных до богатства и власти. Для первой группы потребностей характерны два уровня удовлетворения: минимальный и базовый, имеющий для каждого индивидуальные показания [6, с. 48]. Вторая группа потребностей формируется лишь после достижения базовых уровней удовлетворения потребностей существования. Переход от одной группы потребностей к другой возможен под влиянием аттракторов (интересов, ценностей, вдохновения), которые обусловлены способностями человека и условиями для их реализации. Ученый отмечает, что потребности достижения целей жизни объективно не могут иметь пределов удовлетворения. Графически Б.М. Генкин представил последовательность формирования потребностей человека следующим образом (рис. 3.2):

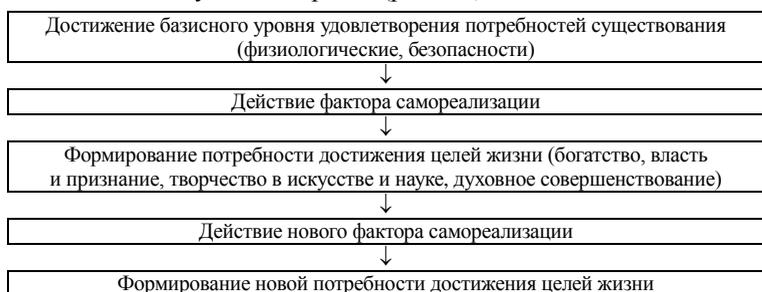


Рис. 3.2. Последовательность формирования потребностей человека по Б.М. Генкину [6, с. 45]

Результатом внутренних мотивов (осознанных индивидом потребностей) и внешних стимулов становится эффективная трудовая деятельность. Принципиальная схема мотивации результативной производственной деятельности Б.М. Генкина включает в себя две составляющие части: управляющая и управляемая подсистема. Функции управляющей подсистемы выполняют либо управляющий орган, либо управляющая среда. От управляющей подсистемы информация о необходимом уровне результативности поступает к управляемой подсистеме, в обратном направлении идет информация о достигнутых результатах (рис. 3.3).

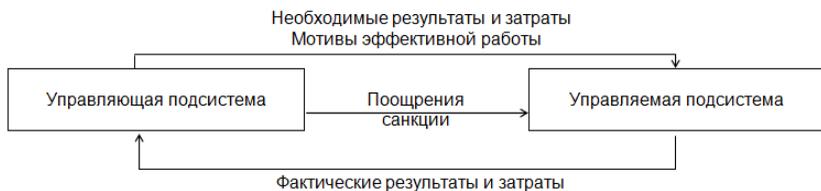


Рис. 3.3. Принципиальная схема управления эффективностью Б.М. Генкина

Генкин Б.М. указывает, что в зависимости от соотношения между необходимыми и фактическими характеристиками эффективности устанавливаются поощрения и санкции [7, с. 142]. Для эффективной деятельности любого подразделения предприятия и отдельного сотрудника, по мнению ученого, должны быть определены:

- 1) границы хозяйственной самостоятельности (степени свободы) в отношении ассортимента продукции, методов ее изготовления, организации оплаты труда и т.д.;
- 2) необходимые результаты деятельности (характеристики изделий, объемы и сроки изготовления, экологические параметры и т.п.);
- 3) необходимые затраты трудовых и материальных ресурсов, определяемые в зависимости от норм затрат ресурсов на единицу продукции и объемов ее выпуска;
- 4) формы и условия мотивации роста эффективности;
- 5) система взаимной ответственности за выполнение принятых обязательств.

Обозначенные условия должны быть известны управляемому объекту до начала работы и оставаться стабильными при неизменности условий ее выполнения. Результатом выполнения всех правил, условий позволит реализовать эффективную систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации.

### *3.1.3. Концепция цикличности трудовой мотивации С.А. Шапиро*

Анализ существующих мотивационных теорий позволил С.А. Шапиро сформулировать новую концепцию цикличности трудовой мотивации, относящуюся к разряду содержательных теорий. Согласно концепции доминирующие потребности работника удовлетворяются на разных этапах жизненного цикла человека и периодически актуализируются. Ученый утверждает, что мотивация работника претерпевает в своем развитии циклическое изменение присущих индивиду потребностей. В рамках предложенной концепции С.А. Шапиро предлагает выделить шесть групп потребностей [41, с. 100]:

- информационная потребность,
- потребность материального достатка,
- потребность достижения социального статуса,
- потребность наличия семейного положения,
- потребность вертикального или горизонтального роста,
- потребность самосохранения (А – сохранение достигнутых результатов, В – обеспечение безопасности, постоянная занятость, хорошее здоровье).

Циклы трудовой мотивации индивида представлены С.А. Шапиро графически (рис. 3.4):

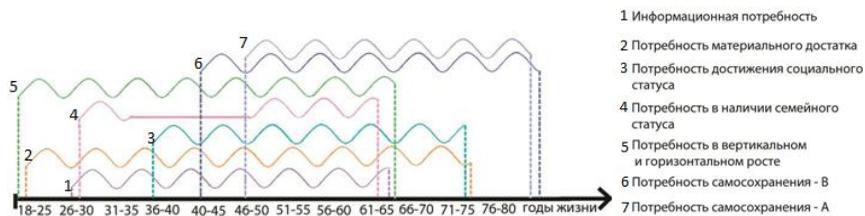


Рис. 3.4. Концепция цикличности трудовой мотивации [40, с. 190]

Временные циклы являются пятилетними, за исключением самого первого, что соответствует классификации этапов трудовой карьеры. Поэтому, рассматривая полный цикл жизни и деятельности человека С.А. Шапиро выделил 12, а в некоторых случаях и более мотивационных циклов. Ученый отмечает, что в первую очередь концепция направлена на описание мотивации труда персонала, стремящегося к достижению потребностей высшего порядка, ставящего перед собой цели достижения должностного и (или) профессионального роста [39, с. 231].

Для выявления доминирующих потребностей персонала С.А. Шапиро разработал Тестовую методику, включающую 96 вопросов, позволяющую после анализа ответов определить преобладающие потребности работника. После получения результатов исследования в рамках данной концепции руководство организации может проводить мероприятия по мотивации и стимулированию трудовой деятельности, предложенные С.А. Шапиро, для удовлетворения насущных потребностей работников с учетом, имеющихся материальных и финансовых возможностей [40, с. 199-201]. Мотивация труда, являясь одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждает работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Предложенная мотивационная концепция С.А. Шапиро может способствовать повышению результативности труда работников на предприятиях любых организационно-правовых форм.

### 3.1.4. Концепции мотивации и стимулирования А.Я. Кибанова

Исследование различных концепций трудовой мотивации (технологической, программной, ментальной, патриархальной) позволило А.Я. Кибанову выявить главную особенность всех изученных им концепций – акцент на эффективное использование уже имеющегося трудового потенциала персонала. В современных условиях развития экономики этого недостаточно. Ученый разработал собственную корпоративную концепцию мотивации и стимулирования, учитывая недостатки рассмотренных концепций. Анализируя основные принципы корпоративной культуры, А.Я. Кибанов отмечал,

что приверженность персонала организации данным признакам позволяет повысить результативность работы персонала в соответствии со стратегией организации двумя путями. Первый – создание условий работы с учетом полного соответствия культуры организации процессу эффективной реализации стратегии. Второй – превращение посредством высокоорганизованной корпоративной культуры работы в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников [15, с. 34].

Кибанов А.Я. выделил три фактора способствующих реализации корпоративной концепции мотивации и стимулирования персонала:

Первый фактор – наличие сильного лидера.

Второй фактор – твердое намерение руководства принимать решения на основе принципов корпоративной культуры.

Третий фактор – проявление постоянной заботы о сотрудниках организации.

В соответствии с корпоративной культурой руководители организаций могут развивать методы мотивации и стимулирования персонала, провозглашать новые стратегии, достигать значительных результатов. В то же время могут терпеть неудачи. Происходит это, если стимул становится безразличен работнику и не способен вызвать ожидаемый работодателем трудовой эффект. В данном случае наблюдается ситуация, когда уровень стимула по величине ниже порогового значения стимула. Ценности, блага становятся безразличны работнику, если они несвоевременны, недостаточны по размерам или не отвечают по составу и содержанию требованиям мотивов, потребностей персонала [16, с. 10].

Дальнейшие исследования ученого позволили ему развить данную концепцию и предложить концепцию мотивации и стимулирования человеческих ресурсов [15]. В последние годы системы мотивации и стимулирования ориентируются в первую очередь на развитие способностей человека, повышения качества его жизни. В современных экономических условиях увеличение вложений в человеческие ресурсы и работу с персоналом становится долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания организации. Ядром предложенной автором концепции мотивации и стимулирования человеческих ресурсов является человек с его многочисленными потребностями. Кибанов А.Я. отмечает, что основными признаками системы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов, базирующейся на корпоративной концепции являются: развитие всех способностей человека как социального субъекта, особенно инновационности и профессиональной готовности к реализации нововведений; стабилизация персонала; формирование у персонала предпринимательской активности; консолидация персонала.

Ученый считает, что перечислены не все признаки, характеризующие возможности концепции мотивации и стимулирования человеческих ресурсов, но приведенные им дают достаточно четкое представление о направ-

ленности этой концепции, о ее наиболее существенных и определяющих чертах. Данная концепция не делает акцент на результативное использование трудового потенциала работников, а позволяет развивать профессиональные качества, новые компетенции, самостоятельность персонала и его готовность к инновациям. Именно эти качества работника требуются современному производству для успешного развития в новых экономических условиях, формирующихся в последнее десятилетие.

### *3.1.5. Механизм мотивации трудовой деятельности Е.А. Митрофановой*

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности представляют собой сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил (прежде всего, потребностей, интересов, ценностей) и внешних воздействий (благ – стимулов), определяющих формирование мотивов труда [23]. Механизм мотивации труда исследовался Е.А. Митрофановой, которая отмечала, что процесс мотивации обусловлен в первую очередь внутренними причинами: потребностями, интересами, ценностями. В механизме мотивации был учтен как процесс формирования мотивации, так и процесс ее функционирования (рис. 3.5).

В структуре механизма мотивации трудовой деятельности на субъективно-личностном уровне, согласно схеме, можно выделить четыре этапа. На первом этапе происходит осознание возникших у индивида потребностей и формирование на базе данного процесса интереса и, как следствие, трудовой активности человека.

На втором этапе – обозначенном автором концепции как этап поисковой активности – происходит поиск путей и средств удовлетворения потребностей; определение целей действий с учетом личных предпочтений, оценка своих возможностей, анализ ситуации; оценка на этой основе целесообразности действия и реальности достижения цели [21, с. 16].

Третий этап механизма мотивации – формирование мотива – является ключевым в модели Е.А. Митрофановой. На этом этапе происходит оценка возможности получения благ в желаемом объеме и уровня личных издержек. Результатом может стать отказ от действий по достижению цели и удовлетворению возникшей потребности.

Четвертый этап – этап функционирования мотивации – ученый представляет мотивационное ядро всего механизма как взаимоопределяющее взаимодействие таких составляющих как ценности труда, практические требования к работе и оценка работником возможности их удовлетворения. В результате процесса актуализации мотивов формируется трудовое поведение человека. Вознаграждения и результаты труда становятся составляющими удовлетворенности трудом при эффективной мотивации и неудовлетворенностью, если механизм мотивации труда не отлажен в организации. Важным проявлением удовлетворенности трудом, по мнению Е.А. Митро-

фановой, является формирование у работников чувства преданности, приверженности организации, включающей позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней.

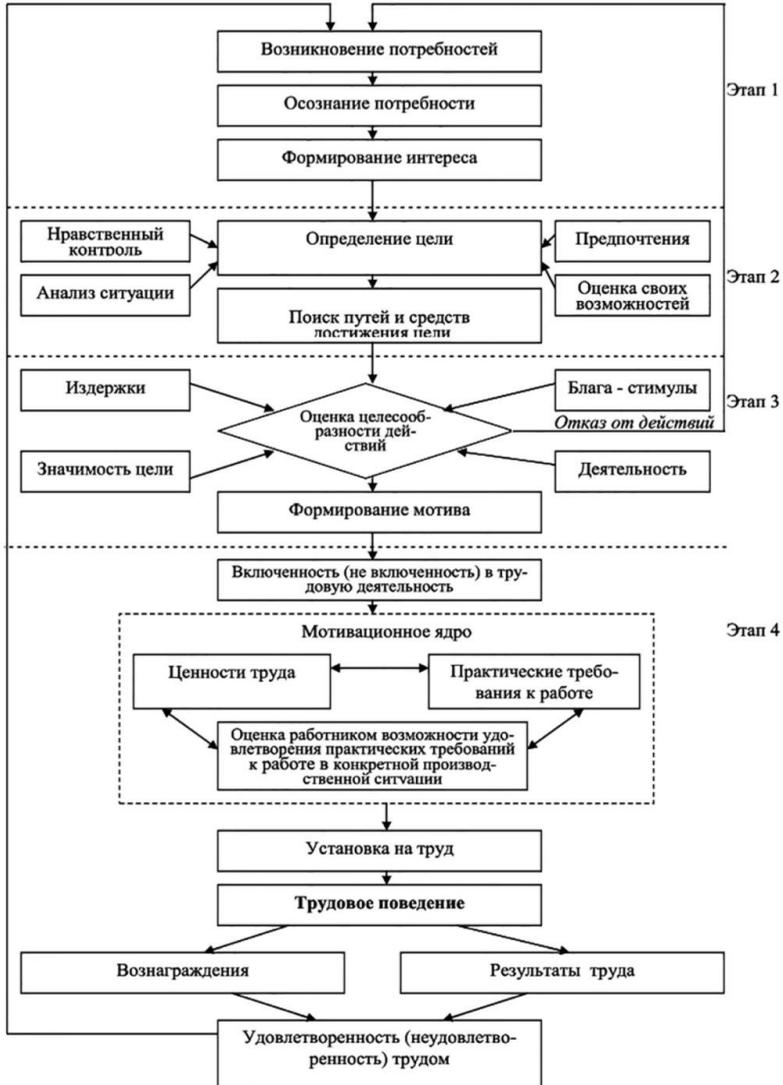


Рис. 3.5. Механизм мотивации трудовой деятельности  
Е.А. Митрофановой [21, с. 17]

Основными принципами формирования механизма мотивации на организационно-управленческом уровне, по мнению автора концепции, являются следующие: использование комплекса необходимых и достаточных, одновременно воздействующих на человека в процессе труда стимулов; соответствие применяемых стимулов особенностям мотивационной структуры работников организации; устойчивость как мотивов, так и стимулов; способность мотивов и стимулов к изменениям; способность гибко и оперативно снимать накапливающиеся противоречия между мотивами, а также между мотивами и стимулами; взаимосвязка целей организации и целей работников [21, с. 18]. В результате наложения стимулов на мотивы формируется зона мотивации, воздействие на которую с помощью инструментов стимулирования обуславливает целенаправленное управление трудовым поведением персонала.

### *3.1.6. Концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации Н.А. Тюленевой*

Развитием теории мотивации в социально-трудовых отношениях с позиций институционального и интегрированного подходов занималась Н.А. Тюленева. Свою концепцию прорабатывала поэтапно, первоначально была разработана концепция стратегически-ориентированных систем стимулирования (СОСС) [30, с. 120]. Принципы функционирования СОСС следующие:

1. Мотивационная система рассматривается в единстве материальных и моральных стимулов.
2. Необходимо оптимальное сочетание стратегических и текущих стимулов.
3. Идентификация структуры потребностей человека посредством единой технологии.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала одно из важнейших составляющих кадровой политика организации. Но, прежде чем приступить к управлению столь сложным процессом, необходимо знать мотивационный уровень компании. Тюленева Н.А. предложила методику, позволяющую провести количественную оценку уровня мотивации – методику рейтинговой оценки мотивационной системы компании [29, с. 65]. Рейтинг мотивации автор определила как категорию характеризующую уровень (рейтинг) мотивационной системы организации и определяющую относительную конкурентоспособность среди экономических субъектов. В рамках данной методики анализ конкурентоспособности проводится по всем трем уровням управления организацией, соответственно, трем уровням рейтинга:

- низовой – мотивация на уровне отдельного работника;
- структурный – мотивация на уровне структурных подразделений;
- общий – мотивация на уровне организации в целом.

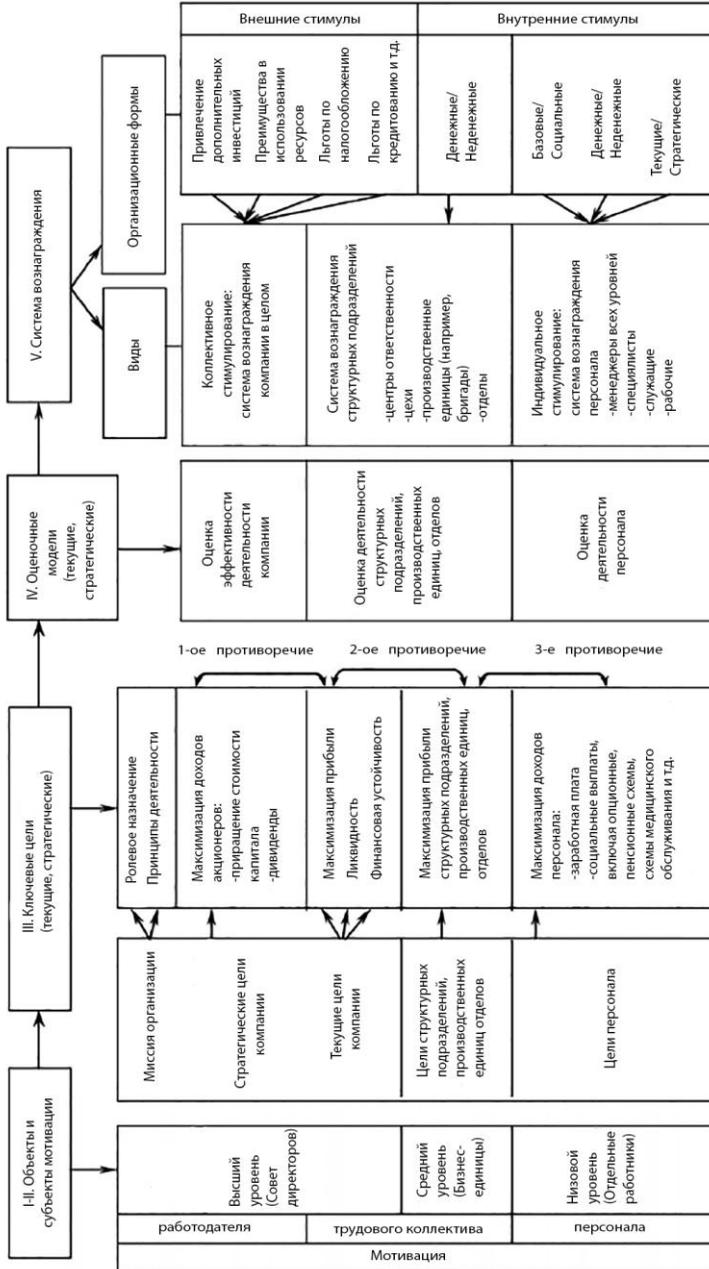


Рис. 3.6. Модель стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе системного подхода Н.А. Тюленевой [31, с. 27]

Автор методики применяет для определения рейтинга мотивации обобщающий критерий измерения потребностей и их покрытия, выраженный пятикомпонентным показателем  $S(\Phi)$ . Условная эталонная модель при абсолютной устойчивости мотивационной ситуации может быть описана структурой  $S(\Phi) = (1, 1, 1, 1, 1)$ .

Изучив факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности, Н.А. Тюленева отметила возросшую роль внешних факторов (государственного и рыночного), определивших переориентацию мотивации труда на стратегические цели. На базе проведенных исследований Н.А. Тюленева разработала концепцию стратегически ориентированной трудовой мотивации (СОТМ), направленную на повышение мотивированности наемного персонала (рис. 3.6).

Согласно концепции Н.А. Тюленевой каждый из элементов мотивационной системы стратегически ориентирован. Основными элементами концепции и трудовой мотивации как системы являются: объекты мотивации, субъекты мотивации, ключевые цели, оценочные модели и система вознаграждения. Все составляющие системы мотивации в модели располагаются автором по трем уровням, при этом системный подход позволяет охватить различные проблемы и аспекты системы мотивации трудовых отношений. Автор концепции указывает, что ключевые цели на каждом из трех уровней взаимосвязаны. Цели развития каждого работника организации взаимосвязаны со стратегией развития всей организации. Цели организации рассматриваются на основе ее поступательного развития во внешней бизнес-среде, что обеспечивает стабильное функционирование самой организации. Системный подход, примененный Н.А. Тюленевой при разработке модели стратегически ориентированной трудовой мотивации, позволил автору комплексно учесть факторы, влияющие на формирование трудовой мотивации.

### *3.1.7. Модель внутренней и внешней мотивации А.Н. Ващенко*

Мотивация к труду и всем другим видам экономической жизнедеятельности порождается внутренним потенциалом человеческой личности и индивидуальности. Объективно различаются мотивация к самому процессу труда (ее называют процессуальной или внутренней мотивацией) и мотивацию к его результату и вознаграждению (ее называют внешней мотивацией) [28, с.85]. Мотивация и стимулы в сфере труда и всей экономической жизнедеятельности активизируют экономические интересы, переводит их из потенциального состояния в актуальное. Взаимодействие объективной определенности экономических интересов с процессом их активизации и перевода из потенциального состояния в актуальное превращает потенциальные экономические интересы в конкретно определенную экономическую мотивацию [3, с. 73]. Утвер-

жда, что эндогенные стимулы в той или иной степени осознаются индивидом, А.Н. Ващенко использует термин «самотивация». Стремление к ней – наравне со стремлением к самоактуализации и самодетерминации – автор включает в подсистему внутренней мотивации [2, с. 108]. Таким образом, внешняя мотивация связана с трудом, осуществляемым работником с целью получения вознаграждения за результат. Внутренней же мотивацией называют побуждающий к деятельности (труду) сам процесс, который приносит работнику удовлетворение. Исходя из данных положений, А.Н. Ващенко разработал модель системы внутренней и внешней мотивации (рис. 3.7).

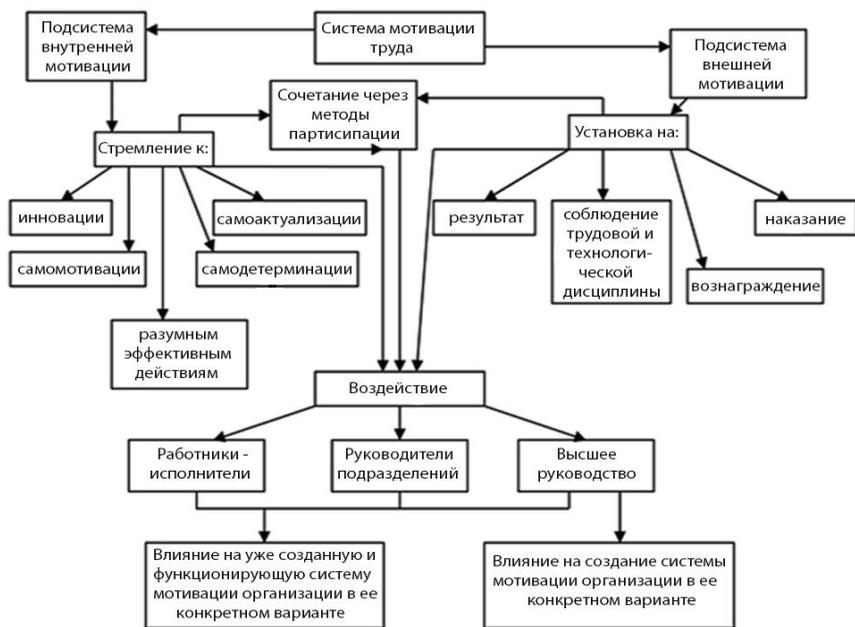


Рис. 3.7. Модель системы внутренней и внешней мотивации труда А.Н. Ващенко [3, с. 74]

Система мотивации труда, согласно А.Н. Ващенко, состоит из двух подсистем – внутренней и внешней мотивации. В основе внутренней мотивации лежат изначальные стремления личности к инновациям, к самодетерминации (человеку свойственно самому определять свои потребности, мотивы, алгоритмы поведения), к самоактуализации (стремление раскрыть свой индивидуальный творчески-созидательный потенциал, добиться признания своих достижений другими людьми), к самотивации, к эффективным действиям [1, с. 89]. В основе внешней мотивации под воздействием на человека извне формируются установки на результат, соблюдение дисципли-

лины, вознаграждение и наказание. Между подсистемами внутренней и внешней мотивации складываются различного рода отношения, которые актуализируют те или иные мотивационные механизмы [3, с. 74]. Воздействие происходит в системе по трем уровням: уровень работника, уровень подразделения и уровень руководителя. В результате внутренние и внешние мотивы в процессе взаимодействия либо усиливают действие друг друга, либо ослабляют. Ващенко А.Н. резюмирует: работники, нацеленные исключительно на достижение результата, имеют значительно худшие результаты в сравнении с теми работниками, которые мотивированы, прежде всего, занятием любимым делом, в котором они достигают на порядок большие результаты. Осознание целей под воздействием внутренних и внешних мотивов порождает смысл деятельности для работника.

### *3.1.8. Концепция развития трудовой мотивации работников кооперативной организации В.Н. Глаза*

Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников происходит в социальной среде, представленной самой организацией и существующими в ее рамках социальными группами. В.Н. Глаз полагает, что принадлежность к социальной группе и организации выступает главным фактором формирования трудового поведения работника и его мотивации к труду. Глаз В.Н., как и многие исследователи мотивации, рассматривает данную категорию как процесс и как функцию. Отмечая, что мотивация как функция означает процесс внутреннего или внешнего управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации [14, с. 16]. Взяв за основу оценку факторов формирования мотивации, а также анализ предпосылок ее развития с учетом специфики трудовых отношений в потребительской кооперации В.Н. Глаз разработал и представил графически концепцию развития трудовой мотивации работников кооперативной организации (рис. 3.8).

В рамках предложенной модели В.Н. Глаз акцентирует внимание на то, что в мотивации труда работника обладают не сами потребности, а степень их удовлетворения. Потребности актуализируются ценностными ориентациями работника, как результата его социализации, обусловленной условиями трудовой деятельности [13, с. 33]. В общем процессе мотивации трудовой деятельности потребности стимулируют трудовое поведение, когда осознаются работниками, в этом случае они принимают конкретную форму – форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам [12, с. 81]. Исследуя особенности мотивации к труду у работников сис-

темы потребительской кооперации В.Н. Глаз отмечает, что эффективность трудовой мотивации будет зависеть от фактора группового поведения, на которое в свою очередь оказывает влияние сплоченность группы, ее размер и ситуационные вызовы внешней и внутренней среды.

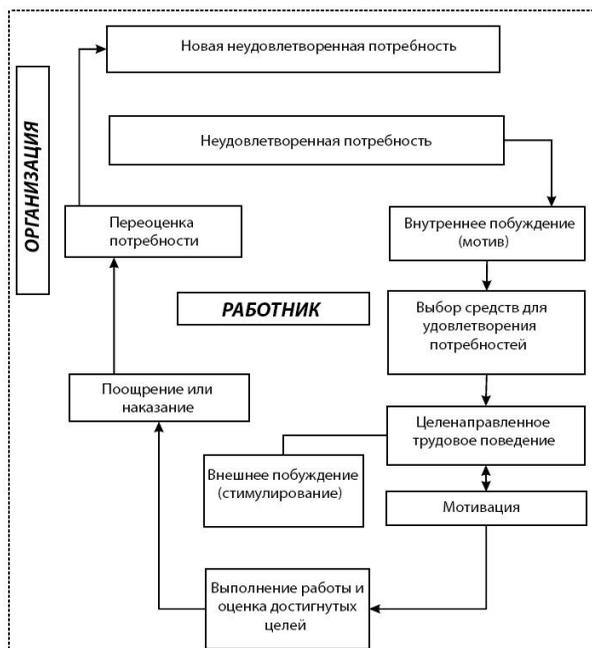


Рис. 3.8. Концепция развития трудовой мотивации работников кооперативной организации В.Н. Глаза [11, с. 17]

### 3.1.9. Концепция личных издержек О.П. Чекмарев

Исследуя причины и возможности существования у человека различных интересов (мотивов), а также уровень препятствий, с которыми сталкивается индивид при реализации своих целей, О.П. Чекмарев разработал концепцию личных издержек, описывающую следующие параметры:

1. Систему ценностей и предпочтений индивидуума (материальных и нематериальных) с учетом их приоритетности.
2. Механизм определения целей деятельности.
3. Динамику целевых установок во времени.
4. Влияние внешних по отношению к индивидууму факторов на принятие им экономических решений.

5. Критерии оценки эффективности экономической деятельности (или обменов) [32; 36, с. 120].

Все личные издержки разделяют на две категории:

- личные материальные издержки (ЛМИ), представляющие собой препятствия в повышении уровня дохода индивида во всех формах (как в денежной, так и в натуральной);
- издержки дискомфорта (ИД) как препятствия преследования нематериальных интересов человека.

Первую категорию издержек можно сравнить с определенным уровнем материального достатка, затем выявить выраженность личных материальных издержек индивида. Издержки дискомфорта сложно сопоставить, О.П. Чекмарев проклассифицировал издержки дискомфорта, сгруппировав все в пять блоков:

1. Издержки достижения результата (ИДР):
  - Издержки инициативности.
  - Издержки интенсивности (активности) труда.
2. Издержки нестабильности (ИН):
  - Издержки ответственности.
  - Издержки риска и неопределенности.
  - Издержки неустроенности работы (воздействие климатических условий).
3. Социальные издержки (СИ):
  - Издержки ограничения общения.
  - Снижение сплоченности и взаимопонимания в коллективе.
  - Принижение общественного статуса работника.
4. Издержки самооценки (ИС):
  - Ограничение свободы, контроль.
  - Невозможность самореализации.
  - Ограничение стремления к руководству.
  - Ущемление собственного достоинства.
5. Издержки отдыха (ИО):
  - Ограничение свободного времени.
  - Уменьшение возможности общения и заботы о близких людях [35, с. 9].

Чекмарев О.П. вводит понятие значимость (важность) личных издержек, определяя его как прирост удовлетворенности, который может получить человек, если его личные издержки снизятся на одну условную единицу [34, с. 190]. Значимость личных издержек, по мнению автора, связана со следующими группами факторов:

- 1) уровнем данных издержек;
- 2) ценностными ориентациями индивида;
- 3) переходом интереса человека из средств в подцель;
- 4) ролевой функцией, которую играет индивид [33, с. 172].

Ученым были разработаны стандартизированные оценочные шкалы для определения уровня всех выделенных в классификации издержек дискомфорта. Предложенные шкалы оценок были апробированы им в выборочных опросах работников предприятий и организаций Санкт-Петербурга, Ленинградской области и показали принципиальную возможность их использования как базы для получения сопоставимой оценки личных издержек, с которыми сталкиваются работники на любом рабочем месте [35, с. 20]. Использование данных шкал позволяет повысить сопоставимость результатов анализа личных издержек работников, характер работы которых дифференцирован исходя из должностных, профессиональных особенностей и протекает в разных условиях хозяйственной деятельности. Концепция личных издержек О.П. Чекмарева позволяет не только оценивать влияние нематериальных интересов человека при выборе им целей деятельности, но и исследовать мотивационный процесс определенной организации с учетом издержек дискомфорта индивида, организовать мотивационный механизм, учитывающий внешнее и внутреннее воздействие на человека.

## **3.2. Отдельные аспекты мотивации трудовой деятельности в работах российских ученых: мотивационные типы**

### *3.2.1. Типологическая модель В.И. Герчикова*

Одной из главнейших задач, стоящих перед управленцем, является – повышение эффективности труда персонала. Для этого ему необходим точный выбор методов воздействия на работника со сложившимся мотивационным профилем на конкретный момент времени. Именно типологическая модель трудовой мотивации В.И. Герчикова дает ответы на основной вопрос руководителя – каким образом стимулировать трудовую деятельность персонала, учитывая особенности трудового поведения каждого работника. Герчиков В.И. представил свою модель графически в виде пересечения двух осей – оси трудовой мотивации и трудового поведения. Все трудовые мотивации ученый подразделяет на два типа: мотивация достижения и мотивация избегания (рис. 3.9).

Все варианты взаимосвязи трудовой мотивации и трудового поведения исследователь сгруппировал по четырем квадрантам на координатной плоскости с заданными осями. При этом III и IV квадранты с пассивным, деструктивным трудовым поведением исключены из типологической модели, из заявленных автором пяти мотивационных типов ни один не располагается в данных квадрантах. Напротив, в I квадранте сосредоточено четыре мотивационных типа с разными характеристиками, но обладающие одним определяющим показателем – мотивацией достижения, когда работник стремится достичь чего-то для удовлетворения своей осознанной доминирующей потребности [10, с. 9].

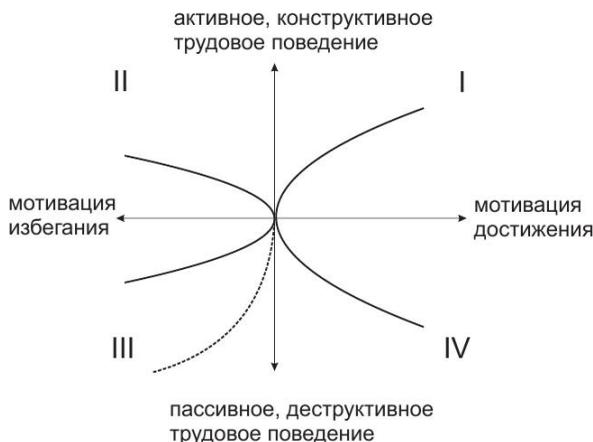


Рис. 3.9. Мотивация и трудовое поведение:  
базовая модель В.И. Герчикова [8, с. 227]

Герчиков В.И. различает следующие четыре мотивационных типа с мотивацией достижения и характеризует их следующим образом:

**Инструментальная мотивация.** В работе в первую очередь интересует цена – величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Сама работа не имеет значимой ценности в отличие от второго мотивационного типа – профессиональной мотивации.

**Профессиональная мотивация.** Работник, относящийся к данному типу мотивации, ценит содержание работы, возможность проявить себя, самостоятельность в работе. Автор отмечает, что заработная плата, в данном случае, служит индикатором оценки руководством компании профессионализма работника.

**Патриотическая мотивация.** Работника данного типа мотивации интересует участие в реализации общего дела важного для организации, общественное признание его участия в общих достижениях.

**Хозяйская мотивация.** Стремление представителей этого типа мотивации к максимальной самостоятельности в работе приводит их к добровольному принятию на себя полной личной добровольной ответственности за выполняемую работу.

Последний – пятый – тип мотивации, отнесенный В.И. Герчиковым ко II квадранту с избежательной мотивацией – люмпенизированный, отличается стремлением минимизировать трудовые усилия [8, с. 229].

Типологическая модель трудовой мотивации В.И. Герчикова, по сути, является переложением зарубежной теории «X», «Y», «Z» с учетом российских реалий и сопровождается огромным блоком наработок и рекомендаций по стимулированию трудовой деятельности в зависимости от мотивацион-

ного типа работника. Герчиков В.И. указывает, что при правильно выстроенной системе стимулирования трудовой деятельности персонал с мотивацией достижения будет демонстрировать максимум трудовой активности, проявляя инициативность при решении рабочих вопросов, стремясь приобрести недостающие ему знания и умения [8, с. 227]. Безусловно, заслуга В.И. Герчикова состоит в том, что он предложил алгоритм действий руководителя организации (или руководителя HR) по стимулированию трудовой деятельности персонала в зависимости от мотивационных типов, по которым все работники данной организации могут быть распределены посредством специально разработанного, в рамках данной модели, теста В.И. Герчикова «Мотуре» (тип мотивации). Тест выполнен в двух вариантах: для работающих и для вновь принимаемых работников. Герчиков В.И. выявил соотношение форм стимулирования работников с разными типами мотивации [9, с. 132]. Зная типы мотивации, представленные в коллективе организации, можно прогнозировать эффективность применения различных методов стимулирования, предложенных ученым, к разным типам работников.

Ребров А.В. изучал трудовую мотивацию, используя типологическую модель В.И. Герчикова. На протяжении пяти лет (2005-2009 гг.) в 11 регионах России ученым были проведены исследования мотивационных типов. Ребров А.В. отмечает, что тест «Мотуре» измеряет не просто степень выраженности актуальных потребностей, но и комплексные конструкты, отражающие устойчивое отношение человека к труду как к средству реализации жизненных целей [27, с. 39]. Ученый, изучая мотивационный профиль сотрудников различных организаций, предприятий, учреждений, предложил категоризацию персонала, разделив всех работников на четыре категории:

- рабочие;
- специалисты и служащие;
- линейные менеджеры и коммерческий персонал;
- топ-менеджеры.

Ребров А.В. отмечает, что мотивационная структура различных групп персонала имеет значительные различия. Поэтому анализ мотивационного профиля российских работников без учета должностной позиции в организации не имеет смысла [25, с. 78]. Ребров А.В. считает, что при прогнозировании результативности труда работника на основе структуры мотивации необходимо учитывать условия труда на данном рабочем месте, определяющими предпочтительную структуру трудовой мотивации [26]. Разработка системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в зависимости от мотивационных типов, с учетом должностных позиций работника в организации позволит повысить производительность труда и, следовательно, конкурентоспособность организации.

### 3.2.2. Методика классификации персонала Л.Г. Миляевой, базирующаяся на структуре мотивограмм

Одной из основных задач, стоящих перед управленцами – достижение такого уровня трудовой мотивации персонала, который бы соответствовал стратегии развития компании. Первым этапом для достижения поставленной цели становится комплексная оценка уровня мотивации персонала. Для построения мотивационного профиля работника Л.Г. Миляевой была предложена методика, основанная на разделении всех мотивов по трем уровням значимости (высокозначимые, среднезначимые и низкозначимые), а также классификация персонала, базирующаяся на структуре мотивограмм [19, с. 231]. В зависимости от значимости трудовых мотивов были выделены следующие мотивационные категории персонала:

1. Инновационно мотивированные работники (*ИМП*), в структуре трудовых мотивов которых доминирует стремление к инновационной деятельности (*МИД*): творческий и инновационный характер труда, сопряженный с использованием новых методов работы, систематическим получением новых знаний; возможность участия в профильных выставках и конференциях; возможность переподготовки и / или переквалификации за счет предприятия; включенность в реализацию стратегических планов организации; моральное поощрение по результатам инновационной деятельности и т.д. [19, с. 230].
2. Традиционно мотивированные работники (*ТМП*), в структуре трудовых мотивов которых доминируют мотивы к традиционной деятельности (*МТД*): возможность карьерного (профессионального) роста; удовлетворение от занятия любимой работой; диверсифицированность социального пакета; удобный режим работы; нормальный социально-психологический климат; материальное и моральное поощрение за стаж работы на данном предприятии и т.д.
3. Неопределенно мотивированные работники (*НМП*), в мотивационном профиле которых *МИД* и *МТД* практически равнозначны.

Проведенное Л.Г. Миляевой исследование мотивационного профиля работников инновационных организаций г. Бийска позволило сделать заключение о структуре персонала в них: около 70 % относятся к первой категории – инновационно мотивированным работникам, на вторую и третью категорию приходится по 15 %.

Миляевой Л.Г. был сформирован перечень мотивационных факторов к инновационной деятельности:

- 1) возможность переподготовки, повышения квалификации (частично или полностью за счет предприятия);
- 2) премирование работников по результатам инновационной деятельности;

- 3) творческий характер труда;
- 4) инновационный характер труда, сопряженный с использованием новых методов работы, с разработкой и реализацией нововведений;
- 5) возможность участия в научно-технических выставках, форумах, конференциях;
- 6) развитость корпоративной культуры (системы общих ценностей);
- 7) регулярная оценка профессиональной конкурентоспособности работников, сопряженная с корректировкой уровня заработной платы;
- 8) учет мнения работников при разработке стратегии развития предприятия при переходе на инновационный путь развития [20, с. 73-74].

Разграничение персонала на условные (мотивационные) категории и принятие адресных (по мотивационным категориям) управленческих воздействий, по мнению Л.Г. Милявской, является действенным способом регулирования уровня внутренней трудовой мотивации персонала, позволяющим увеличить его базовое значение на 15-20 % [19, с. 240]. В современных экономических условиях, когда особое внимание уделяется инновационной составляющей развития компании, акцент на инновационно мотивированных работников становится решающим при внесении изменений в систему мотивации и стимулирования труда.

### *3.2.3. Типы мотивации профессиональной деятельности*

*Л.В. Черемошкиной*

Устойчивые, повторяющиеся тенденции развития мотивационной сферы, формируются в зависимости от особенностей человека как субъекта деятельности. Черемошкина Л.В. отмечает, что субъектные закономерности функционирования мотивационной сферы проявляются в типах мотивации труда как характеристики мотивационно-потребностной сферы человека [37, с. 71]. При выделении типов мотивации профессиональной деятельности автор руководствовался тремя критериями:

- результативной стороной деятельности,
- ее смыслообразующей ролью для личности,
- степенью выраженности (силой) собственно мотивации деятельности [37, с. 71-83].

Если в качестве таковых опираться на эффективность (производительность, качество, надежность) профессиональной деятельности, соотношение мотивации профессиональной деятельности и смысла жизни, выраженность мотивации достижения успеха – избегания неудачи, то экспериментальные и эмпирические исследования разных лет позволяют описать семь типов мотивации труда.

Первый тип характеризуется очень сильной включенностью субъекта в трудовую деятельность, но смысл его жизни находится за ее пределами. Вы-

сокая (выше среднего) эффективность деятельности. При решении любых вопросов проявляется некий баланс между мотивацией достижения успеха и мотивацией избегания неудачи. Интеллектуальная деятельность характеризуется практической направленностью, но на основе хорошо развитого теоретического мышления. Рассматривают труд как средство для достижения личностно-значимых результатов. Хорошо работают в команде, умеют выстраивать партнерские отношения, способны к управленческой деятельности в демократическом стиле [38, с. 19].

Второй тип характеризуется погруженностью человека в процесс деятельности, мотивация поведения замыкается на деньгах, а не на процессуальных характеристиках труда. В структуре мотивационной сферы представителей данного типа доминируют материальные потребности, вне зависимости от рода деятельности. Смысл жизни – капитал. Чаще доминирует мотивация достижения успеха. Мыслительные способности практической ориентации. Высокая результативность деятельности. Представители данного типа характеризуются желанием доминировать, отличаются мощными соревновательными тенденциями и ориентированы на любые варианты личной выгоды (материальной, социальной или психологической).

Представители третьего типа, согласно Л.В. Черемошкиной, характеризуются уходом из профессиональной сферы в мир увлечений. Основные их мотивы и потребности находятся за пределами профессиональной деятельности. Эффективность деятельности низкая по всем показателям: они непроизводительны, допускают много ошибок и ненадежны. Доминирует мотивация избегания неудачи. Обладают разветвленной мотивационной сферой (где присутствуют не только материальные, но и социальные, и духовные потребности), но плохо развиваемой и склонной под воздействием внешних факторов к деформации. При отсутствии творческих способностей проявляют крайнюю степень несамостоятельности и в поведении, и в деятельности. В условиях зрелой организационной культуры (благодаря развитой системе стимулирования трудовой активности) могут быть хорошими исполнителями. Современные социально-экономические условия приводят к тому, что данная группа активно питает ряды потерявших профессию и безработных, а также работающих, но находящихся на разных стадиях депрофессионализации [38, с. 20].

Четвертый тип характеризуется тем, что его представители легко покидают одну профессиональную сферу и переходят в другую. В последние годы они активно переходят в политику, религию, бизнес. Их профессиональная деятельность не является эффективной, заметная, но непродуктивная. Доминирует мотивация достижения успеха. Успех представители данного типа понимают как известность, сопровождающуюся увеличением материального благосостояния. Представители данного типа это легко увлекающиеся люди. По своим сущностным характеристикам представители данного

типа являются профессиональными маргиналами, количество которых в области социальной сферы заметно возросло в последние годы.

Пятый тип, выделенный Л.В. Черемошкиной, характеризуется абсолютной включенностью личности в профессиональную деятельность, когда работа одновременно является и целью, и средством достижения различных целей. Безусловно, доминирует мотивация достижения успеха. Очень высокая эффективность деятельности по всем показателям: очень производительны, совершают мало ошибок, очень надежны. Мотивационная сфера отличается сложным переплетением, в первую очередь материальных и социальных потребностей, а уже затем – духовных. Мотивация доминирования, мотивация власти, стремление контролировать ситуацию всегда и везде – наиболее характерные для представителей данного типа глубинные тенденции. Именно представители данного типа делают наиболее успешную профессиональную карьеру. Они эффективно используют и социальный, и экономический капитал. Рейтинги социальных взаимоотношений и экономического статуса в системе их жизненных ценностей достаточно велики, в тоже время высока и степень удовлетворенности и тем, и другим [38, с. 21].

Шестой тип характеризуется безусловной творческой направленностью. Высокая эффективность любой деятельности, в значительной степени, благодаря творческому началу. Доминирует мотивация достижения успеха на результативном уровне. Отличаются глубокой погруженностью в профессиональную деятельность. Мотивационная сфера характеризуется разветвленностью и насыщенностью духовными потребностями. Доминируют потребности в самореализации. Выражена теоретическая (исследовательская) направленность интеллекта, следствием чего является плохая приспособляемость к новым реалиям жизни.

Седьмой тип характеризуется выраженной альтруистической направленностью. Высоким уровнем развития духовных способностей, поэтому эффективность профессиональной деятельности будет зависеть от степени представленности в ней способностей помогать, сопереживать, заботиться и т.д. как профессионально важных качеств. Смысл жизни сосредоточен в области применения своих усилий, знаний, способностей для близких, друзей, коллег, общего дела. Мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи существуют как параллельные тенденции. Представителей данного типа можно назвать приносящими себя в жертву другим. Социально-культурные и социально-экономические условия сегодняшней жизни чрезвычайно обостряют эту тенденцию. В связи с этим возникают деформации профессиональной мотивации, которые начинаются с эмоционального истощения. В этом случае мотивация профессиональной деятельности суживается, теряет свою силу [38, с. 22].

Выявленная Л.В. Черемошкиной взаимосвязь деформации мотивационной сферы и эффективности профессиональной деятельности представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Взаимосвязи деформации мотивационной сферы  
и эффективности профессиональной деятельности**

Тип мотивации труда	Основной смысл трудовой деятельности	Деформация мотивационной сферы	Последствия деформации мотивации труда	Эффективность профессиональной деятельности
1	Обеспеченная жизнь родных	Депривирована потребность в безопасности	Соматизация	Ниже возможного уровня
2	Капитал	Материальная выгода любой ценой	Безнравственные поступки, противозаконная деятельность	Высокая
3	Развлечения, хобби, общение	Слабая мотивация труда	Депрофессионализация	Низкая
4	Известность, слава	Любой вид деятельности для достижения известности	Профессиональный маргинализм	Отсутствие общественно-значимого результата деятельности
5	Власть, деньги	Выгода любой ценой	Безнравственные поступки, противозаконная деятельность	Высокая
6	Стремление проявить себя	Депривация базовых потребностей	Соматизация, психическое «выгорание»	Ниже возможного уровня
7	Помощь другим	Потеря базовой мотивации	Профессиональная деформация	Ниже возможного уровня

Черемошкина Л.В. отмечает, что субъектно-стабильные характеристики мотивации труда и их закономерные деформации приводят в большинстве случаев к снижению эффективности профессиональной деятельности. Исключения составляют 2 и 5 типы, где базовая мотивация – власть за счет капитала и капитал благодаря власти. В основе субъектно-личностных закономерностей, лежат осознаваемые ценностные ориентации, нравственные принципы, процессы целеполагания и целеобразования. Развитие мотивации достижения успеха и мотивации нравственного поведения в настоящих социально-экономических условиях должно быть неотъемлемой частью развития мотивации труда современного человека и составляющей частью системы мотивации и стимулирования труда в организации.

### 3.2.4. Типы мотивации труда Г.А. Волковицкой

Совокупность внешних и внутренних мотивов, внутренняя детерминанта поведения составляют мотивационную структуру личности. Внутренний тип мотивации, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты, карьерного роста и т.д.), то в данном случае, отмечает Г.А. Волковицкая, принято говорить о внешней мотивации [5, с. 121].

Основными критериями выделения типов мотивации при исследовании Г.А. Волковицкой стало соотношение мотивов внешнего или внутреннего характера и сформировавшаяся иерархия значимых потребностей индивида. Отнесение работника к той или иной группе происходило на базе анализа преобладания внешних или внутренних мотивов. В этой связи актуальным является определение типа индивидуальной мотивации [4, с. 356-357]. Тип мотивации труда – классификация мотивов труда на основе иерархии значимых потребностей человека, влияющих на его поведение. В результате эмпирического исследования Г.А. Волковицкая разделила весь персонал организации на четыре мотивационных типа [5, с. 123].

Первый – «смешанный тип мотивации», когда наблюдается приблизительно равное соотношение внешних и внутренних мотивов. К данной группе, по результатам изучения ученых мотивационного профиля работников относится 28 % респондентов.

Второй – «прагматический тип мотивации», когда преобладают внешние мотивы. Треть исследуемых в организации составляют данную группу.

Третий – «гуманистический тип мотивации», преобладание внутренних мотивов над внешними. Четвертая часть опрошенных в результате исследования были отнесены автором классификации к третьему типу мотивации.

Четвертый – «неопределенный тип мотивации», когда наблюдается низкие значения обеих групп мотивов. К данной категории «неопределившихся» относится лишь 15 % респондентов.

Таким образом, от мотивов профессиональной деятельности и от уровня ожиданий работника зависит тип трудового поведения. Исследование мотивационного профиля работников и определение типа мотивации позволяет, по мнению автора типологии, выбирать методы стимулирующего воздействия с целью управления трудовым поведением.

Анализ основных концепций, моделей и типов трудовой мотивации отечественных ученых показал, что данные разработки содержат главную компоненту – учет специфики трудового поведения, как следствие особенностей мотивационного профиля российских работников. И если теоретические наработки западных ученых в той или иной степени возможно приложить к российской действительности, то зарубежные модели и концепции требуют адаптации к социально-экономическим реалиям России. В силу данного факта, а также постоянной апробации моделей и концепций отечественных ученых в российских условиях представляется необходимым популяризация наработок исследователей среди руководителей организаций, учреждений, предприятий для постоянного мониторинга мотивационного профиля и регулярной корректировки системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности созданной в организации. Совокупность действий по реализации системы мотивирующих и стимулирующих воздействий на длительный период времени позволит сформировать мотивационную стратегию организации и

на базе разработанной стратегии создать устойчивые конкурентные преимущества необходимые в современных экономических условиях.

### Библиографический список к главе 3

1. Ващенко А.Н. Взаимодействие мотивации и вознаграждения труда в общественном воспроизводстве // Социальная политика и социология. – 2006. – № 3. – С. 88-95.
2. Ващенко А.Н. Понятие мотивации в XXI веке. Прогнозы и оценки. // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2014. – № 1 (26). – С. 106-110.
3. Ващенко А.Н. Экономические интересы и закономерности формирования мотивации труда // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. – № 2 (19). – С. 72-82.
4. Волковицкая Г.А. Мотивационный потенциал личности: опыт социологического анализа // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. Серия Философия. – 2015. – № 2. – С. 355-363.
5. Волковицкая Г.А. Управление трудовым поведением на основе концепции социального обмена // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2012. – № 2. – С. 119-126.
6. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
8. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление / В.И. Герчиков // Личность. Культура. Общество. – 2006. – Вып. 3. – С. 222-233.
9. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление (Часть 2) / В.И. Герчиков // Личность. Культура. Общество. – 2006. – Вып. 4. – С. 123-133.
10. Герчиков В.И., Опарина Н.Н. и др. Мотивация персонала. Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – М.: МЦФЭР. 2005. – 95 с.
11. Глаз В.Н. Механизм формирования системы трудовой мотивации работников кооперативной организации // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2012. – № 4. – С. 73-80.
12. Глаз В.Н. Особенности оценки мотивационной среды организации // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 3. – С. 76-81.
13. Глаз В.Н. Обоснование концепции развития трудовой мотивации работников кооперативной организации // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2007. – № 2. – С. 26-37.

14. Глаз В.Н. Теория и методология трудовой мотивации работников потребительской кооперации: автореф. дис. ... доктора экон.наук. – Белгород, 2007. – 42 с.

15. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 31-36.

16. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. учебно-практич. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – Сер. Управление персоналом: теория и практика / Гос. ун-т упр. – М.: Изд-во Проспект, 2012. – 61 с.

17. Литвинюк А.А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности в системе менеджмента (на примере розничных торговых предприятий): дис. ... доктора экон. наук. – М., 1997 – 312 с.

18. Литвинюк А.А. Организационное поведение: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 506 с.

19. Миляева Л.Г. Методика классификации персонала организаций, базирующаяся на структуре мотивограмм // Мотивация и оплата труда. – 2010. – № 3. – С. 228-241.

20. Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды: монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. – 156 с.

21. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореф. дисс. ... доктора экон. наук. – М., 2008. – 40 с.

22. Митрофанова Е.А. Разработка материального неденежного стимулирования персонала (социального пакета) в организациях // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2008. – № 22. – С. 47-53.

23. Митрофанова Е.А. Формирование и функционирование систем управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации: монография. – М., 2008. – 104 с.

24. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина, Е.А. Короткова, Е.В. Кузуб, С.А. Леднева, Н.В. Макарова, А.А. Тихонова, Н.В. Цветкова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 398 с.

25. Ребров А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий // Социологические исследования. – 2008. – № 5. – С. 74-84.

26. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда: автореф. дис. ... канд. соц. наук. – М., 2009. – 26 с.

27. Ребров А.В. Факторы формирования мотивации работников // Социологические исследования. – 2011. – № 3. – С. 38-49.

28. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом среднем бизнесе [Текст]: монография / О.В. Горшкова, Н.Н. Богдан, М.Ю. Дикусса-

рова, М.Г. Масилова, Е.А. Могилевкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 240 с.

29. Тюленева Н. Рейтинг мотивации и инвестиционная привлекательность компании // Человек и труд. – 2003. – № 12. – С. 65-66.

30. Тюленева Н.А. Концепция стратегически-ориентированных систем стимулирования // Вестник Томского государственного университета. – 2003. – № 279. – С. 120-132.

31. Тюленева Н.А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации: автореф. дис. ... доктора экон. наук. – Томск, 2009. – 47 с.

32. Чекмарев О.П. Возможности применения концепции личных издержек для оценки связи между удовлетворенностью работника и факторами мотивации // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2009. – № 12. – С. 64-68.

33. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек: дис. ... доктора экон. наук. – СПб., 2010. – 372 с.

34. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ личных издержек. – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co., Germany, 2012. – 421 с.

35. Чекмарев О.П. Стандартизированная шкала оценки личных издержек персонала для разработки систем мотивации труда // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. – 2015. – № 2 (том 6). – С. 7-20.

36. Чекмарев О.П. Теоретические основы концепции личных издержек. – СПб.: Изд. Политех. ун-та, 2008. – 184 с.

37. Черемошкина Л.В. Проблема объективных и собственно психологических закономерностей в психологии // Ученые записки РГСУ. – 2003. – № 5. – С. 71-83.

38. Черемошкина Л.В. Современные проблемы мотивации труда // Ученые записки РГСУ. – 2005. – № 28. – С. 14-23.

39. Шапиро С.А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации отечественной экономики: дис. ... доктора экон. наук. – М., 2015. – 343 с.

40. Шапиро С.А. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в экономике Российской Федерации: [монография] / С.А. Шапиро. – М.: ИД «АТиСО», 2013. – 284 с.

41. Шапиро С.А. Циклическая концепция трудовой мотивации и пути ее реализации в практике управления персоналом // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 02 (42). – С. 98-112.

**«АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР»  
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

---

В современном мире в условиях рыночной экономики ведется активная борьба между компаниями за потребителя. В связи с этим, проблема конкуренции становится особенно актуальной. Многие компании не способны выжить на рынке по причине низкой конкурентоспособности. Известно, что повышение устойчивости на рынке достигается не только за счет внешнего воздействия на рынок, но и посредством внутренней организации труда. Поэтому, на наш взгляд, одним из важнейших инструментов повышения конкурентоспособности современной организации является метод «Ассесмент-центр».

Давайте для начала определимся с тем, что же следует понимать под термином «Ассесмент-центр», проанализировав некоторые определения.

«Ассесмент-центр» – это метод комплексной оценки персонала. Это не какая-то отдельная методика, а целая совокупность методик, позволяющая получить максимально объективную оценку компетенций сотрудников [5].

«Ассесмент-центр» – один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов [7].

«Ассесмент-центр (assessment centre)» – это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально-важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей [4].

Таким образом, можно предположить, что «Ассесмент-центр» – это совокупность разнообразных методик оценки персонала, позволяющих получить максимально объективную информацию о профессиональных, управленческих, корпоративных и личностных компетенций сотрудников.

История возникновения методики «Ассесмент-центр» интересна, прежде всего, тем, что она «перекочевала» в бизнес из военной среды. Первые методики, ставшие прообразом «Ассесмент-центра», появились еще в годы Второй мировой войны (в армиях Германии и Британии), которые использовались для решения задач военного времени:

- осуществление отбора солдат, способных быстро обучаться работе на новом сложном оборудовании (проводить курс обучения, и только по его результатам выяснить, способен ли учащийся грамотно работать с радиопередатчиком, было бы большой тратой времени и средств);
- выявление офицеров, способных руководить людьми в любых условиях (хотя офицеры и проходили обучение, но очень мало внимания уделялось анализу способностей, необходимых для руководства людьми в любых обстоятельствах; в итоге процент офицеров, терпящих неудачу в бою, был недопустимо велик).

Для решения этих задач нужны были методы выявления и оценки людей, способных быстро обучаться необходимым навыкам и имеющих потенциал для развития. Этими методами стали имитационные упражнения, специальные опросники и интервью, в дальнейшем послужившие основой современного «Ассесмент-центра».

В 1944 году Служба стратегических исследований (в будущем ЦРУ), для отбора разведчиков применила ряд имитационных упражнений, что впоследствии стало считаться официальной датой рождения методики «Ассесмент-центр».

Опыт германской и британской армий, впоследствии, стал родоначальником английского и американского подходов к методике «Ассесмент-центр». Между этими подходами существует определенная разница в форме используемых упражнений и их содержании.

Английский подход включает в себя:

- ряд интервью, тщательно построенных, чтобы избежать дублирования;
- неструктурированные дискуссии с нераспределенными ролями по определенной теме;
- длинные письменные задания;
- последовательность практических упражнений, в которых кандидатам приходится руководить людьми в ситуации решения проблем.

По контрасту, в американском подходе распространены:

- дискуссии с распределенными ролями,
- имитационные упражнения один на один;
- индивидуальные деловые упражнения (In-Basket).

Длинные письменные задания несвойственны этой традиции. Обычно в государственных компаниях реализуется методика «Ассесмент-центр» в соответствии с английским подходом; в корпоративном бизнесе стиль осуществления методики «Ассесмент-центр» более походит на то, что было разработано и использовалось в британской армии. В Европе, первым применением методики «Ассесмент-центр», было создание Отборочной Комиссии для Государственной службы в 1945 году, которая оценивала соот-

ветствие кандидатов для дипломатической службы. Она возникла, как альтернатива действовавшей тогда системе отбора, на основе полученного кандидатами образования, что было слабо применимо к поколению, молодость которого пришлось на годы войны.

Позже, методика «Ассесмент-центр» была использована американской телефонной компанией «American Telephone and Telegraph Company» (AT&T), разработавшей и реализовавшей длительную программу подготовки и профессионального роста менеджеров. Их задачей было выявить людей, способных сделать карьеру менеджера, независимо от образования и предыдущего опыта. Компания AT&T в 50-х годах прошлого века даже построила специальное здание, где проводились исследования по оценке потенциальных сотрудников. Оно называлось «The Assessment Centre (Ассесмент-центр)», что и предопределило название самой методики.

В дальнейшем специалисты AT&T решили сделать методику «Ассесмент-центр» собственным бизнесом, создав консалтинговую компанию (предшественницу DDI), специализирующуюся на выявлении и развитии человеческого потенциала. Влияние DDI существенно предопределило содержание и стиль проведения методики «Ассесмент-центр» консультантами по всему миру. Начиная с 60-70-ых годов XX-го века, наблюдается устойчивый, растущий спрос на использование методики «Ассесмент-центр» в европейских, американских и транснациональных компаниях [10].

В России методика «Ассесмент-центра» впервые была применена в 1989 г. для отбора консультантов. С 1991 г. технологию «Ассесмент-центра» стали использовать в проектах по отбору персонала в банковской сфере, государственных структурах, в коммерческих организациях различных отраслей. По данным компании «SHL Russia», спрос на методику «Ассесмент-центр» в России вырос за последние пять лет в четыре раза, и сегодня примерно 70-80 % крупных отечественных организаций при оценке менеджеров среднего и высшего звена отдают предпочтение именно этой методике [1, с. 145].

Однако, необходимо отметить, что термин «Ассесмент-центр» в дословном переводе на русский язык означает «Центр оценки». Именно это название более распространено в нашей стране.

Следовательно, нам необходимо разобраться в том, что же понимается под термином «Центр оценки», проанализировав некоторые определения и ответить на вопрос: «Тождественны ли данные термины?»

«Центр Оценки» – это стандартизированная многоаспектная оценка персонала, основанная на моделировании ключевых моментов деятельности отдельных сотрудников, для выявления имеющихся у них личностно-деловых, профессионально значимых качеств и определения соответствия компетенций кадрового состава организации ее целям, стратегии, корпоративной культуре, структуре, технологиям с применением специализированных оценочных процедур [13].

«Центр оценки» – это комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей – экспертов в моделирующих упражнениях [2, с. 29].

«Центр оценки персонала (assessment center)» – это испытательное подразделение, функционирующее как при организации, так и независимо от нее, деятельность которого направлена на проведение всего комплекса мероприятий, относящихся к развитию персонала [8].

Таким образом, можно предположить, что «Центр оценки» – это комплекс методик, способов и технологий оценки персонала, используемых для выявления уровня развития сотрудников и осуществляемых командой профессионалов в области HR.

Итак, проведя анализ некоторых определений терминов «Ассесмент-центр» и «Центр оценки», можно сделать вывод о том, что, изначально, все методики ориентированы на изучение сотрудника «со всех его сторон» и необходимы для выявления его потенциальных возможностей, которые так важны для его качественной работы, в первую очередь, на новых для него должностях.

И «Ассесмент-центр», и «Центр оценки», и «Центр развития» – все эти понятия уже давно стали для специалистов в области управления персоналом привычными и практически не вызывают вопросов, касающихся сути этих систем оценки. Из чего можно заключить, что все термины, которые упомянуты выше, являются тождественными.

#### **4.1. Функции и цели «Ассесмент-центра»**

Однако, грамотное применение методики «Ассесмент-центр» возможно только при условии понимания того, какие функции изначально были «заложены» в этой системе оценки. Как показывает практика, данная методика очень часто используется для реализации следующих функций:

- разработка прогнозных оценок, используемых при планировании потребности в персонале, план их подготовки, переподготовки, перемещения, сокращения численности персонала;
- систематическая оценка профессионального, общеобразовательного, возрастного состава и иных характеристик сотрудников, включая руководителей;
- оценка эффективности наиболее распространенных способов комплектования штатов (наем, назначение, выборы, конкурс и т.д.);
- оценка результатов аттестации персонала, качества подготовки и проведения аттестационных мероприятий, их влияния на развитие персонала организации;

- изучение и научно-обоснованная оценка качеств руководителей, и других специалистов организации посредством привлечения социологических, психологических служб;
- оценка качества кадрового резерва и работы с ним по целевым программам, адекватным структуре резерва;
- предоставление рекомендаций по заполнению вакантных должностей, с учетом проведенной оценки психологической совместимости специалистов с персоналом конкретных подразделений и их руководителями;
- оценка потребностей в обучении и повышении квалификации руководителей, других специалистов, исходя не только из интересов организации, но и на основе индивидуальных пожеланий;
- разработка программ оценки состояния и стимулирования работы персонала, рекомендаций по созданию необходимых предпосылок для повышения служебной (производственной) квалификации работников, их профессионального самосовершенствования;
- подготовка материалов для оценки профессиональных качеств работников и критериев, учитываемых при рассмотрении кандидатур, выдвигаемых на руководящие должности;
- оценка качества программ по улучшению условий труда, удовлетворению профессиональных и жизненных потребностей работников, в соответствии с имеющимися возможностями организации;
- сравнительная (компаративная) оценка и обобщение передового опыта работы с персоналом в других аналогичных по профилю деятельности организациях, рекомендации по применению эффективного опыта работы с персоналом организации;
- оценка учета и существующей системы служебного продвижения персонала, исследование частоты их ротации и разработка предложений по принятию мер для ее оптимизации;
- предложения по совершенствованию механизма подбора, расстановки, использования и практики осуществления текущей оценки персонала по параметрам трудовой функции работника [8].

Анализируя сущность выше перечисленных функций, следует отметить, что все они предназначены для определения существующего уровня развития сотрудников и направлены на достижение целей, которые условно можно разделить на три группы: административная, информационная и мотивационная.

Административная цель достигается за счет того, что методика «Ассесмент-центр» позволяет выбрать наиболее подходящего кандидата на вакантное место. Данная методика выявляет различные профессиональные способности работников, и потому дает возможность с максимальной эффективностью использовать человеческие ресурсы организации.

«Ассесмент-центр» показывает профессиональный потенциал сотрудников, а также позволяет обучать и развивать «способных» сотрудников.

Информационная цель достигается за счет того, что методика «Ассесмент-центр» изучая климат в организации, позволяет руководству своевременно получить объективную и достоверную информацию о том, как «обстоят дела» в компании и справиться с возникающими проблемами, принимая правильные решения.

Еще одним немаловажным фактом является и то, что данная методика позволяет делать объективные выводы, поскольку, как правило, всегда несколько наблюдающих экспертов принимают участие в рассмотрении и обсуждении результатов оценки.

Мотивационная цель достигается за счет того, что методика «Ассесмент-центр» позволяет руководству получить информацию о средствах мотивации сотрудников. Результаты оценки служат «мотиватором», как для персонала, так и для руководства.

Эксперты составляют рекомендации независимо от того, получил претендент должность или нет. Поэтому ни один претендент «не теряет время зря», поскольку появляется стимул улучшить показатели своей деятельности.

Благодаря методике «Ассесмент-центр» руководство организации получает фактическую и оценочную информацию о персонале, которая представляет собой реальную базу кадрового планирования, расчетов потребности в наборе дополнительного числа работников, составления программ обучения, организации замещения должностей. Понятно, что в разных организациях акцент делается на различные методы оценки.

## 4.2. Специфика «Ассесмент-центра»

Каждая организация индивидуальна, следовательно, выбор метода зависит от специфики и кадровой политики компании. Поэтому необходимо рассмотреть все разнообразие методов, которые могут быть использованы в «Ассесмент-центре» (см. табл. 4.1).

Таким образом, мы видим, что методика «Ассесмент-центр» является достаточно разноплановой, которая может применяться в отношении и кандидатов на должность, и сотрудников компании и даже коллектива в целом. Использование стандартных и нестандартных методов оценки позволит выявить сотрудников с лидерским потенциалом, проявиться людям, незаметным в повседневной работе, но берущим руководство в свои руки в специфических ситуациях [3].

Методика «Ассесмент-центр» содержит ряд процедур, которые условно можно разделить на три последовательных этапа (см. рис. 4.1).

Во время подготовки к проведению методики «Ассесмент-центр» специалисты собирают предварительную информацию о деятельности компании, достижениях сотрудников и проблемных моментах в их работе.

Таблица 4.1

**Классификация основных методов,  
используемых центрами оценки персонала [8]**

Название метода	Характеристика метода
Методы непосредственного изучения личности	Собеседование, анкетные опросы, интервью, биографический метод, самооценка, самоанализ.
Проектные методы	Классические (Роршах, Розенцвейг, ТАТ, Хенхаузен) и новые, в частности, метод отраженной субъективности (например, способ динамичной функционально-ролевой идентификации).
Экспертные методы	Основаны на включенном наблюдении, направленных интервью, а также оценках со стороны сослуживцев, начальства, подчиненных, клиентов, членов семьи, соседей по месту жительства.
Методы групповой (командной) работы	Позволяют определить способности сотрудника использовать профессиональные возможности персонала команды (коллег) для решения поставленных служебных, производственных задач.
Психофизиологические и медицинские методы	Темперамент, свойства нервной системы, выносливость, здоровье.
Методы профессиональных (должностных) перемещений (методы карьерного развития)	Стажировка на различных руководящих (исполнительских) должностях в реальном государственном органе (учреждении, компании, фирме), в том числе на должностях в иностранных организациях, и стажировка за границей.
Конкурсные методы	Профессиональные состязания, альтернативные выборы, экзамены, рейтинговые оценки, конкурсы по профессиям.
Дефекттранкинговые методы	Отслеживание экспертами профессиональных ошибок персонала на ранних этапах принятия управленческих решений и их исполнения; выявление дефектных профессиональных привычек (профессиональных деформаций), ведущих к последствиям катастрофического типа.
Методы «обогащения» (предельного насыщения) профессиональной деятельности	Включают увеличение (уменьшение) времени на выполнение задания, разнообразие трудового процесса за счет добавления дополнительных заданий к первоначальному, адаптацию к неопределенной и подвижной управленческой среде (культуре).
Методы мониторингового анализа кадровой деятельности	Диагностика (анализ) корпоративной среды, решение управленческих задач (качество, эффективность), контроль (контроллинг), прогнозирование (моделирование).
Методы тестирования	Позволяют выявлять креативность (горизонт творческого развития работника), личностные (нравственно-психологические) изменения, профессиональный и служебный рост (горизонтальная и служебная карьера), возможности его реализации и др.

Сведения пополняются из следующих источников:

- результаты интервью с непосредственными руководителями оцениваемых и коллегами из смежных подразделений;
- анализ отзывов непосредственных начальников;
- результаты оценки компетенций.

Дополнительно с сотрудниками проводят структурированные интервью по компетенциям, которые включают ситуационные вопросы, связанные с различными, в том числе гипотетическими, рабочими ситуациями.

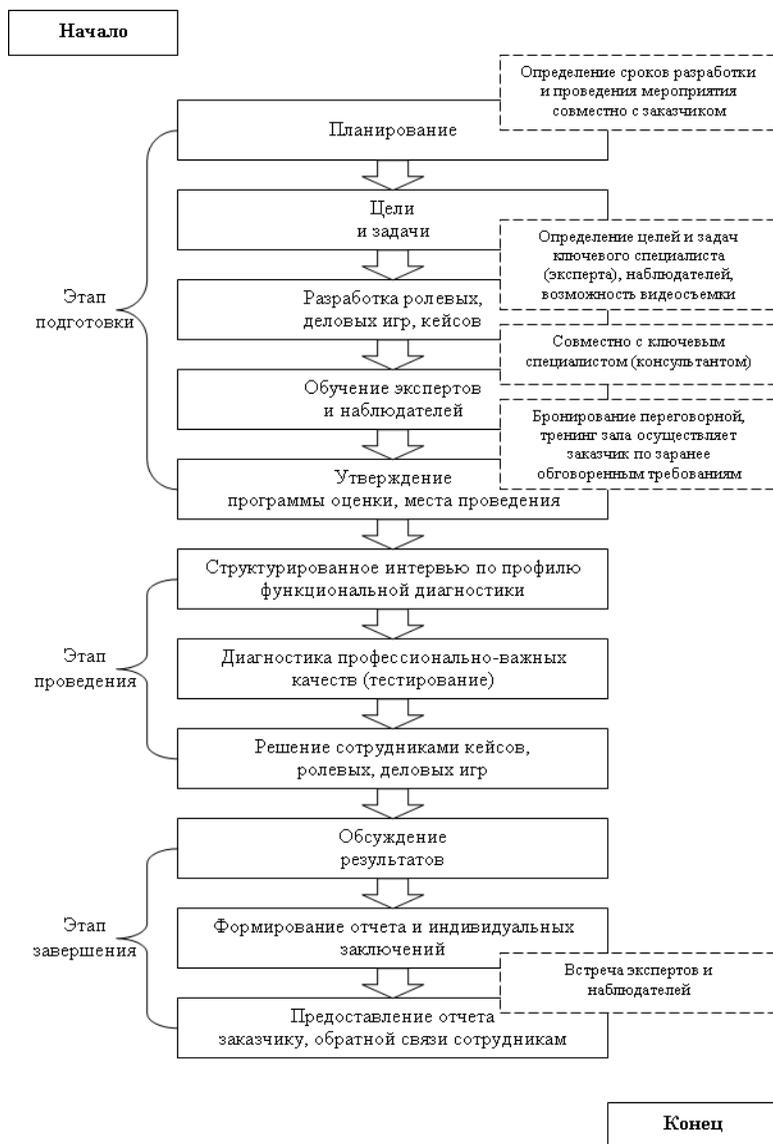


Рис. 4.1. Процесс разработки и проведения «Ассесмент-центра»

Таким образом, оценивается способность быстро и самостоятельно принимать решения. На интервью акцент делается в первую очередь на компетенциях, которые предполагается оценить в ходе «Ассесмент-центра».

Таблица 4.2

## План организации и проведения «Ассесмент-центра»

Задача	Ответственный исполнитель	Планируемый результат
Определение целей и задач оценки	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала	Цели и задачи
Цели и задачи		Профессиональные требования
Разработка критериев оценки по имеющимся системам компетенций		Критерии оценки
Разработка анкет для оценки сотрудников	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала, консультант из подразделения, который планируется быть задействованным в процедуре оценки	Анкеты оценки
Встреча с руководителем подразделения	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала	Проблемные моменты в деятельности подразделений
Проблемные моменты в деятельности подразделений		Структура, количество участников, практические задания, кейсы
Планирование ресурсов для проведения «Ассесмент-центра»		Количество требуемых ресурсов для организации и проведения
Формирование программы «Ассесмент-центра» (техническое задание)	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала, консультант из подразделения, который планируется быть задействованным в процедуре оценки	Программа проведения
Подготовка распоряжения о проведении оценки	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала	Распоряжение
Распоряжение	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала, консультант из подразделения, который планируется быть задействованным в процедуре оценки	Данные оценки
Подготовка отчетной справки	Руководитель и специалист группы оценки и аттестации персонала	Анализ результатов в отчете
Подготовка индивидуальных заключений сотрудникам, прошедшим оценку, с рекомендациями в план профессионального развития		Индивидуальные заключения
Согласование отчетной справки, представление обратной связи сотрудникам		Согласованные отчет, акт приемки-сдачи работы, отзыв руководителей, представлена обратная связь сотрудникам
Согласованный отчет, отзыв руководителей, представлена обратная связь сотрудникам		Согласованные и утвержденные планы

Перед «Ассесмент-центром» проводится также психологическая диагностика сотрудников. Методическая база зависит от целей исследования. При этом основное внимание уделяется мотивационной сфере личности сотрудника, его интеллектуальным способностям, а также умению адаптироваться в трудовом коллективе.

Следующий этап – это непосредственное проведение методики «Ассесмент-центр». Как правило, оценочные задания имеют вид:

- групповых упражнений (групповая дискуссия, деловая игра);
- ролевых, игр;
- индивидуальных деловых упражнений или кейсов.

Содержание оценочных заданий формируется на основе анализа деятельности специалистов, занимающих ту или иную позицию, и интервью с экспертами.

В первую очередь, оцениваются компетенции (как правило, наиболее существенные или проблемные). В основе большей части заданий лежат ситуации, приближенные к реальным.

Обычно на одну должность приходится два индивидуальных деловых и одно-два письменных упражнения, одна групповая игра с презентацией решения и две ролевые игры.

По завершении выполнения всех заданий наблюдатели (специалисты по оценке персонала) и эксперты (наиболее опытные сотрудники по направлениям деятельности) обсуждают зафиксированные в бланках наблюдения результаты каждого сотрудника и совместно принимают окончательное решение.

Они делают заключение о работе оцениваемой группы и каждого человека в отдельности. Участникам «Ассесмент-центра» предоставляется обратная связь, даются рекомендации по профессиональному развитию и необходимости прохождения определенного обучения (см. табл. 4.2) [9].

Таким образом, анализируя все выше изложенное, следует отметить, что сущность методики «Ассесмент-центр» заключается в том, чтобы «поместить» сотрудника в такую ситуацию, в которой бы его профессиональные качества проявились и были бы наиболее очевидны. Соответственно, руководство организации очень тщательно анализирует выводы экспертов и наблюдателей.

Но, не следует забывать о том, что затраты времени на полный цикл проведения методики «Ассесмент-центр» могут быть очень различными – от трех часов и до двух и более дней. Как показывает практика, обработка результатов, их обсуждение, составление заключения и обратная связь для участников, по затратам времени, обычно, длительнее, чем сама оценочная процедура.

Например, сама процедура «Ассесмент-центра» может быть проведена в течение одного рабочего дня (8-ми рабочих часов), а анализ оценки и обратная связь для участников может проходить в течение двух ближайших следующих дней.

Методика «Ассесмент-центр» используется при приеме сотрудников на работу, при назначении на ключевые должности, при принятии решений о соответствии сотрудников занимаемым должностям, а также при оценке психологических и профессиональных особенностей сотрудников и выяв-

лении их возможностей. Однако, как и любая другая методика, технология «Ассесмент-центр» обладает не только достоинствами, но и имеет свои недостатки (см. табл. 4.3).

Таблица 4.3

### Достоинства и недостатки методики «Ассесмент-центр» [6]

Достоинства	Недостатки
Комплексное использование различных методов позволяет дать объективную оценку качеств испытуемых.	Тесты, входящие в единый пакет, могут не обладать равноценной валидностью.
Применение стандартизованных процедур позволяет измерять и ранжировать профессионально значимые качества.	Демотивирующее воздействие «эффекта проигравшего» приводит к потере интереса к саморазвитию ряда участников.
Появляется возможность выделить конкретные потребности групп сотрудников и заложить основы мотивационных схем.	Нельзя полностью избежать субъективности оценок наблюдателей.
Происходит определение сильных и слабых сторон каждого участника и использование этой информации при планировании карьеры и развития.	Метод относится к числу затратных.
Закладываются основы формирования кадрового резерва.	Одновременно оценке могут подвергаться не более 30 человек
Использование метода дает испытуемым равные возможности проявить себя как в традиционных ролях, так и в областях альтернативных реализаций.	Сложный и трудоемкий процесс подготовки самой процедуры
Испытуемые получают возможность привести в большее соответствие свои планы и ожидания и определить приоритеты карьеры и обучения.	

В целом, описанная методика комплексной оценки персонала «Ассесмент-центр» дает возможность преодолеть ограничения используемых отдельно друг от друга традиционных методов оценки, оценить индивидуальный потенциал сотрудников и учесть полученную информацию при реализации кадровых программ.

Однако, для проведения процесса оценки необходимо организовать сложную работу по его подготовке. Процесс разработки адекватных критериев и компетенций «Ассесмент-центра» требует привлечения группы экспертов – членов организации и сам по себе трудоемок.

Для качественного проведения групповых оценочных процедур «Ассесмент-центра» и создания условий для результативной работы наблюдателей необходимо наличие нескольких хорошо подготовленных и имеющих практический опыт специалистов. Основная же трудность «Ассесмент-центра» заключается в том, что необходимо затратить время на отбор и подготовку представителей организации к роли наблюдателей и провести обучение в соответствии с разработанной программой. Следовательно, от успеха на этом этапе, будет во многом зависеть степень объективности выводов при проведении «Ассесмент-центра» для персонала организации [12].

Иногда в компаниях пытаются «убить сразу двух зайцев», поручая тренеру в процессе обычного обучения заодно и «оценить» каждого участника. В результате ни одна, ни другая задача не выполняются качественно. Участники тренинга не тренируются в полную силу, боясь экспериментировать, даже если запрос на их оценку был сделан «совершенно секретно». А тренер, вместо того, чтобы развивать сильные стороны каждого участника, пытается создать ситуации для выявления слабых сторон. И очень часто, как показывает практика, выдает свои впечатления за объективную оценку.

Другая ошибка также связана с тренингами – когда руководителю кажется, что в ходе «Ассесмент-центра» достаточно повторить любое групповое тренинговое упражнение и на его основе оценить каждого из участников. Настоящие задания для «Ассесмент-центра», как это уже говорилось ранее, отрабатываются долго и тщательно, чтобы в них можно было гарантированно увидеть и однозначно оценить степень развития каждой компетенции у каждого участника «Ассесмент-центра».

Не стоит забывать и о том, что руководителей нельзя оценивать в одной группе с их подчиненными. Исключение составляют только первые лица компаний, которые не хотят отделяться от целостной команды топ-менеджеров.

Еще одной серьезной ошибкой проведения методики «Ассесмент-центр», является недостаточное мотивирование участников и принудительное их направление на «психологическое тестирование», как иногда называют эту процедуру. Нужно, помнить о том, что опасно связывать результаты «Ассесмент-центра» с изменением размера оплаты труда, а вот с перемещением по должностной лестнице – это уже другое дело.

Руководителю не стоит публично оглашать результаты «Ассесмент-центр», даже хорошие, поскольку пользы от этого никакой, а «раздетыми» могут почувствовать себя даже те, кто в этом году показал результаты значительно лучшие, чем все остальные. Но при этом, не очень логично не сообщать людям их персональные результаты и никак не использовать в дальнейшем данные, добытые таким сложным способом.

### **4.3. Опыт использования «Ассесмент-центра»**

Методика «Ассесмент-центр» достаточно популярна во многих странах. Проведя исследование, ориентированное на анализ мировой и Российской практики применения методики «Ассесмент-центр», нами было выявлено, что, как правило, данная технология используется для достижения следующих целей:

- Принятие решения о найме персонала;
- Выявление потребностей в развитии и обучении персонала;
- Текущая аттестация сотрудников;

- Принятие решений о перемещении сотрудников (выдвижение на более высокую должность, ротация и т.д.);
- Оценка персонала;
- Формирование команд и рабочих групп.

Обработывая результаты исследования, были получены данные, которые наглядно представлены на рис. 4.2-4.4.

Анализируя цели использования методики «Ассесмент-центр» в Российских компаниях, мы видим, что в основном, данная технология применяется для оценки персонала и для определения потребностей компаний в развитии и обучении своих сотрудников (49 %).

Очень часто директора по персоналу используют данную методику при проведении аттестации персонала и для формирования «командного духа» у своих сотрудников, организуя тематические мастер-классы (34 %).

И только немногие организации в России пользуются методикой «Ассесмент-центр» как инструментом, помогающим принять решение относительно найма нового персонала и в вопросах, связанных с перемещением уже работающих сотрудников (17 %).

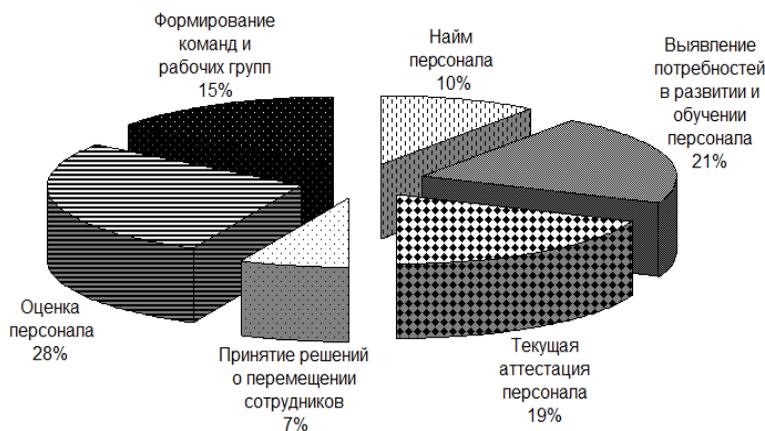


Рис. 4.2. Цели использования методики «Ассесмент-центр» в российских компаниях

Анализируя цели использования методики «Ассесмент-центр» в зарубежных Европейских компаниях, мы видим, что в основном, данная технология применяется для оценки персонала, а также очень популярна для выявления потребностей компаний в развитии и обучении своих сотрудников (61 %).

Иногда руководство компаний используют данную методику с целью формирования так называемой «сплоченности» коллектива и как дополнительный инструмент при проведении аттестации персонала (27 %).

И только малая часть анализируемых компаний применяет «Ассесмент-центр» как аргумент, который учитывается при принятии решений, связанных не только с перемещением уже работающих сотрудников, но и в отношении вопросов, касающихся найма нового персонала (12 %).

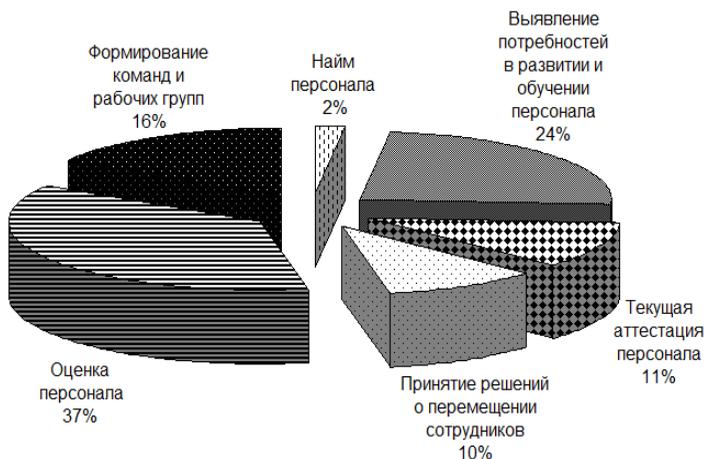


Рис. 4.3. Цели использования методики «Ассесмент-центр» в зарубежных компаниях (Европейские страны)

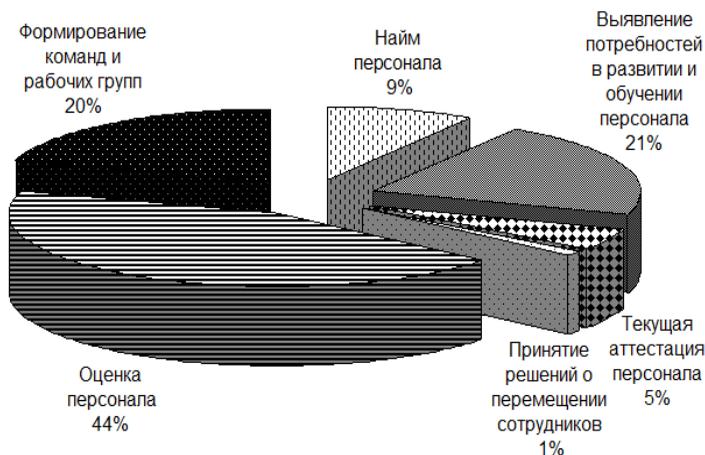


Рис. 4.4. Цели использования методики «Ассесмент-центр» в зарубежных компаниях (Восточные страны)

Анализируя цели использования методики «Ассесмент-центр» в зарубежных Восточных компаниях, мы видим, что в основном, данная технология применяется для оценки персонала (44 %).

При этом руководители компаний и ведущие специалисты в области управления человеческими ресурсами не забывают уделять внимание и таким вопросам как: определение потребностей в развитии и обучении персонала, а также очень сосредоточены на процессе формирования «единства» или, так называемого, «единодушия» коллектива (41 %).

И только некоторые компании Восточных стран используют методику «Ассесмент-центр» как вспомогательную технологию для реализации таких целей, как: найм персонала, проведение текущей аттестации персонала, принятие решений, связанных с перемещением сотрудников (15 %).

Таким образом, мы можем с уверенностью сказать о том, что компании во всем мире используют методику «Ассесмент-центр», в первую очередь, для оценки персонала.

На основании этого, анализируя мировой и Российской опыт применения методики «Ассесмент-центр», нами было выявлено, что при оценке персонала, как правило, используется следующий инструментарий:

- Тестирование;
- Решение кейсов;
- Проведение деловых и ролевых игр;
- Оценочное собеседование.

Обработывая результаты исследования, были получены данные, которые наглядно представлены на рис. 4.5.

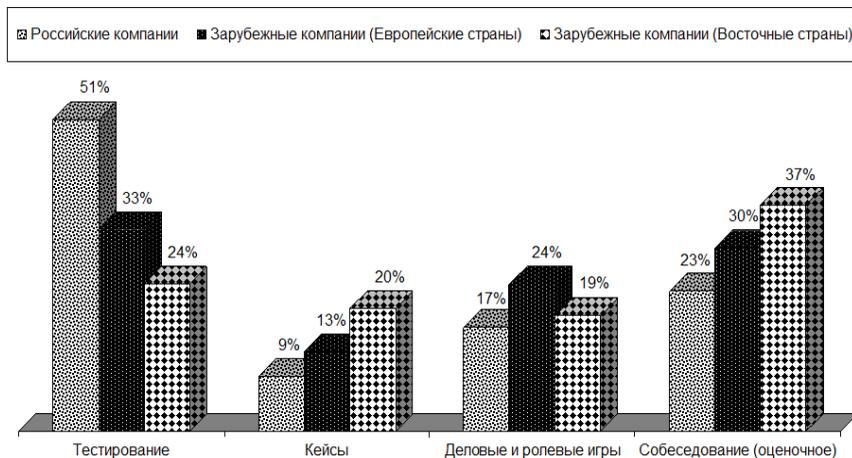


Рис. 4.5. Инструментарий методики «Ассесмент-центр»

Анализируя инструментарий методики «Ассесмент-центр», мы видим, что в России и Европейских странах, руководители компаний предпочитают, при оценке персонала, проводить тестирование. А вот в странах Востока, главы компаний большее предпочтение отдают такой технологии оценки

персонала, как собеседование, причем направленное, прежде всего, на выявление профессиональных качеств сотрудников.

\* \* \*

Таким образом, методика «Ассесмент-центр» используется, прежде всего, для того, чтобы глава фирмы мог «лучше понять своих сотрудников» или оценить, чего же на самом деле «стоит» каждый из них!

Руководителям, которым хочется «видеть своих сотрудников насквозь», имеет смысл опасаться того, что персонал потеряет к ним уважение и лояльность. Сильные специалисты, даже получив повышение, могут уйти или будут работать не в полную силу; слабые, скорее всего, останутся. Но можно ли побеждать в конкурентной борьбе при таких обстоятельствах? Конечно же, нет! Из этого следует, что методика «Ассесмент-центр» – это и есть один из важнейших инструментов повышения конкурентоспособности любой организации.

Главное – найти ключевые факторы успеха бизнеса. Среди множества конкурентных преимуществ компании, не последнюю роль должны играть особенности поведения персонала (начиная с руководителей и заканчивая специалистами рядового уровня), делающие компанию действительно сильной.

Одни компании находят решение в утверждении корпоративных ценностей, другие – в разработке корпоративных компетенций, третьи – в профилировании должностей. Но если нет ни того, ни другого, ни третьего, то «Ассесмент-центр» начинать несвоевременно. Что надлежит оценивать, если нужные для успеха факторы еще не известны? Поэтому любой руководитель всегда должен помнить о том, что выигрывают на рынке все-таки те, кто имеет свои уникальные сильные стороны. Их-то и стоит в первую очередь оценивать и развивать у конкретных сотрудников организации [11].

## Библиографический список к главе 4

1. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 378 с.
2. Иванова Ю., Мантаева К., Финкельштейн Г. Внутренний центр оценки: проблемы и решения // HRTimes. – 2014. – № 26. – С. 29-36.
3. Ассесмент-центр в оценке персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusarticles.com/psixologiya-statya/assessment-centr-v-ocenke-personala-1492572.html> (дата обращения: 05.01.2016).
4. Ассесмент-центр: кратко о главном [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/assessment-centr-korotko-o-glavnom> (дата обращения: 08.01.2016).

5. Ассесмент-центр: современный метод оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strana-sovetov.com/career/4078-assessment-center.html> (дата обращения: 05.01.2016).

6. Вишнякова М.В. Центр оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/centr-ocenki-personala> (дата обращения: 08.01.2016).

7. Дегтярева А. Ассесмент-центр как метод оценки персонала или опыт участия в ассесмент-центре в качестве наблюдателя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kf-up.ru/articles/assessment-tsentr-kak-metod-otsenki-personala> (дата обращения: 06.01.2016).

8. Значение центров оценки персонала в системе оценки результатов труда персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/centr-ocenki-personala.html> (дата обращения: 02.01.2016).

9. Зыков О. Ассесмент-центр сферы услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?file=article&name=News&or=modload&sid=9174> (дата обращения: 07.01.2016).

10. Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.xliby.ru/delovaja\\_literatura/assessment\\_center\\_dlja\\_rukovoditelei\\_opyt\\_realizacii\\_v\\_rossiiskoi\\_kompanii\\_uprazhnenija\\_keisy/p3.php#metkadoc5](http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/assessment_center_dlja_rukovoditelei_opyt_realizacii_v_rossiiskoi_kompanii_uprazhnenija_keisy/p3.php#metkadoc5) (дата обращения: 08.01.2016).

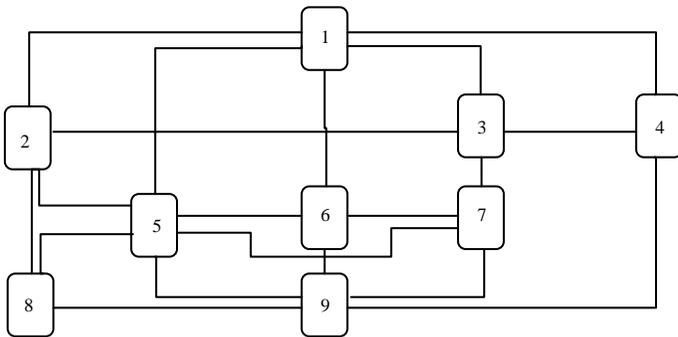
11. Ксенофонтова Е. Ассесмент-центр: что это? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/assessment-centre.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/assessment-centre.shtml) (дата обращения: 04.01.2016).

12. Мякушкин Д.Е. Assessment Centre: основные традиции и подходы к комплексной оценке персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://myakushkin.ru/ru/assessment-center/193.html> (дата обращения: 06.01.2016).

13. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER – Центр оценки и развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psychologiya.com.ua/assessment-center.html> (дата обращения: 08.01.2016).

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ  
В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

При вложении инвестиций в реальную экономику банкам и другим инвесторам целесообразно учитывать не только инвестиционную программу, но и финансовую, производственно-хозяйственную и социально-экономическую деятельность предприятий. Поэтому ЛПР и его команде интересно исследовать взаимосвязь инвестиций с другими сферами (рис. 5.1) и прежде всего с финансированием и производством. Из литературы известно множество групп моделей синхронного планирования, связывающих воедино с инвестициями политику сбыта, управления персоналом, производством, налогообложением, размещения производственных мощностей и др. [1, 2].



1 – управление предприятием; 2 – финансирование; 3 – производство; 4 – сбыт  
5 – инвестиции; 6 – логистика; 7 – персонал; 8 – сбор и обработка данных  
9 – закупки, запасы

*Рис. 5.1.* Система «предприятие» в разрезе по основным сферам его деятельности

Все множество методов синхронного планирования можно объединить в группы моделей, позволяющих сформировать [1]:

- а) оптимальную инвестиционную программу при заданной для отдельного инвестиционного объекта производственной программе и с заданным производственным бюджетом;

- б) одновременно как инвестиционную, так и финансовую программы при заданной производственной программе для отдельного инвестиционного объекта;
- в) одновременно оптимальные инвестиционную и финансовую программы при заданных финансовых средствах и при вовлечении в модель различных альтернатив финансирования.

Рассмотрим отдельные из этих методов, в которых в качестве целевой функции выступают стоимость капитала, конечная стоимость имущества или периодические изъятия финансовых средств.

В данной модели в качестве целевой функции выступает *стоимость капитала инвестиционной программы*, причем здесь при заданных ограничениях (конкретной производственной программе для отдельных инвестиционных объектов и при наличии некоторых финансовых средств) требуется сформировать и определить оптимальную инвестиционную программу.

Этот метод аналогичен *методу стоимости капитала* при следующих допущениях:

- а) представленные на выбор инвестиционные объекты равнозначимы для ЛПР;
- б) финансовые средства нельзя привлечь в неограниченном размере по расчетной процентной ставке;
- в) инвестиционная программа определяется только на начало планового периода, при этом начальные расходы не должны превышать капитальный бюджет, а инвестиционные объекты реализуются только как единое целое.

В целом модель имеет вид задачи целочисленного программирования, подробное решение которой рассмотрено в [3-7]:

Общая стоимость капитала

$$\sum_{j=1}^J (C_j x_j) \rightarrow \max.$$

Требуемые финансовые средства  $A_{0j} \leq$  капитального бюджета ( $KB$ )

$$\sum_{j=1}^J A_{0j} x_j \leq KB,$$

$$x_j \in \{0; 1\}, \quad j = \overline{1, J},$$

где  $x_j$  – бинарная переменная, значение которой определяет, будет ли реализована инвестиция ( $x_j = 1$ ) или нет ( $x_j = 0$ ) для всех альтернатив;  $C_j$  – стоимость капитала инвестиционного объекта;  $A_{0j}$  – затраты на приобретение инвестиционного объекта;  $KB$  – объем капитального бюджета.

При разработке теоретических основ формирования бюджета на предприятии, в первую очередь, необходимо исходить из определения этого инст-

румента управления. Так, в общем смысле, бюджет (англ. budget) представляет собой финансовый план, разрабатываемый на определенный период времени (год, квартал, месяц), отражающий расходы и поступления денежных средств по отдельным операциям или инвестиционным проектам [14, с. 440]. Разработка бюджетов определяется термином «бюджетирование» (budgeting) и направлена на решение двух основных задач: определение объема и состава расходов и обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами. Исходя из этого на предприятии должна формироваться система бюджетов.

Однако анализ литературных источников показал, что, как правило, процесс бюджетирования отождествляется с планированием, а сам бюджет представляет собой не что иное, как план, баланс, а иногда и смету расходов [8, с. 110-114]. Следует подчеркнуть, что в таком виде бюджет является не инструментом планирования, а только одной из форм его представления. Составление и использование бюджетов в форме финансовых планов, смет затрат позволяет только количественно оценить, констатировать наличие материальных и финансовых ресурсов. В действительности же возможности бюджета при планировании гораздо шире. Его использование позволяет оценить помимо количественных еще и качественные моменты формирования, распределения и использования ресурсов, сопоставив потребность в средствах и их наличие. Однако в настоящее время эти возможности применения бюджетирования практически не используются.

Выполненные исследования позволили отметить большое количество видов бюджетов и способов, составляемых в агропромышленных формированиях [9, с. 118-164].

Расчет бюджета начинают с определения финансового плана хозяйства. Руководство аграрного формирования должно иметь четкую картину деятельности предприятия на ближайшую перспективу, в том числе на следующий год.

Следует отметить, что отечественными и зарубежными авторами разработаны рекомендации по взаимосогласованию спроса и предложения капитала посредством инвестиционного бюджета, однако они касаются, как правило, одноперіодных инвестиций и для стратегического планирования деятельности предприятия не приемлемы [10, с. 201-203]. Ряд моделей, предназначенных для долгосрочного планирования, разработан зарубежными авторами. Так, например, Дж. Дин впервые в 1951 г. предложил решить проблему динамического бюджетирования [11, с. 170-173]. В соответствии с его рекомендациями критерием при ранжировании как инвестиционных проектов, так и проектного финансирования, является их внутренняя норма рентабельности. Инвестиционный бюджет при этом определяется аналогично отмеченным выше статическим моделям, графически формируются функции спроса и предложения капитала. Точка пересечения кривых, образующих эти функции, и позволяет найти величину инвестиционного бюджета.

Наряду с достоинством методики Дж. Дина – относительной простотой расчетов – следует отметить ее недостатки: условие платежеспособности обеспечивается только в момент времени  $t = 0$ ; отсутствует возможность минимизировать упущенную выгоду; расчет внутренней процентной ставки (нормы дохода на капитал) для источников финансирования представляется нецелесообразным, так как этот показатель отражает доходность, а не затратность проектов.

Представляет определенный интерес динамическая модель бюджета капиталовложений, разработанная немецким ученым Д. Адамом [12, с. 263-269]. Данная модель представлена в виде задачи линейного программирования и ориентирована на максимизацию чистого дохода от реализации инвестиций, приведенного в начало планового периода. Однако следует подчеркнуть, что ограничения модели охватывают только условия финансирования инвестиционной программы. Прочие факторы, влияющие на ход ее реализации, такие как загрузка производственных мощностей, требования, обусловленные спецификой технологического процесса, данная модель не учитывает, что снижает ее адекватность реальным условиям реализации проектов.

Специфика работы промышленных и агропромышленных предприятий, несмотря на их кризисное положение, определяет необходимость долгосрочного планирования как деятельности предприятия в целом, так и его инвестиционной деятельности. С учетом этого возникает потребность в формировании инвестиционного бюджета предприятия, позволяющем обеспечить охват длительного периода времени. Предлагаемая модель формирования инвестиционного бюджета предприятия включает данные о количестве альтернативных инвестиционных объектов и затратах на их приобретение. Для планируемых инвестиций рассчитываются показатели эффективности их реализации, а также рассматриваются возможные источники финансирования планируемых капиталовложений и условия их использования. Как уже отмечалось, в основе классического принципа формирования инвестиционного бюджета лежит сопоставление двух основных моментов: результатов использования имеющихся источников финансирования проектов и условий их привлечения. Обеспечение взаимосогласования этих моментов позволяет учесть качественные стороны планируемых инвестиций – осуществить отбор более эффективных инвестиционных проектов из числа альтернативных, то есть сформировать оптимальную инвестиционную программу предприятия.

К настоящему времени можно констатировать, что научно-обоснованных методов управления инвестиционными процессами в практике хозяйственной деятельности и агропромышленного производства не существует. Поэтому важно разработать и реализовать подобную методику в реальных условиях.

Мы предлагаем для формирования инвестиционной программы на этапе формирования бюджета капиталовложений идею использования метода

линейного программирования в подходе к решению инвестиционных проблем [13, с. 138].

Рассмотрим процедуру оптимизации инвестиционной программы агроформирования на основе формирования бюджета капиталовложений с использованием линейного программирования. Схема его применения включает следующие этапы:

- 1) формирование целевой функции и системы ограничений;
- 2) непосредственное решение задачи симплекс-методом;
- 3) интерпретация результата – расчет значения целевой функции.

Необходимыми условиями для составления модели бюджета являются заданная производственная программа для инвестиционных объектов и наличие у предприятия финансовых средств, подлежащих распределению. С целью упрощения практического применения модель базируется на следующих дополнительных условиях:

- 1) рассматриваемые инвестиционные объекты являются альтернативными для предприятия;
- 2) альтернативные инвестиционные объекты равнозначны и должны осуществляться полностью в запланированном объеме, т.е. являются неделимыми;
- 3) финансовые ресурсы, которые можно использовать для осуществления инвестиционной деятельности предприятия – ограничены;
- 4) инвестиционная программа формируется на начало планового периода.

В соответствии с постановкой задачи необходимо сформировать целевую функцию модели, отражающую основную цель инвестирования. Осуществляя капиталовложения, промышленные предприятия преследуют различные цели: достижение безубыточного объема производства, обеспечение планируемого уровня рентабельности, максимизация прибыли, снижение общей суммы затрат и т.д.

Следовательно, от этого зависит выбор показателя, определяющего целевую функцию модели. Так, целевая функция может быть задана как статическими (рентабельность, срок окупаемости, уровень безубыточности), так и динамическими (чистая дисконтированная стоимость, конечная стоимость капитала, внутренняя норма рентабельности) показателями. В условиях рыночной экономики при выполнении инвестиционных расчетов возрастает значение фактора времени, который существенно изменяет стоимость капитала. Поэтому целевую функцию модели инвестиционного бюджета целесообразно определять, используя широко известные динамические методы. В случае формирования исходной модели инвестиционного бюджетирования на базе линейного программирования, целевая функция задачи может быть представлена известными динамическими показателями, одним из которых является чистая дисконтированная стоимость капитала [13, с. 138]. При этом цель задачи можно представить в виде следующего выражения:

$$\sum_{j=1}^J (C_{0j}x_j) \rightarrow \max, \quad (5.1)$$

где  $C_{0j}$  – чистая дисконтированная стоимость капитала инвестиционного объекта, тенге;

$j$  – индекс инвестиционного объекта ( $j = 1, \dots, J$ );

$x_j$  – булева переменная величина, значение которой определяет, будет ли реализована инвестиция ( $x_j = 1$ ) или нет ( $x_j = 0$ ) для всех альтернатив.

Известно, что чистая дисконтированная стоимость капитала определяется как разность суммарных доходов и суммарных затрат по проекту, приведенных к началу инвестиционного периода. При этом текущие платежи могут быть определены по схеме «затраты-выручка», то есть целевая функция будет представлена следующим выражением:

$$\sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T \frac{(-A_{jt})}{(1+i)^t} + \sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T \frac{(u_{jt} - s_{jt})q_{jt}}{(1+i)^t} \rightarrow \max, \quad (5.2)$$

где  $A_{jt}$  – затраты на приобретение  $j$ -го инвестиционного объекта в момент времени  $t$ , тенге;

$i$  – процентная ставка;

$u_{jt}, s_{jt}$  – соответственно цена и себестоимость единицы продукции, которая производится на  $j$ -м инвестиционном объекте в момент времени  $t$ , тенге;

$q_{jt}$  – объем реализации продукции, произведенной на инвестиционном объекте  $j$  в периоде  $t$ , натуральная единица.

Максимум функции определяется с учетом ограничений, обеспечивающих условие непревышения суммарных дисконтированных инвестиционных затрат общей суммы денежных средств, подлежащей распределению:

$$\sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T ((A_{jt}x_j)(1+i)^{-t} + A_{0j}x_j) \leq \Phi, \quad (5.3)$$

где  $\Phi$  – величина имеющихся финансовых средств, тенге.

Следует отметить, что традиционно при формировании инвестиционного бюджета предприятия на основе линейного программирования основное требование при определении системы ограничений заключается в соблюдении условия распределения ограниченных финансовых ресурсов и соответствует формуле (5.3). Однако при этом опускается важное условие достижения минимального уровня доходности вложенного капитала. Поэтому при формировании инвестиционного бюджета необходимо модифицировать требование эффективности с учетом сложившегося на данном предприятии минимального уровня доходности капитала. В этой связи предлагается дополнить систему ограничений основной задачи линейного программирования следующим неравенством:

$$\sum_{j=1}^J C_{0j} x_j \geq \sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T ((A_{jt} x_j)(1+i)^{-t} + A_{0j} x_j) \cdot R_{\min}, \quad (5.4)$$

где  $R_{\min}$  – минимальный уровень рентабельности капитала.

Таким образом, задача решается, исходя из условия максимизации доходности с учетом достижения заданного уровня эффективности использования капитала.

Важным условием оптимизации инвестиционных планов является производственный фактор, требующий обеспечения необходимого объема продукции, на достижение которого и направлены инвестиции. То есть при формировании модели исходной задачи обязательным является ограничение по производственной мощности:

$$q_{jt} x_j \leq Q_{\text{план } jt} x_j, \quad (5.5)$$

где  $Q_{\text{план } jt}$  – плановый объем производства продукции на  $j$ -м инвестиционном объекте в момент времени  $t$ .

Плановый объем выпуска продукции формируется, исходя из величины платежеспособного спроса и производственной мощности предприятия.

Зададим также значения булевых переменных:

$$x_j \in \{0; 1\}, \quad j = \overline{1, J}. \quad (5.6)$$

Следует отметить, что учет фактора времени определяет необходимость обоснования уровня расчетной процентной ставки. С целью обеспечения достоверности прогнозных расчетов при определении уровня процентной ставки необходимо учитывать наличие и условия использования предполагаемых источников финансирования капиталовложений. Так, при финансировании проектов полностью за счет собственных средств инвестора минимальный уровень расчетной процентной ставки должен соответствовать средней величине процента, выплачиваемого по вкладам на рынке капитала. Если инвестиционная программа финансируется полностью за счет заемных средств, то ориентировочная величина процентной ставки должна быть не ниже размера процентной ставки кредитора, предоставляющего кредит. И, наконец, если возможно смешанное финансирование планируемых объектов инвестирования (частично за счет собственных, частично – за счет заемных), то рассчитывается среднее значение процентной ставки с учетом доли этих источников в их общем объеме [13, с. 176].

Анализ формирования инвестиционного бюджета Талгарского района Алматинской области показывает, что сельхозформирования района в 2012 году из Республиканского и областного бюджета получили дотацию на ветеринарию, искусственное осеменение, племпродажу всего 39,9 млн. тенге, на вакцинацию и прививки 15,3 млн. тенге. В растениеводстве на проведение

работ по борьбе с саранчовыми болезнями зерновых культур, плодовых, против карантинных сорняков, колорадского жука и поддержку элитного семеноводства получены субсидии на сумму 13,5 млн. тенге. Всего субсидии государства представлены на сумму 53,4 млн. тенге. Помимо выделенных субсидий сельхозформирования района получили беспроцентный кредит на проведение весенне-полевых и уборочных работ 12,8 млн. тенге. А в 2013 году дотация из областного и Республиканского бюджета соответственно составили – 36,9 млн. тенге и 61,3 млн. тенге. Получено инвестиций в сумме 123684 тыс. тенге. Из них: СХПК «Племзавод Алматы» – 19165 тыс. тенге (ремонт коровников, приобретено 2 комбайна), СХПК им. К. Абдыгулова – 384 тыс. тенге (свеклоуборочный комбайн), СХПК им. Д. Кунаева – 21029 тыс. тенге (2 комбайна, факс, сотовый телефон), ТОО «Фирма Агро-Стар» – 43896 тыс. тенге (строительство птичника, административное здание), РГКП «Помогологический сад» – 329 тыс. тенге (закладка садов), ТОО «Айршир» – 10017 тыс. тенге (автомобиль марки «Тойота»), ТОО «Байсерко Агро» – 8798 тыс. тенге (опрыскиватель, автоприцеп, кормораздатчик), ТОО «Жайтап» – 20000 тыс. тенге (скот продуктивный).

В качестве примера рассмотрим формирование инвестиционного бюджета ТОО «Айршир» Талгарского района Алматинской области с использованием приведенной модели. Предприятие планирует пять реальных альтернативных инвестиционных объектов для повышения продуктивности молочного стада КРС.

Ввод в действие всех пяти инвестиционных объектов планируется одновременно – в январе 2013 года, плановый горизонт расчетов ограничен периодом пять лет (2017 г.).

В качестве информационной базы приняты прогнозные величины показателей реализации инвестиционной программы, информация о динамике которых представлена в таблица 5.1. Финансовые возможности предприятия позволяют для финансирования инвестиционных проектов использовать собственные средства в сумме 88645 тыс. тенге.

Таблица 5.1

**Вложение инвестиций в ТОО «Айршир» Талгарского района  
Алматинской области**

№ п/п	Наименование	Количество, шт	Стоимость, тыс. тенге	Назначение
1	Ремонт коровников	2	32500	Для молочного стада
2	Кормоуборочный комплекс	1	3900	Для кормопроизводства
3	Комбинированный агрегат	1	3250	Для дойки
4	Капитальный ремонт силосных траншей	1	4250	Для хранения силоса
5	Свеклоуборочный комбайн	1	65200	Для уборки свеклы

В соответствии с технологическими требованиями, когда хозяйство полностью внедрило новую технологию, то есть когда скот с 1 января уже пере-

веден на новый тип кормления с использованием зерно-сенажа обязательным для осуществления является инвестиционный объект 5, альтернативными – объекты 1 и 2 и объекты 3 и 4.

Планируется производить молока на объекте 5 не менее 15000 тонн в год, на объекте 1 и 2 в сумме не менее 20000 тонн в год и на объекте 3 и 4 одновременно – не менее 21000 тонн в год. При этом производственные мощности допускают следующее максимальное количество продукции: 16000 тонн на объекте 5, 44000 тонн – на объекте 1 и 2, 45000 тонн – на объекте 3 и 4. Задача заключается в формировании оптимальной инвестиционной программы на период 2013-2017 гг. на основе динамической модели инвестиционного бюджета при условии, что предприятие ориентируется на минимальный уровень рентабельности 20 % (табл. 5.2).

Таблица 5.2

**Исходная информация для формирования инвестиционной программы ТОО «Айршир» Талгарского района Алматинской области**

Год	Показатели	Инвестиционные объекты				
		1	2	3	4	5
2013	Рыночная цена 1 ц молока, тенге	3020	3020	3020	3020	3020
	Молоко на реализации, ц	20774,8	21031,3	21287,8	21544,3	21800,7
	Себестоимость 1 ц молока, тенге	2107,75	2104,4	2101,14	2097,95	2094,84
	Прибыль, тыс. тенге	18951,9	19256,2	19560,6	19864,9	20169,3
2014	Рыночная цена 1 ц молока, тенге	3030	3030	3030	3030	3030
	Молоко на реализации, ц	21296,5	21559,4	21822,4	22085,3	22348,2
	Себестоимость 1 ц молока, тенге	2093,43	2090,11	2086,87	2083,7	2080,61
	Прибыль, тыс. тенге	19945,7	20263,5	20581,4	20899,2	21217
2015	Рыночная цена 1 ц молока, тенге	3120	3120	3120	3120	3120
	Молоко на реализации, ц	21721	21989,1	22257,3	22525,4	22793,6
	Себестоимость 1 ц молока, тенге	2047,06	2043,75	2040,51	2037,36	2034,28
	Прибыль, тыс. тенге	23305,3	23665,9	24026,4	24387	24747,5
2016	Рыночная цена 1 ц молока, тенге	3210	3210	3210	3210	3210
	Молоко на реализации, ц	22165,7	22439,3	22713	22986,6	23260,3
	Себестоимость 1 ц молока, тенге	2030,24	2026,93	2023,71	2020,57	2017,5
	Прибыль, тыс. тенге	26150,2	26547,2	26944,1	27341	27737,9
2017	Рыночная цена 1 ц молока, тенге	3320	3320	3320	3320	3320
	Молоко на реализации, ц	22901,9	23184,7	23467,4	23750,2	24032,9
	Себестоимость 1 ц молока, тенге	2044,09	2040,63	2037,25	2033,96	2030,74
	Прибыль, тыс. тенге	29220,7	29661,7	30102,7	30543,7	30984,7

Для оптимизации инвестиционной программы предприятия на основе критерия чистой дисконтированной стоимости используем формулы (5.1)-(5.6), учитывая, что предприятие не рассматривает возможность привлечения дополнительных заемных источников финансирования, то есть задача заключается в наиболее эффективном распределении собственных средств среди пяти инвестиционных объектов. Для практического применения модели определим чистую дисконтированную стоимость капитала инвестиционных

объектов на основе данных таблицы 5.2 по формуле 5.2. Процентная ставка по депозитным вкладам на рынке капитала на момент выполнения расчетов составляет 25 %, что определило выбор уровня ставки дисконтирования.

Результаты расчетов на Excel составили:  $C_{01} = 27557,82$  тыс. тенге;  $C_{02} = 57173,32$  тыс. тенге;  $C_{03} = 58763,66$  тыс. тенге;  $C_{04} = 58699,55$  тыс. тенге;  $C_{05} = -1475,77$  тыс. тенге;

Полученные значения чистой дисконтированной стоимости капитала показывают, что проект 5 является неэффективным, однако в соответствии с приведенными выше требованиями его необходимо включить в инвестиционную программу предприятия.

Составим модель линейного программирования, базирующуюся на максимизации чистой дисконтированной стоимости капитала, при этом целевая функция в соответствии с формулами (5.1), (5.2) примет следующий вид:  $27557,82x_1 + 57173,32x_2 + 58763,66x_3 + 58699,55x_4 - 1475,77x_5 \rightarrow \max$

С учетом того, что затраты на приобретение всех видов объекта осуществляются в начале инвестиционного периода ( $t = 0$ ), то есть коэффициент дисконтирования  $КД = (1 + i)^{-t} = 1$ , ограничения в соответствии с формулами (5.3)-(5.6) представляют собой следующую систему:

$$\begin{aligned} 32500x_1 + 3900x_2 + 3250x_3 + 4250x_4 - 65200x_5 &\leq 88645; \\ 27557,82x_1 + 57173,32x_2 + 58763,66x_3 + 58699,55x_4 - 1475,77x_5 &\geq \\ &\geq (32500x_1 + 3900x_2 + 3250x_3 + 4250x_4 - 65200x_5) \cdot 0,2; \\ 20000 &\leq 20774,8x_1 + 21031,3x_2 \leq 44000; \\ 20000 &\leq 21296,5x_1 + 21559,4x_2 \leq 44000; \\ 20000 &\leq 21721x_1 + 21989,1x_2 \leq 44000; \\ 20000 &\leq 22165,7x_1 + 22439,3x_2 \leq 44000; \\ 20000 &\leq 22901,9x_1 + 23184,7x_2 \leq 44000; \\ 21000 &\leq 21287,8x_3 + 21544,3x_4 \leq 45000; \\ 21000 &\leq 21822,4x_3 + 22085,3x_4 \leq 45000; \\ 21000 &\leq 22557,3x_3 + 22525,4x_4 \leq 45000; \\ 21000 &\leq 22713x_3 + 22986,6x_4 \leq 45000; \\ 21000 &\leq 23467,4x_3 + 23750,2x_4 \leq 45000. \end{aligned}$$

Очевидно, что при условии обязательного внедрения оборудования 5 и отсутствии альтернативных вариантов, для переменной  $x_5$ , подобное ограничение не формулируется.

Зададим также значения булевых переменных решения:

$$x_j \in \{0; 1\}, \quad j = \overline{1, 4}, \quad x_5 = 1.$$

Решение данной задачи симплекс-методом с использованием ППП Excel показывает, что оптимальная инвестиционная программа состоит из объектов 2, 3 и 5 (при условии обязательного осуществления инвестиционного объекта 5:  $x_1 = 0$ ;  $x_2 = 1$ ;  $x_3 = 1$ ;  $x_4 = 0$ ;  $x_5 = 1$ ).

Инвестиционный бюджет предприятия составляет 72350 тыс. тенге (общая потребность в капитале для реализации трех инвестиционных объектов), а реализация инвестиционной программы обеспечит достижение суммарной величины чистой дисконтированной стоимости капитала 114461,2 тыс. тенге.

Следует отметить, что реализация трех инвестиционных объектов вместо пяти запланированных может негативно отразиться на работе соответствующих подразделений и предприятия в целом: привести к неполной загрузке производственных мощностей, сбоям в процессе производства, снижении финансовых результатов и т.д. С целью избежания подобной ситуации следует рассмотреть возможность использования дополнительных финансовых ресурсов, а именно одногодичного кредита, получить который возможно в банке на сумму, не превышающую 10000 тыс. тенге под 20 % годовых.

Для формирования инвестиционного бюджета используем рассмотренную выше модель максимизации чистой дисконтированной стоимости капитала. Одновременное использование собственных и заемных средств требует определения соответствующего уровня расчетной процентной ставки дисконтирования с учетом смешанного финансирования планируемой инвестиционной программы [13, с. 176]:

$$i = (i_{вкл} \cdot CC + i_{кр} \cdot ПК) / (CC + ПК), \quad (5.7)$$

где  $CC$  – сумма собственных средств (собственного капитала), тенге;

$ПК$  – сумма привлеченного капитала, тенге;

$i_{вкл}$  – процентная ставка по вкладам;

$i_{кр}$  – процентная ставка по кредиту.

$$i = (0,25 \cdot 88645 + 0,2 \cdot 10000) / (88645 + 10000) = 0,24.$$

Выполним расчет чистой дисконтированной стоимости капитала планируемых проектов при величине процентной ставки дисконтирования 24 % аналогично приведенному выше. Результаты вычислений составили:  $C_{01} = 28918,10$  тыс. тенге;  $C_{02} = 58556,19$  тыс. тенге;  $C_{03} = 60167,56$  тыс. тенге;  $C_{04} = 60124,39$  тыс. тенге;  $C_{05} = -33,37$  тыс. тенге.

Следует отметить, что использование заемных средств повышает значение минимального уровня рентабельности вложенных средств. Так в рассматриваемом случае смешанного финансирования предприятие ориентируется на минимальный уровень рентабельности 25 %. Соответственно модель инвестиционного бюджета примет следующий вид:

$$\begin{aligned} &28918,10x_1 + 58556,19x_2 + 60167,56x_3 + 60124,39x_4 - 33,37x_5 \rightarrow \max \\ &32500x_1 + 3900x_2 + 3250x_3 + 4250x_4 - 65200x_5 \leq 98645; \\ &27557,82x_1 + 57173,32x_2 + 58763,66x_3 + 58699,55x_4 - 1475,77x_5 \geq \\ &\geq (28918,10x_1 + 58556,19x_2 + 60167,56x_3 + 60124,39x_4 - 33,37x_5) \cdot 0,25; \end{aligned}$$

Ограничения по объему производимой продукции и значения булевых переменных решения соответствуют приведенным выше:

$$\begin{aligned}
20000 &\leq 20774,8x_1 + 21031,3x_2 \leq 44000 \\
20000 &\leq 21296,5x_1 + 21559,4x_2 \leq 44000 \\
20000 &\leq 21721x_1 + 21989,1x_2 \leq 44000 \\
20000 &\leq 22165,7x_1 + 22439,3x_2 \leq 44000 \\
20000 &\leq 22901,9x_1 + 23184,7x_2 \leq 44000 \\
21000 &\leq 21287,8x_3 + 21544,3x_4 \leq 45000 \\
21000 &\leq 21822,4x_3 + 22085,3x_4 \leq 45000 \\
21000 &\leq 22557,3x_3 + 22525,4x_4 \leq 45000 \\
21000 &\leq 22713x_3 + 22986,6x_4 \leq 45000 \\
21000 &\leq 23467,4x_3 + 23750,2x_4 \leq 45000 \\
x_j &\in \{0;1\}, \quad j = \overline{1,4}, \quad x_5 = 1.
\end{aligned}$$

Решение отражает состав оптимальной инвестиционной программы:  $x_1 = 0$ ;  $x_2 = 1$ ;  $x_3 = 1$ ;  $x_4 = 0$ ;  $x_5 = 1$ .

При этом инвестиционный бюджет предприятия составит 72350 тыс. тенге. Суммарное значение чистой дисконтированной стоимости капитала программы при реализации трех объектов составляет 118690,4 тыс. тенге.

Таким образом, одновременное использование собственных и заемных финансовых ресурсов позволит получить прирост чистой дисконтированной стоимости капитала инвестиционной программы:

$$\Delta C_0 = 118690,4 - 114461,2 = 4229,2 \text{ тыс. тенге.}$$

Так как инвестиционная программа планируется на длительный период времени и финансируется заемными средствами, то возможны изменения ежегодных платежей за счет погашения кредитов и уплаты процентов за кредит. Причем потенциального инвестора, как правило, интересует, достаточно ли будет доходов от реализации проекта для того, чтобы покрыть издержки финансирования. Показателем, позволяющим оценить эффективность капиталовложений с учетом специфики условий их финансирования, является стоимость капитала в конечной точке эксплуатации объекта [13, с. 192]. Она состоит из платежа в этой точке, выплаты полученного в предпоследнем сроке годового кредита, включая проценты, и дохода от возможных финансовых инвестиций, осуществленных в предшествующем периоде:

$$\begin{aligned}
KCK_T = & \sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T (e_{jt} - a_{jt}) \cdot x_j - \sum_{j=1}^J \sum_{t=1}^T K_{j,t-1} \cdot (1 + i_{kp,t-1}) \cdot x_j + \\
& + \sum_{j=1}^J \sum_{t=1}^T D\Phi_{j,t-1} \cdot (1 + i_{\phi a,t-1}) \cdot x_j - \sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T F_{jt},
\end{aligned} \tag{5.8}$$

где  $KCK_T$  – конечная стоимость капитала, тенге;

$e_{jt}$  – текущие доходы по  $j$ -му инвестиционному проекту в период времени  $t$ , тенге;

$a_{jt}$  – текущие расходы на осуществление  $j$ -го инвестиционного проекта в период времени  $t$ , тенге;

$K_{j(t-1)}$  – сумма кредита по  $j$ -му инвестиционному объекту, полученная в предшествующем периоде, тенге;

$i_{кр(t-1)}$  – процентная ставка за пользование кредитом;

$D\Phi_{j(t-1)}$  – дополнительные финансовые инвестиции (вложение свободных денежных средств)  $j$ -му инвестиционному объекту в предыдущем периоде, тенге;

$i_{фвл}$  – процентная ставка для финансовых вложений;

$F_{jt}$  – запланированное потребление по  $j$ -му инвестиционному объекту в период времени  $t$ , тенге.

Очевидно, что при отборе инвестиционных проектов из числа альтернативных, предпочтение будет отдано проектам с максимальным значением конечной стоимости капитала. Следовательно, при формировании модели бюджета капиталовложений, финансируемых за счет заемных средств, целевую функцию необходимо формировать на основе максимизации этого показателя,

Следует отметить, что в условиях рыночной экономики значительно возрастает уровень развития товарно-денежных отношений, что, с одной стороны, придает предприятиям значительную самостоятельность в решении хозяйственных проблем, а с другой – требует применения новых способов выполнения экономических расчетов. Как уже отмечалось, прогнозные расчеты необходимо осуществлять с учетом фактора времени. Кроме того, одна из основных задач предприятий, особенно тех, которые используют заемные средства – минимизировать упущенную выгоду. Наиболее простым способом снижения подобных потерь является требование вложения свободных денежных средств (так называемое требование дополнительного финансирования). Доход от финансовых инвестиций снизит общую сумму инвестиционных издержек. В связи с этим в модель бюджета необходимо включать и данные, связанные с условиями осуществления дополнительного финансирования. Рассмотрим формирование такой модели при условии, что кредиты и дополнительные финансовые вложения являются одногодичными.

Целевая функция имеет следующий вид:

$$KCK_T \rightarrow \max. \quad (5.9)$$

Эту целевую функцию необходимо максимизировать, используя систему финансовых ограничений. Формулировка ограничений для периодов времени от точки  $t = 0$  до точки  $t = T - 1$  базируется на принципе финансово-экономического баланса (равновесия), то есть итоговое значение (сальдо) подсчитывается только в конечном периоде. Промежуточные значения стоимости капитала не определяются. В соответствии с этим принципом в момент осуществления капиталовложений расходы на приобретение объектов инве-

стирования и финансовые вложения соответствуют сумме стартового капитала и полученного кредита. Ограничение имеет следующий вид:

$$CK_0 + \sum_{j=1}^J (A_{0j} \cdot x_j) + K_{j0} \cdot x_j - D\Phi_{j0} \cdot x_j - F_{j0} = 0, \quad (5.10)$$

где  $CK_0$  – стартовый капитал инвестора, тенге.

Для финансовых ограничений периодов от  $t = 1$  до  $T - 1$  имеет место следующее условие:

$$\begin{aligned} \sum_{j=1}^J (e_{jt} - a_{jt}) \cdot x_j + K_{jt} \cdot x_j - K_{j,t-1} \cdot (1 + i_{kp,t-1}) \cdot x_j - D\Phi_{jt} \cdot x_j + \\ + D\Phi_{j,t-1} \cdot (1 + i_{фв,t-1}) \cdot x_j - F_{jt} = 0. \end{aligned} \quad (5.11)$$

Очевидно, что поскольку целевой показатель рассчитывается в конце планового периода, то при оценке минимального уровня доходности программы затраты на инвестирование необходимо также перевести в конечную точку, то есть ограничение, представленное формулой (5.4), будет выглядеть следующим образом:

$$\sum_{j=1}^J C_{0j} x_j \cdot (1+i)^n \geq \sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T ((A_{jt} x_j)(1+i)^{-t} + A_{0j} x_j) \cdot (1+i)^n \cdot R_{\min}, \quad (5.12)$$

Система ограничений, охватывающих технологический аспект, соответствует формулам (5.3), (5.4). Кроме отмеченных условий, существуют еще возможные границы для максимального количества видов планируемых инвестиционных объектов. Также необходимо установить границы для источников финансирования:

$$x_j \leq x_{j\max}; \quad x_j \in \{0; 1\} \quad (5.13)$$

$$K_t \leq K_{t\max}; \quad K_t \geq 0; \quad D\Phi \geq 0. \quad (5.14)$$

Для иллюстрации применения модели определим оптимальную инвестиционную программу на основе модели бюджетирования, базирующейся на максимизации конечной стоимости капитала, используя формулы (5.9)-(5.12). С целью определения величины целевого показателя планируемых проектов составили финансовые планы инвестиций на Excel (финансового плана инвестиционного объекта 1 – ТОО «Айршир» Талгарского района Алматинской области).

Аналогично выполняется расчет конечной стоимости капитала по остальным инвестиционным проектам:  $KCK_1 = 77316,07$  тыс. тенге;  $KCK_2 = 174035,06$  тыс. тенге;  $KCK_3 = 178962,39$  тыс. тенге;  $KCK_4 = 178652,91$  тыс. тенге;  $KCK_5 = -28996,44$  тыс. тенге.

Как и в предыдущем случае, отрицательное значение величины конечной стоимости капитала инвестиционного объекта 5 подтверждает неэффективность данного проекта, однако в соответствии с требованиями технологического процесса его необходимо включить в инвестиционную программу предприятия.

Целевая функция динамической модели бюджетирования на основе максимизации конечной стоимости капитала программы представляет следующее выражение:

$$77316,07x_1 + 174035,06x_2 + 178962,39x_3 + 178652,91x_4 - 28996,44x_5 \rightarrow \max$$

В соответствии с формулировкой модели сформируем систему ограничений в каждой точке планового горизонта.

В 2012 г. (момент времени  $t = 0$ ) должны выполняться следующие условия:

$$(32500x_1 - 32500x_1) + (3900x_2 - 3900x_2) + (3250x_3 - 3250x_3) + \\ + (4250x_4 - 4250x_4) + (65200x_5 - 65200x_5) = 0; \\ 32500x_1 + 3900x_2 + 3250x_3 + 4250x_4 - 65200x_5 \leq 98645;$$

В 2013 г. ( $t = 1$ ):

$$(18951,9x_1 - 18951,9x_1) + (19256,2x_2 - 19256,2x_2) + (19560,6x_3 - 19560,6x_3) + \\ + (19864,9x_4 - 19864,9x_4) + (20169,3x_5 - 20169,3x_5) = 0;$$

В 2014 г. ( $t = 2$ ):

$$(19945,7x_1 - 19945,7x_1) + (20263,5x_2 - 20263,5x_2) + (20581,4x_3 - 20581,4x_3) + \\ + (20899x_4 - 20899x_4) + (21217x_5 - 21217x_5) = 0;$$

В 2015 г. ( $t = 3$ ):

$$(23305,3x_1 - 23305,3x_1) + (23665,9x_2 - 23665,9x_2) + (24026,4x_3 - 24026,4x_3) + \\ + (24378x_4 - 24378x_4) + (24747,5x_5 - 24747,5x_5) = 0;$$

В 2016 г. ( $t = 4$ ):

$$(26150,2x_1 - 26150,2x_1) + (26547,2x_2 - 26547,2x_2) + (26944,1x_3 - 26944,1x_3) + \\ + (27341x_4 - 27341x_4) + (27737,9x_5 - 27737,9x_5) = 0;$$

В 2017 г. ( $t = 5$ ):

$$(29220,7x_1 - 29220,7x_1) + (29661,7x_2 - 29661,7x_2) + (30102,7x_3 - 30102,7x_3) + \\ + (30543,7x_4 - 30543,7x_4) + (30984,7x_5 - 30984,7x_5) = 0;$$

Сформулируем ограничение, обеспечивающее минимальный уровень рентабельности вложенных средств:

$$77316,07x_1 + 174035,06x_2 + 178962,39x_3 + 178652,91x_4 - 28996,44x_5 \geq \\ \geq (32500x_1 + 3900x_2 + 3250x_3 + 4250x_4 - 65200x_5) - 1,24^5 \cdot 0,25.$$

Ограничения объема производимой продукции:

$$\begin{aligned}
20000 &\leq 20774,8x_1 + 21031,3x_2 \leq 44000; \\
20000 &\leq 21296,5x_1 + 21559,4x_2 \leq 44000; \\
20000 &\leq 21721x_1 + 21989,1x_2 \leq 44000; \\
20000 &\leq 22165,7x_1 + 22439,3x_2 \leq 44000; \\
20000 &\leq 22901,9x_1 + 23184,7x_2 \leq 44000; \\
21000 &\leq 21287,8x_3 + 21544,3x_4 \leq 45000; \\
21000 &\leq 21822,4x_3 + 22085,3x_4 \leq 45000; \\
21000 &\leq 22557,3x_3 + 22525,4x_4 \leq 45000; \\
21000 &\leq 22713x_3 + 22986,6x_4 \leq 45000; \\
21000 &\leq 23467,4x_3 + 23750,2x_4 \leq 45000.
\end{aligned}$$

Дополнительные ограничения:

$$\begin{aligned}
x_j &\in \{0;1\}, \quad j = \overline{1,4}, \quad x_5 = 1. \\
0 &\leq K_i \leq 10000; \quad D\Phi \geq 0.
\end{aligned}$$

Решим поставленную задачу при помощи ППП Excel. Результаты вычислений отражают оптимальную инвестиционную программу, которая состоит из объектов 2, 3 и 5:  $x_1 = 0$ ;  $x_2 = 1$ ;  $x_3 = 1$ ;  $x_4 = 0$ ;  $x_5 = 1$ .

Инвестиционный бюджет предприятия, как и в рассмотренном ранее случае, составляет 72350 тыс. тенге (общая потребность в капитале для приобретения трех единиц объекта), а суммарное значение конечной стоимости капитала программы, равно 324001 тыс. тенге, то есть полученный результат полностью совпадает с расчетами, выполненными по критерию максимизации чистой дисконтированной стоимости капитала, что позволяет сделать вывод об оптимальности составленной инвестиционной программы.

Следует отметить, что предприятия АПК, осуществляя капиталовложения, могут стремиться к максимальной величине вновь приобретенных средств, которые можно использовать на расширение производства и другие цели, не связанные с реализацией данного объекта. Поэтому при формировании оптимальной инвестиционной программы предприятия на основе модели бюджета можно ориентироваться также на максимизацию величины средств, изъятых на потребление, при заданной величине конечной стоимости капитала. Целевая функция в этом случае будет иметь вид:

$$F_T \rightarrow \max. \quad (5.15)$$

Для подобной модели финансовые ограничения аналогичны ограничениям рассмотренной выше модели (формулы 5.4, 5.5, 5.9, 5.10, 5.12, 5.13). Однако необходимо стремиться к тому, что стоимость капитала в конечном пункте существования проекта должна иметь положительное значение. Ее равенство нулю (в соответствии с указанным выше принципом финансово-хозяйственного равновесия) означает минимальную выгодность инвестиции и значительно усложняет решение проблемы отбора инвестиционных аль-

тернатив. Поэтому необходимо ввести дополнительное ограничение, которое гарантирует, что в конце планового периода будет получена запланированная конечная стоимость капитала  $KCK_T$ . Это ограничение будет иметь следующий вид:

$$\sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T (e_{jt} - a_{jt}) \cdot x_j - \sum_{j=1}^J \sum_{t=1}^T K_{j,t-1} \cdot (1 + i_{kp,t-1}) \cdot x_j + \sum_{j=1}^J \sum_{t=1}^T D\Phi_{j,t-1} \cdot (1 + i_{фев,t-1}) \cdot x_j - \sum_{j=1}^J \sum_{t=0}^T F_{jt} - KCK_T = 0. \quad (5.16)$$

Рассмотрим планирование инвестиционной программы, если целью инвестирования будет максимизация изъятия денежных средств в конце инвестиционного периода при установленном плановом уровне конечной стоимости капитала 100000 тыс. тенге. С этой целью составим финансовые планы и определим возможные суммы средств, подлежащих изъятию, по каждому проекту.

Результаты аналогично выполненных расчетов отражают возможную величину изымаемых средств по остальным инвестиционным проектам и позволяют сделать вывод, что объекты 1 и 5 не могут обеспечить указанную сумму конечной стоимости капитала, о чем свидетельствует отрицательная величина показателей  $F_1$  и  $F_5$ :  $F_1 = -22683,93$  тыс. тенге;  $F_2 = 97035,06$  тыс. тенге;  $F_3 = 98962,39$  тыс. тенге;  $F_4 = 98652,91$  тыс. тенге;  $F_5 = -108996,44$  тыс. тенге.

Целевая функция при условии обязательной реализации инвестиционного объекта 1 примет следующий вид:

$$-22683,93x_1 + 97035,06x_2 + 98962,39x_3 + 98652,91x_4 - 108996,44x_5 \rightarrow \max.$$

Систему ограничений, как и в предыдущем случае, сформулируем в каждой точке планового горизонта. Так, в 2012 г. должны выполняться следующие условия:

$$(32500x_1 - 32500x_1) + (3900x_2 - 3900x_2) + (3250x_3 - 3250x_3) + (4250x_4 - 4250x_4) + (65200x_5 - 65200x_5) = 0; \\ 32500x_1 + 3900x_2 + 3250x_3 + 4250x_4 - 65200x_5 \leq 98645;$$

В 2013 г. ( $t = 1$ ):

$$(18951,9x_1 - 18951,9x_1) + (19256,2x_2 - 19256,2x_2) + (19560,6x_3 - 19560,6x_3) + (19864,9x_4 - 19864,9x_4) + (20169,3x_5 - 20169,3x_5) = 0;$$

В 2014 г. ( $t = 2$ ):

$$(19945,7x_1 - 19945,7x_1) + (20263,5x_2 - 20263,5x_2) + (20581,4x_3 - 20581,4x_3) + (20899x_4 - 20899x_4) + (21217x_5 - 21217x_5) = 0;$$

В 2015 г. ( $t = 3$ ):

$$(23305,3x_1 - 23305,3x_1) + (23665,9x_2 - 23665,9x_2) + (24026,4x_3 - 24026,4x_3) + \\ + (24378x_4 - 24378x_4) + (24747,5x_5 - 24747,5x_5) = 0;$$

В 2016 г. ( $t = 4$ ):

$$(26150,2x_1 - 26150,2x_1) + (26547,2x_2 - 26547,2x_2) + (26944,1x_3 - 26944,1x_3) + \\ + (27341x_4 - 27341x_4) + (27737,9x_5 - 27737,9x_5) = 0;$$

В 2017 г. ( $t = 5$ ):

$$(29220,7x_1 - 29220,7x_1) + (29661,7x_2 - 29661,7x_2) + (30102,7x_3 - 30102,7x_3) + \\ + (30543,7x_4 - 30543,7x_4) + (30984,7x_5 - 30984,7x_5) = 0;$$

Ограничения объема производимой продукции:

$$20000 \leq 20774,8x_1 + 21031,3x_2 \leq 44000;$$

$$20000 \leq 21296,5x_1 + 21559,4x_2 \leq 44000;$$

$$20000 \leq 21721x_1 + 21989,1x_2 \leq 44000;$$

$$20000 \leq 22165,7x_1 + 22439,3x_2 \leq 44000;$$

$$20000 \leq 22901,9x_1 + 23184,7x_2 \leq 44000;$$

$$21000 \leq 21287,8x_3 + 21544,3x_4 \leq 45000;$$

$$21000 \leq 21822,4x_3 + 22085,3x_4 \leq 45000;$$

$$21000 \leq 22557,3x_3 + 22525,4x_4 \leq 45000;$$

$$21000 \leq 22713x_3 + 22986,6x_4 \leq 45000;$$

$$21000 \leq 23467,4x_3 + 23750,2x_4 \leq 45000.$$

Дополнительные ограничения:

$$x_j \in \{0; 1\}, \quad j = \overline{1, 4}, \quad x_5 = 1.$$

$$0 \leq K_j \leq 10000; \quad D\Phi \geq 0.$$

Решив эту задачу при помощи экономико-математических методов, получим:  $x_2 = 1$ ;  $x_3 = 1$ ;  $x_5 = 1$ .

Следовательно, инвестиционный бюджет, как и в рассмотренной ранее ситуации, составляет 72350 тыс. тенге, а для реализации инвестиционной программы предприятия следует выбрать объекты 2, 3 и 5. Общая сумма средств, которые возможно изъять в точке 5 (2007 г.), составит 84001,01 тыс. тенге. Очевидно, что результаты расчетов, выполненные на основе моделей с различными целевыми функциями, совпадают, что подтверждает достоверность результатов и характеризует оптимальность составленного плана.

Итак, бюджет как инструмент планирования инвестиционной деятельности предприятия, представляет собой способ выражения стратегических целей и текущих задач, позволяющий оптимизировать использование имеющихся средств. Его использование при формировании инвестиционной программы предприятия будет способствовать выбору оптимальных направлений вложения средств во взаимосвязи с выбором оптимальных источников

финансирования планируемых проектов, тем самым обеспечивая согласование доходности инвестиций и стоимости финансовых средств.

## Библиографический список к главе 5

1. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения. – 3-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интерл-Синтез», 1999. – 240 с.
2. Кабушкин М.И. Основы менеджмента. – Мн.: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 1998. – 284 с.
3. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1999. – 248 с.
4. Чумаченко Н.Г., Савченко А.П., Коренев В.Г. Принятие решений в управлении производством. – К.: «Техника», 1978. – 192 с.
5. Рейлян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
6. Вилкас Э.И., Майминас Е.З. Решения: теория, информация, моделирование. – М.: Радио и связь, 1981. – 328 с.
7. Цыгачко В.Н. Прогнозирование социально – экономических процессов. – М.: Финансы и статистика, 1986. – 207 с.
8. Mag W. Entscheidung un Information. – Munchen: Verlag FranzVahlen, 1977. – 313 s.
9. Чумаченко Н.Г., Заботина Р.И. Теория управленческих решений. – Киев: Вища школа. Главное изд-во, 1981. – 248 с.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Издательство «Питер», 2000 – 832 с.
11. Шелобаев С.И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 367 с.
12. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
13. Менеджмент: учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.
14. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.

**ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ  
В НАУКОЕМКИХ ОТРАСЛЯХ**

---

---

Наукоемкие отрасли характеризуются массовым использованием передовых технологий, которые разрабатываются и применяются на всех уровнях материальной структуры хозяйства, включая и добывающие отрасли. Являясь ядром всего народнохозяйственного комплекса, наукоемкий сектор играет решающую роль в развитии экономики России [9]. При этом динамика объемов производства и реализации наукоемких видов продукции в базовых отечественных отраслях в последние десятилетия не является удовлетворительной [16]. В настоящее время для устойчивого развития большей части наукоемких отраслей дополнительно требуется существенно увеличить и поддерживать на высоком уровне расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Особенно актуальной для отечественных наукоемких отраслей в условиях ограниченного ресурсного обеспечения является задача выбора наиболее приоритетных направлений развития. Для решения данной задачи необходимы соответствующие методы оценки эффективности инвестиционных проектов. При этом под эффективностью следует понимать не только экономическую выгоду от реализации проекта, но и другие критерии, такие как доведение отечественных образцов наукоемкой продукции до мировых стандартов, соответствие проекта выбранной стратегии конкретного предприятия и др. [23].

Инвестирование – это сложный многогранный процесс, на который влияет множество факторов, имеющих важное научное и практическое значение. С практической точки зрения знание этих факторов, механизма их влияния на инвестиционную деятельность и эффективность инвестиций является основой для разработки научно обоснованной инвестиционной политики и более эффективного управления процессом инвестирования. Современная теория оценки эффективности инвестиционных проектов не имеет четко сформулированной аксиоматической основы, хотя в официальных методических материалах по данному вопросу [18] сделан важный шаг на пути создания такой аксиоматики – введена и обоснована система методологических, методических и операционных принципов, которая может стать важнейшим элементом искомой аксиоматической базы [1].

## 6.1. Исследование проблем оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в наукоемких отраслях

### 6.1.1. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов

В основе процесса принятия управленческих решений инвестиционно-го характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Общая логика анализа с использованием формализованных критериев достаточно очевидна: необходимо сравнить величину требуемых инвестиций с прогнозируемыми доходами. Эффективность проектов определяется на расчетный период, продолжительность которого принимается, как правило, с учетом продолжительности всех этапов жизненного цикла создания продукции [19]. Интегрально за начало расчетного периода принимается первый год осуществления инвестиций, конец периода определяется последним годом серийного производства.

При экономической оценке проекта необходимо приведение (дисконтирование) разновременных затрат и результатов к единому моменту времени (расчетному году). Это обусловлено экономической неравноценностью денежных ресурсов в разные годы расчетного периода. Как известно, при проведении экономического анализа возникает вопрос об оценке текущей стоимости будущих вложений и прибыли с целью приведения их в сопоставимый вид с их стоимостью в расчетном году [17]. Для этого и необходимо умножение затрат и результатов на коэффициент дисконтирования, величина которого определяется по формуле:

$$E = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (6.1)$$

где  $r$  – годовая норма дисконтирования;  $t$  – порядковый номер года.

Если в качестве шага расчета принято полугодие, то в формуле (1) показатель  $E = 1$ , норма  $r$  делится на 2, а показатель  $t$  является порядковым номером каждого квартала расчетного периода.

Одним из определяющих параметров эффективности проекта может являться чистый дисконтированный доход  $NPV$  (Net Present Value), который характеризует интегральный эффект от реализации проекта. Чистый дисконтированный доход определяется как разность между суммой дисконтированных к расчетному году чистых доходов и суммой исходных инвестиций, вложенных в проект:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{PV_t}{(1+i)^t} - I, \quad (6.2)$$

где  $PV_t$  – чистый доход предприятия (Present Value) в  $t$ -ом году расчетного периода;  $r$  – годовая норма дисконтирования;  $I$  – инвестиции.

Если проект предполагает не разовые инвестиции, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов (что наиболее характерно для проекта создания наукоемких видов продукции), то чистый дисконтированный доход определяется как разность между суммой дисконтированных к расчетному году чистых доходов и суммой дисконтированных к тому же году первоначальных инвестиций за расчетный период:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{PV_t}{(1+r)^t} - \sum_{j=1}^m \frac{PI_j}{(1+i)^j}, \quad (6.3)$$

где  $PI_j$  – величина инвестиций (Present Investments) в году  $m$  расчетного периода;  $i$  – прогнозируемый средний уровень инфляции.

Внутренняя норма доходности – это относительный показатель эффективности, характеризующий предельную норму дисконтирования, разделяющую эффективные проекты от неэффективных. Внутренняя норма доходности показывает ожидаемую доходность проекта и, следовательно, максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет средств кредита, то значение данного показателя характеризует верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным. Внутренняя норма доходности  $IRR$  (Internal Rate of Return) представляет собой норму дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода равна 0:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{PV_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{j=1}^m \frac{PI_j}{(1+i)^j} = 0. \quad (6.4)$$

Проект считается эффективным при условии, что его  $IRR$  больше некоторой пороговой величины. В общем случае  $IRR$  можно сравнивать с годовой нормой дисконтирования  $r$ . Если  $IRR > r$ , то проект следует принять к реализации, при этом, чем выше показатель  $IRR$ , тем эффективнее проект.

Срок окупаемости проекта или период возврата инвестиций – это период времени, в течение которого суммарная величина дисконтированных инвестиций возмещается суммарной величиной чистого дохода. Срок окупаемости  $PP$  (Payback Period) определяется путем суммирования чистого дохода с учетом дисконтирования по годам расчетного периода до тех пор, пока полученная нарастающим итогом сумма не достигнет суммарной величины инвестиций, дисконтированных к расчетному году. Практически срок окупаемости инвестиций можно определить следующим образом:

$$PP = \min t, \text{ при котором } \sum_{t=1}^T \frac{PV_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{j=1}^m \frac{PI_j}{(1+i)^j}. \quad (6.5)$$

Расчет срока окупаемости на основе дисконтированных величин дохода и инвестиций оправдан тем, что при недисконтированных величинах показателей  $PP$  не делает различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но различным распределением ее по годам. Срок окупаемости необходимо сравнивать с расчетным периодом. Чем меньше срок окупаемости, тем выше эффективность проекта.

Рентабельность инвестиций  $ROI$  (Return on Investments) определяется как отношение суммы дисконтированных доходов за расчетный период к величине инвестиций, вызвавшей эти доходы (то есть отношение отдачи капитала к вложенному капиталу):

$$ROI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{PV_t}{(1+r)^t}}{\sum_{j=1}^m \frac{PI_j}{(1+i)^j}}. \quad (6.6)$$

Однако, некоторые принципы из этой системы не являются очевидными и, в свою очередь, требуют более строгого обоснования.

### 6.1.2. Классификация проблем оценки экономической эффективности инвестиционных проектов

Для развития любой научной дисциплины, относящейся к экономическим и управленческим наукам, приходится решать проблемы, связанные с недостаточной точностью используемых в этих дисциплинах моделей. Всю совокупность проблем оценки эффективности инвестиционных проектов можно укрупнено классифицировать по признакам, отражающим возможные причины появления погрешности итоговых результатов оценки (табл. 6.1) [1].

Рассмотрим подробно предлагаемые проблемы оценки инвестиционных проектов [1].

*Отсутствие аксиоматической базы для используемого в настоящее время подхода к оценке эффективности инвестиционных проектов.* Большинство современных экономических и управленческих наук (теория полезности, теория игр, теория принятия управленческих решений и др.) имеет достаточно развитую аксиоматическую базу, позволяющую с доверием относиться к тому формальному аппарату, который, будучи основан на этой аксиоматике, позволяет решать конкретные расчетные задачи. Несмотря на то, что в официально утвержденной методике оценки эффективности инвестиционных

проектов [18] сформулирована система принципов оценки, некоторые принципы из этой системы не являются очевидными и, в свою очередь, требуют более строгого обоснования на уровне аксиом. Это относится, например, к условию неотрицательности сальдо для каждого момента времени.

Таблица 6.1

### Классификация проблем оценки эффективности инвестиционных проектов

Причина возникновения проблемы	Формулировка сущности проблемы
1. Возможная принципиальная неточность используемой модели эффективности.	1.1. Отсутствие аксиоматической базы для используемого в настоящее время подхода к оценке эффективности инвестиционных проектов.
	1.2. Неполный учет требований, вытекающих из сущности этапа «определение ситуации оценивания».
2. Неточное определение численных значений отдельных показателей расчетной формулы.	2.1. Неадекватность применяемых расчетных моделей из-за недостаточного количества принимаемых во внимание факторов
	2.2. Использование детерминированных расчетных моделей в условиях, когда моделируемые явления носят стохастический характер.
	2.3. Неточность используемых прогнозных величин.
	2.4. Использование грубых алгоритмов экспертного метода

*Неполный учет требований, вытекающих из сущности этапа «определение ситуации оценивания».* Сущность вопросов, решаемых на этом этапе, заключается в определении исходных условий, которые должны быть положены в основу модели оценки эффективности инвестиционного проекта и которые определяют границы этой модели. Определение ситуации оценивания не в полном объеме затрудняет пользователю модели правильную интерпретацию получаемой на ее основе информации. Исходные условия для оценки эффективности инвестиционных проектов будут различными как для различных объектов, так и с точки зрения особенностей использования значений показателей эффективности.

Применительно к наукоемким видам продукции вопросы, касающиеся особенностей процесса их создания, будут следующие [13]:

- кроме этапов жизненного цикла необходимо учитывать и другие временные этапы, которые наступят уже после реализации проекта;
- необходимо учитывать возможность модернизировать объект в будущем в связи с изменением предъявляемых к ним технико-экономических и эксплуатационных характеристик;
- необходимо учитывать патентную чистоту оцениваемого объекта;
- необходимо ориентировать срок существования объекта не только на физический или моральный срок, но и на срок его службы;
- необходимо определить группы людей, контактирующих с объектом, и учесть особенности потребителей;
- необходимо учесть условия эксплуатации и вопросы экологии.

*Неадекватность применяемых расчетных моделей из-за недостаточного количества принимаемых во внимание факторов.* Неучет некоторых факторов, таких как, например, экологических и социальных, объясняется следующим. Во-первых, они имеют качественный (внеэкономический) характер, а, во-вторых, относящаяся к ним информация не является достаточно надежной и труднодостижимой. Эти факторы влияют как на затраты, так и на результаты, однако в настоящее время еще отсутствуют соответствующие аналитические (не экспертные) методы их количественного выражения. Кроме того, погрешность оценки инвестиционных проектов может также иметь место в силу применения слишком грубых моделей.

*Использование детерминированных расчетных моделей в условиях, когда моделируемые явления носят стохастический характер.* Большинство величин, используемых в моделях оценки эффективности инвестиционных проектов (потоки денежных средств, факторы риска и неопределенности, индексы инфляции, ставки дисконтирования и др.), имеют стохастический характер. Однако даже в наиболее тщательно разработанных моделях они трактуются детерминированными величинами вследствие трудоемкости расчетов при использовании стохастических моделей, а также трудности получения значений параметров вероятностей распределения.

*Неточность используемых прогнозных величин.* Чаще всего при прогнозировании используется метод экспертных оценок, что приводит к дополнительной погрешности получаемого результата. Данной погрешности можно избежать, если в руководствах по оценке инвестиционных проектов приводить рекомендации по выбору современных методов прогнозирования, адекватных характеру и важности инвестиционного проекта.

*Использование грубых алгоритмов экспертного метода.* В настоящее время существуют технологии экспертного метода, позволяющие получать результаты, по своей достоверности соизмеримые с результатами технических и экономических расчетов. Например, имеются расчетные формулы, с помощью которых возможно определить некоторые статистические характеристики достоверности результатов, полученных экспертным методом.

### *6.1.3. Особенности оценки экономической эффективности инвестиционных проектов на предприятиях наукоемких отраслей*

По тематике оценки эффективности инвестиционных проектов издано несколько десятков книг, как отечественных, так и зарубежных. Вместе с тем, представляется целесообразным для анализа литературных источников выбрать лишь те источники, которые рассматривают проблему оценки эффективности инвестиционных проектов достаточно полно, отражают современный инструментарий оценки эффективности и учитывают специфику

ку современных экономических условий в России [4]. Данным одновременно требованиям удовлетворяет работа [18]. Однако предлагаемая в ней методика в полной мере не подходит для оценки эффективности инвестиционных проектов применительно к специфике создания наукоемкой продукции. Это обусловлено тем, что в ее создании задействован более широкий круг участников по сравнению с иными инвестиционными проектами, например, проектами в области строительства. Период, в пределах которого осуществляются единовременные затраты на НИОКР и обеспечиваются доходы во многих случаях занимают больший промежуток времени, чем соответствующий период реализации проекта. Наряду с этим реализация наукоемкой продукции имеет конечной целью достижение лучших результатов в сравнении с аналогом, тогда как в работе [18] этому не уделено должного внимания. Кроме того, достижение конечного результата в наукоемких отраслях связано с более высокими рисками в связи с длительностью сроков разработки и производства продукции.

На основании вышесказанного особенности оценки экономической эффективности инвестиционных проектов на предприятиях наукоемких отраслей можно сформулировать следующим образом [7]:

1. При оценке экономической эффективности необходимо учитывать не только общую массу дохода, но и его прирост по сравнению с аналогом. При разработке технико-экономического обоснования целесообразно исходить как из теории сравнительной оценки эффективности, так и из теории абсолютной эффективности. Вопросы сравнительного анализа и выбора наилучшего варианта из числа возможных в работе [18] не раскрыты. Вместе с тем, это необходимо также для определения влияния проекта на показатели деятельности предприятия.
2. Необходимо различать: расчетный год внедрения проекта, первый год после окончания нормативного срока освоения проекта, начальный год срока полезного использования продукции, срок полезного использования, последний год срока полезного использования. Расчетный год внедрения – это второй или третий календарный год серийного выпуска продукции или второй год использования новой технологии или нового метода организации производства. Начальный год срока полезного использования – это год начала финансирования работ по реализации проекта. Это не всегда приемлемо для наукоемких отраслей, т.к. в отличие от простых инвестиционных проектов, единовременные затраты здесь могут осуществляться в течение многих лет. При этом при создании наукоемких видов продукции одновременно могут осуществляться затраты и получаться результаты. К примеру, авиационный двигатель создается около 10 лет, а эксплуатируется 30-40 лет [20]. Таким образом, все затраты и

результаты необходимо приводить к расчетному году при помощи коэффициентов дисконтирования.

3. Необходимо выбирать наилучший вариант из числа возможных. В данном случае выбор наилучшего варианта связан с решением задачи многокритериальной оптимизации.
4. Система оценочных показателей должна учитывать государственные интересы, интересы разработчиков, производителей и потребителей.
5. При оценке экономической эффективности проектов в наукоемких отраслях необходимо определять показатели, основанные на бухгалтерской или фактической эффективности по всей системе оценочных показателей, т.е. необходима увязка показателей эффективности с показателями деятельности предприятия.
6. Целесообразность применения метода аннуитета связана с возможностью рассчитывать эффективность по каждому году полезного использования продукции, что приводит к рациональному управлению финансовыми ресурсами.
7. Необходимо использовать две нормы дохода на капитал: первая используется для приведения единовременных затрат к расчетному году (банковская ставка); вторая – для согласования интересов инвесторов и производителей.

#### *6.1.4. Недостатки критериев оценки эффективности инвестиционных проектов и их противоречивый характер в условиях выбора оптимального проекта из ряда альтернатив*

Опыт использования показателей для оценки эффективности инвестиций свидетельствует о недостаточности ни одного из них как единственного критерия при выборе оптимального варианта, а их скалярная свертка невозможна из-за их качественной разнородности: одни показатели являются абсолютными, другие относительными. Использование же только одного показателя в качестве определяющего критерия недостаточно для всесторонней оценки проекта, поскольку это увеличивает риск отбора не лучшего варианта [3].

В качестве основного критерия, используемого при анализе оптимальности инвестиций, в большинстве случаев целесообразно использовать  $NPV$ , т.к. данный показатель отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае реализации проекта. К тому же показатель обладает свойством аддитивности, т.е.  $NPV$  различных проектов можно суммировать. Однако окончательное решение по каждому конкретному проекту или группе альтернативных проектов необходимо принимать после анализа всех показателей, каждый из которых имеет ряд недостатков.

Основной недостаток критерия *NPV* заключается в том, что это абсолютный показатель, а потому он не может дать информацию о резерве безопасности проекта. Если, например, допущена ошибка в прогнозе денежного потока или ставке дисконтирования, что совершенно не исключено особенно в отношении последних лет реализации проекта, то вероятность того, что проект, который рассматривался как прибыльный, может оказаться убыточным, очень высока. Информацию о резерве безопасности дают критерии *IRR* и *ROI*. Высокое значение *NPV* само по себе не должно служить единственным и решающим аргументом при принятии решений инвестиционного характера, т.к. этот показатель не учитывает степени риска (в отличие от *IRR*). К тому же значение *NPV* зависит от ставки дисконтирования и часто очень чувствительно к изменению ставки.

Внутренняя норма доходности *IRR* является относительным показателем, на его основе невозможно сделать правильные выводы об альтернативных проектах с позиции их возможного вклада в увеличение капитала предприятия. Например, показатели двух проектов имеют следующие взаимосвязи показателей  $NPV_1 < NPV_2$ ,  $IRR_1 > IRR_2$ . Если  $NPV_1$  существенно отличается от  $NPV_2$ , то следует выбирать второй проект, если предприятие имеет возможность его профинансировать.

Показатель срока окупаемости *PP* не учитывает влияние доходов последних периодов. Если два проекта с одинаковыми инвестициями, но различными годовыми доходами (4,2 млн. руб. в течение 3 лет и 3,8 млн. руб. в течение 10 лет) обеспечивают одинаковую окупаемость инвестиций, то с позиции данного критерия они равноправны. Однако по критерию *NPV* второй проект гораздо более выгоден. К тому же метод расчета показателя окупаемости не делает различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но различным распределением ее по годам и не обладает свойством аддитивности. Тем не менее, существуют ситуации, когда применение показателя срока окупаемости для оценки эффективности проектов является оправданным, например, когда предприятие больше озабочено решением проблемы ликвидности, а не прибыльности проекта, когда инвестиции сопряжены с высокой степенью риска.

При определении рентабельности инвестиционного проекта *ROI* не учитывается временная компонента денежных потоков. В частности, метод не делает различия между проектами с одинаковой суммой среднегодовой прибыли, но варьирующей суммой прибыли по годам, а также между проектами, имеющими одинаковую среднегодовую прибыль, но генерируемую в течение различного количества лет.

Кроме того, все вышеперечисленные критерии в совокупности имеют противоречивый характер. Даже в отношении единичного проекта решение о его принятии не всегда очевидно, поскольку выбор нужного критерия может при определенных условиях обосновать то или иное решение. В зави-

симости от того, какой критерий эффективности выбран за основу, могут быть сделаны диаметрально противоположные выводы. Ситуация резко усложняется если приходится оценивать несколько проектов, причем находящихся в различных отношениях взаимозависимости, например, в рамках одного направления могут быть как независимые, так и взаимоисключающие проекты. Противоречия возникают между критериями различных групп, основанных на дисконтированных и недисконтированных оценках, однако даже на интуитивном уровне можно предположить, что такие расхождения могут возникать и внутри группы однородных критериев. Единичный проект является частным случаем целого направления, состоящего из независимых проектов. В этом случае критерии  $NPV$ ,  $ROI$  и  $IRR$  дают одинаковые рекомендации по поводу принятия или игнорирования инвестиционного проекта. Иными словами, проект, приемлемый по одним из критериев, будет приемлем и по другим. Причина этого являются очевидные взаимосвязи [5, 7].

Если  $NPV > 0$ , то  $IRR > r$  и  $ROI > 1$ .

Если  $NPV < 0$ , то  $IRR < r$  и  $ROI < 1$ .

Если  $NPV = 0$ , то  $IRR = r$  и  $ROI = 1$ .

Однако направление по созданию наукоемкой продукции не может состоять из независимых проектов. В большинстве случаев ограниченность доступных финансовых ресурсов приводит к тому, что приходится делать выбор между альтернативными проектами. Возможна и такая ситуация, когда величина источников средств и их доступность заранее не определена или меняется с течением времени. В этом случае необходимо ранжировать проекты по степени приоритетности независимо от того, являются они независимыми или взаимоисключающими. Но в любом случае сделать однозначный вывод не всегда возможно. Например, из двух альтернативных проектов один имеет выше значение  $NPV$ , а другой  $IRR$  и  $ROI$ . При этом если они рассматриваются изолированно, то каждый из них должен быть одобрен, поскольку они оба удовлетворяют всем критериям.

При принятии решения можно руководствоваться следующими соображениями [4, 3]:

1. В случае противоречия рекомендуется выбирать вариант с большим  $NPV$ . Основные аргументы в пользу этого критерия следующие:
  - $NPV$  дает вероятностную оценку возможного прироста финансово-экономического потенциала предприятия;
  - $NPV$  обладает свойствами аддитивности, что позволяет складывать значения показателя по различным проектам и использовать агрегированную величину для оптимизации направления создания наукоемкой продукции;
  - $NPV$  предполагает, что поступающие финансовые ресурсы реинвестированы по цене капитала, что является более обоснованным по сравнению с реинвестированием по цене  $IRR$ , к тому же  $IRR$  может иметь, в отличие от  $NPV$ , множество решений.

2. Возможно, также сделать расчет коэффициента  $IRR$  для приростных показателей инвестиций и доходов. При этом если  $IRR > r$ , то приростные затраты оправданы и целесообразно принять проект с большими инвестициями. Однако только на основе показателя  $IRR$  невозможно сделать правильные выводы об альтернативных проектах с позиции их возможного вклада в увеличение финансово-экономического потенциала предприятия. Этот недостаток особенно явно проявляется, если проекты существенно различаются по величине денежных потоков. Кроме того, показатель  $IRR$  не обладает свойством аддитивности.

Если два альтернативных проекта имеют одинаковые значения  $NPV$ , но разные объемы требуемых инвестиций, то необходимо выбрать тот, который обладает большим показателем рентабельности инвестиций  $ROI$ .

Недостатком периода окупаемости  $PP$ , рассчитанном с учетом дисконтирования, является то, что он не учитывает влияние элементов денежного потока, находящихся за пределами срока окупаемости.

## 6.2. Организационно-управленческий цикл развития предприятия

Сегодня одними из ключевых объектов в развитии предприятия являются инвестиционные проекты, причем вне зависимости от того идентифицированы ли они предприятием как таковые или нет [26]. Как правило, когда проекты выделены из текущей деятельности, они, с большой степенью вероятности, достигнут эффективного завершения.

К основным особенностям наукоемких отраслей относятся [11]: динамичность развития; наличие множества сложных взаимосвязанных задач, которые необходимо реализовывать в ограниченные сроки; высокая инновационная активность и наукоемкость; значительный объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; наличие государственных программ, объединяющих сотни проектов и нацеленных на достижение общих целей. Важную роль в формировании и реализации таких программ играет государство, определяя стратегические приоритеты и частично финансируя их реализацию.

Стратегический, инновационный, финансовый и инвестиционный менеджмент, а также управление единичным проектом в настоящее время являются разработанными дисциплинами. Но поскольку большинство предприятий наукоемких отраслей функционируют в условиях лимита финансовых ресурсов, возникает задача выбора наиболее инвестиционно привлекательных проектов и организации их параллельной реализации [25]. Ни в одной из данных дисциплин нет комплексного решения данной задачи от воз-

никновения идеи проекта до формирования новой стратегии с учетом итогов реализации производственной программы. Исходя из этого, можно предложить комплексное решение задачи интеграции стратегии с проектами и внутри процесса управления несколькими проектами различной направленности, основанное на следующих принципах развития предприятия:

- развитие предприятия – это реализация выбранной из нескольких альтернатив стратегии, направленной на достижение стратегических целей;
- стратегические цели описываются качественно и количественно, что позволяет выстроить цепочку промежуточных результатов от начала реализации стратегии до достижения стратегических целей;
- развитие предприятия тесно связано с активной инвестиционной деятельностью;
- развитие предприятия лежит в области управления изменениями, т.е. в постановке и решении задач, а также выделении и реализации проектов, выходящих за рамки текущей деятельности; результатами таких задач и проектов часто являются изменения в текущей деятельности;
- стратегия может быть представлена в виде реализации сбалансированной последовательности взаимоувязанных проектов и задач, целью которой является эффективное достижение поставленных стратегических целей;
- проекты и задачи, входящие в стратегию, ориентированы на достижение одного или нескольких промежуточных результатов;
- результатами некоторых из них являются реализованные стратегические цели;
- организационной формой управления развитием предприятия, т.е. реализации выбранной стратегии путем исполнения последовательности проектов, является организационно-управленческий цикл производства в рамках реализации производственной программы;
- в рамках развития и текущей деятельности предприятие постоянно решает задачу оптимизации распределения ограниченных ресурсов между решением стратегических и тактических задач.

Организационно-управленческий цикл является формой управления развитием предприятия. Механизм реализации организационно-управленческого цикла представляет собой способ упорядочивания и оптимальной реализации проектов. Данный механизм может быть применен предприятием при решении задачи оптимизации распределения ресурсов с целью максимизации прибыли.

Организационно-управленческий цикл – это период времени (соразмерный периоду реализации стратегии предприятия) от зарождения идей проектов, основной задачей которых является достижение стратегических

целей предприятия по выбранной альтернативе развития, их практического воплощения в рамках сформированной программы до анализа и внесения корректировок в механизм реализации организационно-управленческого цикла по итогам завершения реализации программы. Структура организационно-управленческого цикла представлена на рис. 6.1.

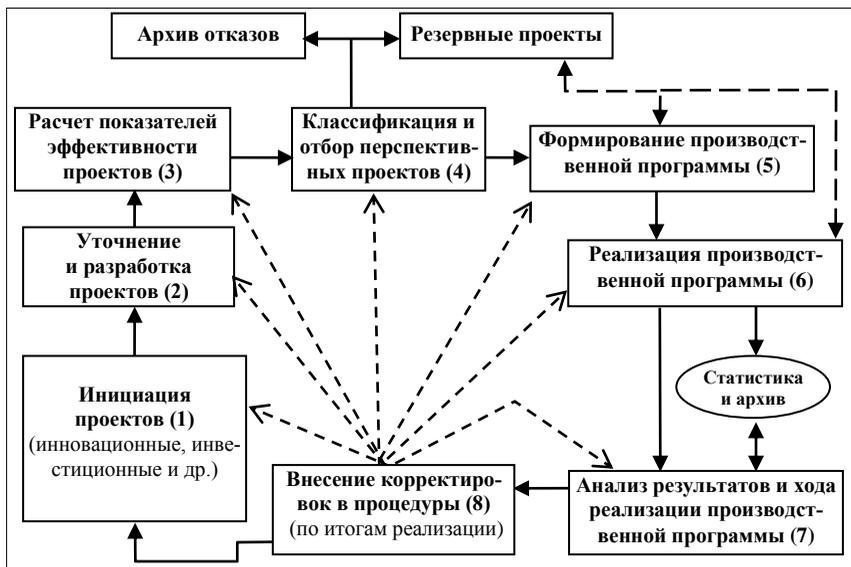


Рис. 6.1. Организационно-управленческий цикл предприятия.

Основные объекты цикла – это инвестиционные проекты и производственная программа, как метод оптимального выстраивания последовательности запуска и реализации отобранных из ряда альтернативных проектов. Организационно-управленческий цикл делится на отдельные фазы.

1. Первая фаза. Начало цикла – инициация проектов, возникновение идеи проектов на предприятии или вне его. На этом этапе формулируются предпосылки проектов, очерчиваются их границы, т.е. что включается в проекты, в общих формулировках называются их результаты, определяются основные фазы их реализации и возможные трудности при их реализации.

2. Вторая фаза. За инициацией следует фаза уточнения и разработки проектов, основными целями которой являются методическая подготовка перспективных проектов к оценке эффективности и первоначальный отсев неперспективных проектов.

3. Третья фаза. На следующей фазе расчета показателей эффективности проводится финансовый анализ представленных проектов: рассчитывается чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, бюджет-

ный эффект, срок окупаемости или период возврата инвестиций, индекс доходности или рентабельности инвестиций и др.

4. Четвертая фаза. Классификация и отбор перспективных проектов. На этой фазе инициированные проекты, имеющие описание и перечень рассчитанных показателей эффективности, проходят классификацию и отбор. В начале фазы формируется экспертная комиссия, функциями которой являются:

- экспертиза представленных проектов;
- утверждение нормальных значений критериев отбора проектов – показателей эффективности;
- классификация и отбор проектов, исходя из утвержденных значений показателей;
- организация и исполнение процедур, связанных с отбором и классификацией проектов (вынесение проектов, задач и вопросов на обсуждение, регламент обсуждения, голосование, протоколирование решений и т.д.);
- разработка и принятие решений о финансировании проектов;
- формирование производственной программы;
- разработка и принятие решений о порядке финансирования производственной программы;
- оценка риска и неопределенности при реализации производственной программы;
- контроль за ходом реализации производственной программы;
- закрытие работ в рамках завершения реализации производственной программы.

Работа экспертной комиссии базируется на следующих принципах:

- достоверность, достаточность и актуальность предоставляемой к рассмотрению комиссии информации по рассматриваемым проектам.
- обязательная компетентность членов комиссии в принятии решений о распределении финансовых ресурсов и формировании производственной программы;
- легитимность, т.е. обладание членами комиссии необходимыми полномочиями для доступа к информации, распоряжении выделенными ресурсами и принятии решений в установленных границах;
- плановость, т.е. совместное рассмотрение исключительно тех проектов, задач и вопросов, которые были заранее вынесены на обсуждение, и члены комиссии ознакомились с представленными материалами;
- гласность, т.е. предварительное информирование всех ответственных сотрудников о повестке и итогах заседания комиссии;
- объективность, т.е. обязательное присутствие на окончательном рассмотрении проекта всех заинтересованных сторон;
- ответственность, т.е. несение персональной и коллективной ответственности членами комиссии за принятые решения;

– преемственность, т.е. при ротации состава комиссии обновленный состав несет ответственность за ранее принятые решения.

Экспертная комиссия – это группа экспертов в различных областях создания продукции. Принято считать, что эксперт – это человек, которого лица, принимающие решения (ЛПР), считают профессионалом достаточно высокого уровня в конкретной области, чьи оценки и суждения по поводу объекта экспертизы учитываются при принятии решений. Причины, по которым привлекаются эксперты, и организуется экспертиза (измерение объекта с помощью людей), как правило, заключаются в том, что либо сами объекты или их характеристики субъективны, либо нет соответствующих приборов, либо объекты или их характеристики еще предстоит создать. Все эти причины имеют место и при формировании производственной программы. Основной измерительный инструмент экспертизы – экспертные оценки, выставляемые экспертами по определенной шкале и проходящие дальнейшую обработку по выбранному заранее алгоритму.

В последнее время методики экспертных оценок становятся все более востребованными и, в частности, при принятии решения об инвестировании ограниченных ресурсов. Это обусловлено все возрастающей сложностью процесса управления и объектов наукоемкой продукции, необходимостью учитывать прогнозируемую реакцию участников событий на принимаемые решения. Наиболее часто экспертиза используется в следующих случаях: определение целей, стоящих перед объектом управления; прогнозирование; разработка сценариев; генерирование альтернативных вариантов решений; разработка оценочных систем; определение рейтингов; принятие коллективных решений и др.

Выделяется ряд важнейших технико-экономических задач, для которых рекомендовано применение экспертных оценок: научно-техническое и экономическое прогнозирование; выбор целей и тематики научных исследований; оценка трудоемкости научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, изделий в мелкосерийном и единичном производстве; оценка качества изделий; распределение ресурсов между различными государственными программами исследований. Именно поэтому, на фазе расчета показателей эффективности проектов и фазе классификации и отбора проектов довольно часто применяются экспертные оценки. Экспертная комиссия вправе выбрать один из существующих методов подсчета экспертных оценок исходя из конкретной ситуации, например, когда необходимо вносить поправочные коэффициенты, учитывающие компетентность каждого эксперта. Наиболее простой и приемлемый способ – нахождение среднего арифметического.

5. Пятая фаза. Формирование производственной программы – на этой фазе отобранные проекты выстраиваются в оптимальную последовательность; утверждаются окончательные даты начала и завершения проектов; анализируется потребность программы в финансировании, определяется

бюджет; разрабатывается и утверждается порядок финансирования производственной программы (частота, объемы, источники). В рамках прохождения этой фазы возможно повторное рассмотрение резервных проектов, а также перенесение в резерв проектов, считавшихся перспективными – эти решения принимаются экспертной комиссией.

6. Шестая фаза. Реализация производственной программы с анализом промежуточных результатов, сбором статистики, архивацией разработанных материалов и оперативным внесением корректировок. Если предыдущие фазы можно отнести к области стратегического планирования, то эта фаза относится к стратегическому управлению. Реализация производственной программы, в большей степени и является реализацией стратегии предприятия. Находясь на этой фазе организационно-управленческого цикла, предприятие решает следующие задачи:

- оперативное управление каждым проектом (здесь и далее под управлением следует понимать реализацию организационно-управленческого цикла);
- оперативное управление производственной программой;
- обеспечение производственной программы необходимыми ресурсами;
- координация и синхронизация работ во взаимосвязанных проектах с целью усиления синергетического эффекта;
- обеспечение необходимого баланса между текущей и проектной деятельностью (сохранение этого баланса – объективная необходимость, иначе чрезмерное усиление одного из видов деятельности предприятия приведет к ряду серьезных проблем);
- сбор статистики о реализации проектов;
- оперативный анализ эффективности реализации отдельных проектов и производственной программы в целом;
- оперативная архивация разработанных материалов.

7. Седьмая фаза. Завершение реализации производственной программы с анализом итогов, разработкой и внесением корректировок в механизм реализации организационно-управленческого цикла. Не менее важны блоки анализа и внесения корректировок в процедуры организационно-управленческого цикла, отчасти входящие в фазу реализации производственной программы. Наличие и эффективное функционирование этих блоков создает основу для перехода предприятия на уровень самообучающейся открытой системы, что, несомненно, является для него серьезным достижением.

Для предприятия, последовательно реализующего несколько организационно-управленческих циклов, характерна их преемственность, и следующий цикл является следующим витком спирали развития предприятия. Данная идея сходна с теорией самообучающихся организаций, созданной Д.У. Форрестером, и инновационной спиралью И.Т. Балабанова. Длительность цикла соответствует периоду реализации стратегии (для России: 4-7 лет). Реализацию

этих циклов следует представлять не как непрерывную спираль, а как петли, находящие друг на друга (рис. 6.2). Это обусловлено тем, что еще до завершения первого цикла производства уже начинается разработка следующего цикла.

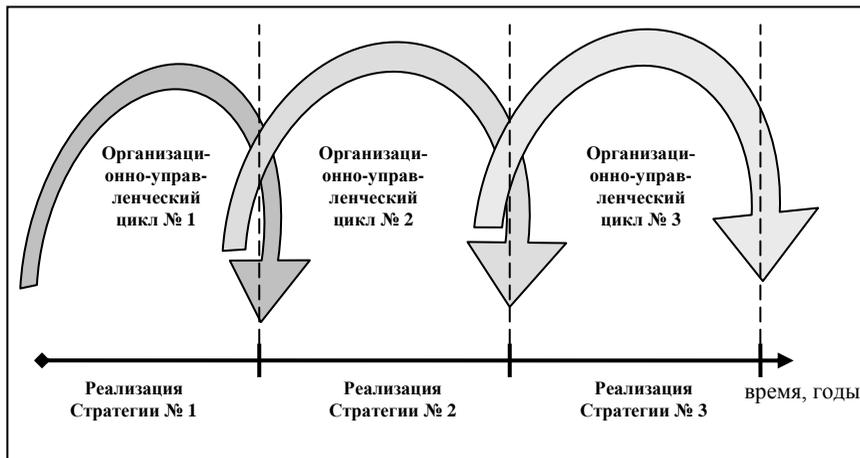


Рис. 6.2. Схема реализации серии организационно-управленческих циклов

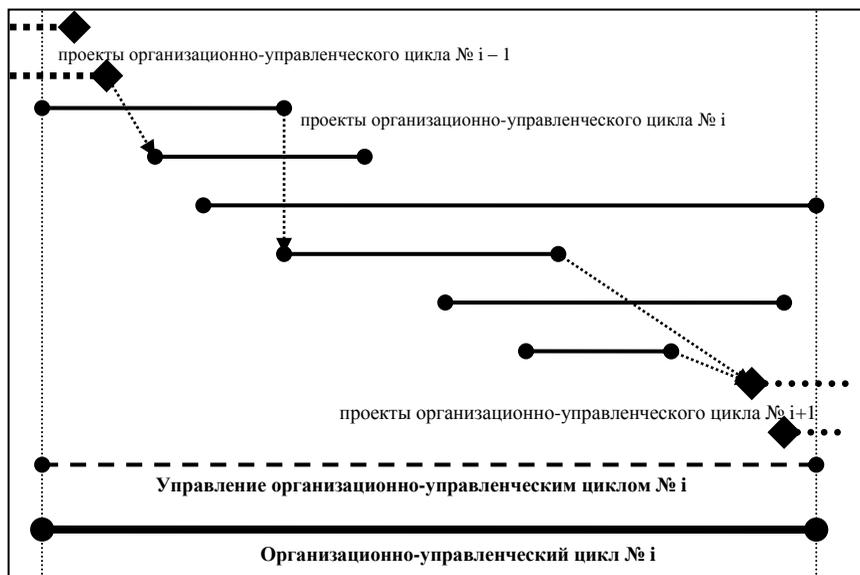


Рис. 6.3. Схема наполнения организационно-управленческого цикла предприятия

Ядром организационно-управленческого цикла является производственная программа, представляющая комплексную реализацию сбалансированной последовательности проектов [17]. В связи с этим, организационно-управленческий цикл можно представить также в виде, как это показано на рис. 6.3. В этом случае организационно-управленческий цикл отличается от производственной программы тем, что в него частично входят проекты предыдущего и последующего циклов. «Петли» циклов находят друг на друга, цикл стартует заблаговременно до момента начала реализации стратегии, которую он обеспечивает и участок наложения «петель» – это фазы цикла начиная с инициации и до классификации и отбора перспективных проектов (процесс стратегического планирования). Начиная с фазы реализации производственной программы, начинается процесс стратегического управления, т.е. непосредственной реализации стратегии.

При раскрытии понятия организационно-управленческого следует подробнее рассмотреть элементы стратегического планирования в развитии предприятия. В рамках работы над формулировкой и утверждением стратегии предприятию, как правило, приходится осуществлять выбор стратегической альтернативы из нескольких вариантов. Стратегическая альтернатива – это ни что иное, как альтернативный организационно-управленческий цикл.

### **6.3. Метод сравнительной оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в условиях ограниченного бюджета**

Как было сказано выше, не смотря на активную научную проработку задачи оценки экономической эффективности проектов, руководители предприятий наукоемких отраслей, экономисты и специалисты служб управления финансами постоянно сталкиваются со следующими основными проблемами [22]. Во-первых, обилие методов расчета одних и тех же показателей и их правильной интерпретации осложняет процесс принятия управленческих решений. Во-вторых, опыт использования данных показателей для оценки эффективности инвестиций показывает, что ни один из существующих показателей нельзя назвать необходимым и достаточным в качестве единственного критерия оценки. Бывают ситуации, когда по одному показателю (например, такому, как чистый дисконтированный доход) проект является инвестиционно привлекательным, а по другому показателю (например, срок окупаемости) неприемлем для реализации. При этом построение аддитивной модели оценки проекта по различным показателям невозможно вследствие того, что показатели являются качественно разнородными, в частности, одни показатели абсолютные, но разномерные (чистый дисконтированный доход, срок окупаемости), а другие – относительные (внутренняя норма до-

ходности, рентабельность инвестиций) [5]. Данная проблем усложняется в том случае, если речь идет о необходимости выбора оптимального для реализации инвестиционного проекта из различного количества вариантов, ни один из которых не является наилучшим по всем показателям оценки. Возникает необходимость поиска метода определения наиболее перспективного проекта, инвестирование в который будет соответствовать не только критерию эффективности, но и существующей на предприятии стратегии в данный конкретный момент времени. Это называется проблемой сложного самостоятельного выбора проекта инвестором [8].

С целью решения данной задачи в работе предлагается метод консолидированного мониторинга наиболее эффективных инвестиционных проектов в условиях ограниченного бюджета для предприятия наукоемкой отрасли. Целью настоящего метода является группировка имеющегося перечня методов для принятия решения об их реализации. В результате применения метода при анализе перечня разнообразных проектов формируются группы перспективных (однозначно рекомендуемых к инвестированию), резервных (их инвестирование рекомендуется только при увеличении бюджета) и бесперспективных проектов (их инвестирование не рекомендуется даже при наличии возможностей), выстроенные по убыванию их инвестиционной привлекательности [6].

Перед тем как применить метод из перечня показателей априорной эффективности проектов выделяются те, значения которых для различных проектов возможно сравнить. Смысл метода состоит в том, что формируется рейтинг значений каждого показателя в проектах, выстроенный по убыванию приоритета от более привлекательного к менее привлекательному значению. Каждому занятому месту в этом рейтинге соответствует определенное количество баллов. Таким образом, проект набирает общую сумму баллов, складывающуюся из баллов, набранных в рейтингах значений по каждому показателю. На основе набранной суммы баллов проекты выстраиваются по убыванию их инвестиционной привлекательности [10].

Алгоритм реализации метода заключается в следующей последовательности действий [6]. Из существующего перечня показателей эффективности проекта выделяются следующие группы критериев: автономные, экспертные и не сравнимые. К автономным относятся показатели, значение которых в разных проектах легко сравнимы между собой в отрыве от значений других показателей (автономно). Перечень этих значений можно упорядочить по возрастанию или убыванию их инвестиционной привлекательности (например, внутренняя норма доходности). Экспертные показатели – это показатели автономные, но требующие экспертной оценки (например, комплексный показатель инвестиционной привлекательности), их значения определяются экспертами для каждого проекта. При этом предварительно необходимо выбрать один из существующих методов экспертных оценок. К

несравнимым показателям отнесем показатели, автономное сравнение значений которых не имеет смысла (например, размер вложенного капитала).

Всем несравнимым и экспертным показателям присваивается балл в соответствии с занятым местом по убыванию приоритета. С этой целью среди всех значений показателя выявляется максимальное, минимальное, а также и интервальный шаг по формуле:

$$B = \frac{\max - \min}{N}, \quad (6.7)$$

где  $B$  – интервальный шаг,  $N$  – количество интервалов, по умолчанию равное количеству проектов.

Границы интервалов можно определить по следующим формулам:

$$b_n = b_{n-1} + B, \quad n \in [1; N], \quad (6.8)$$

$$b_0 = \min, \quad b_n = \max, \quad (6.8)$$

$$b_n = \min + n \cdot B, \quad n \in [0; N]. \quad (6.9)$$

Таким образом, получаются интервалы:

1.  $[\min; b_1 = \min + B]$   $[\min; b_1 = \min + B]$ .

2.  $(b_1; b_2 = b_1 + B]$  или  $(b_1; b_2 = \min + 2B]$ .

.....

N.  $(b_{n-1}; \max]$   $(b_{n-1} = \min + (N - 1) \cdot B; \max]$ .

Затем необходимо определить принадлежность значений показателя к конкретному интервалу и количество баллов в соответствии с занятым местом по убыванию приоритета. Количество баллов можно оценить одним из двух методов в зависимости от направления роста привлекательности значения показателя. В случае нормального роста, когда с ростом номера интервала возрастает привлекательность значения показателя, максимальное значение является наиболее привлекательным и количество баллов  $R$  соответствует номеру интервала  $n$ . В случае обратного роста, когда с ростом номера интервала убывает привлекательность значения показателя, минимальное значение является наиболее привлекательным и количество баллов определяется по формуле:

$$R = N - n + 1. \quad (6.10)$$

Далее сформируем таблицу проектов  $X_{ij}$  (табл. 6.2), где  $i \in [1; n]$  – номер строки (проекта),  $j \in [1; m]$  – номер столбца (показателя). Графа  $x_{ij}$  соответствует количеству баллов, набранному  $i$ -тым проектом по  $j$ -тому показателю [6].

Значения граф таблицы можно скорректировать на весовые коэффициенты  $\alpha_j$  (табл. 6.3) [6].

Таблица 6.2

**Пример оценки эффективности  
10-ти инвестиционных проектов по 5-ти показателям**

Проекты	Показатель № 1	Показатель № 2	Показатель № 3	Показатель № 4	Показатель № 5	Сумма баллов
Проект № 1	3	2	4	6	3	18
Проект № 2	3	1	6	4	2	16
Проект № 3	1	2	5	1	1	10
Проект № 4	10	6	8	5	7	36
Проект № 5	9	5	7	7	5	33
Проект № 6	3	5	10	5	10	33
Проект № 7	4	9	3	8	3	27
Проект № 8	8	10	9	10	6	43
Проект № 9	5	10	6	7	8	36
Проект № 10	4	8	1	3	2	18

Таблица 6.3

**Пример скорректированной с учетом весовых коэффициентов оценки  
эффективности 10-ти инвестиционных проектов по 5-ти показателям**

Проекты	Показатель № 1	Показатель № 2	Показатель № 3	Показатель № 4	Показатель № 5	Сумма баллов
	$\alpha_1 = 0,8$	$\alpha_2 = 1,0$	$\alpha_3 = 0,95$	$\alpha_4 = 0,85$	$\alpha_5 = 0,9$	
Проект № 1	2,40	2,00	3,80	5,10	2,70	16,00
Проект № 2	2,40	1,00	5,70	3,40	1,80	14,30
Проект № 3	0,80	2,00	4,75	0,85	0,90	9,30
Проект № 4	8,00	6,00	7,60	4,25	6,30	32,15
Проект № 5	7,20	5,00	6,65	5,95	4,50	29,30
Проект № 6	2,40	5,00	9,50	4,25	9,00	30,15
Проект № 7	3,20	9,00	2,85	6,80	2,70	24,55
Проект № 8	6,40	10,00	8,55	8,50	5,40	38,85
Проект № 9	4,00	10,00	5,70	5,95	7,20	32,85
Проект № 10	3,20	8,00	0,95	2,55	1,80	16,50

Появление весовых коэффициентов может быть обусловлено решением экспертной комиссии в случае необходимости выделения наиболее влияющих на решение о реализации проекта показателей. Весовые коэффициенты рассчитываются на основе статистики реализации подобных проектов за предыдущий отчетный период или определяются методом экспертных оценок. Так или иначе, значение весовых коэффициентов колеблется от 0 до 1 и присваиваются экспертами в зависимости от степени важности и приоритетности показателя по формуле:

$$x'_{ij} = x_{ij} \cdot \alpha_j, \quad \alpha_j \in [0;1]. \quad (6.11)$$

Баллы, набранные каждым проектом, суммируются, при этом используется формула суммы:

$$A_i = \sum_{j=1}^n x_{ij}. \tag{6.12}$$

Чем больше сумма баллов, тем привлекательнее проект. Однако, чтобы уточнить место проекта в рейтинге приоритетов, необходимо применить к полученному столбцу сумм принцип расчета, описанный выше формулами (6.1)-(6.4). Таким образом, результаты расчетов будут выглядеть, как это представлено в табл. 6.4 и 6.5 [6].

Таблица 6.4

**Пример результатов предварительных расчетов оценки эффективности 10-ти инвестиционных проектов по 5-ти показателям**

	Таблица проектов X	Таблица проектов X'
Минимум	10,00	9,30
Максимум	43,00	38,85
Интервальный шаг, B	3,30	2,96

Таблица 6.5

**Пример итоговых уровней приоритетов инвестиционных проектов**

место	Таблица X		Таблица X'	
	Рейтинг по сумме баллов	Рейтинг сумм баллов	Рейтинг по сумме баллов	Рейтинг сумм баллов
1	проект 8	проект 8	проект 8	проект 8
2	проект 4	–	проект 9	–
3	проект 9	проект 4, проект 9	проект 4	проект 4, проект 6, проект 9
4	проект 5	проект 5, проект 6	проект 6	проект 5
5	проект 6	проект 7	проект 5	проект 7
6	проект 7	–	проект 7	–
7	проект 1	–	проект 10	–
8	проект 10	проект 1, проект 10	проект 1	проект 1, проект 10
9	проект 2	проект 2	проект 2	проект 2
10	проект 3	проект 3	проект 3	проект 3

Полученный перечень проектов по убыванию приоритета группируется аналитиком на перспективные, резервные и бесперспективные, исходя из итоговой суммы баллов на основе статистики реализации других проектов. Для анализа может быть использовано также ранжирование проектов исходя из максимально возможного количества баллов. При этом минимальное значение принимается равным 0. Максимальное значение является произведением количества проектов n на сумму весовых коэффициентов  $\alpha_j$ :

$$\begin{aligned}
 b_0 &= \min = 0; \\
 b_n &= \max = n \cdot \sum_{j=1}^m \alpha_j; \\
 B &= \frac{\max - \min}{N}.
 \end{aligned}
 \tag{6.13}$$

Результаты расчета можно представить в виде табл. 6.6 и 6.7 [6].

Таблица 6.6

**Пример результатов предварительных расчетов оценки эффективности 10-ти инвестиционных проектов по 5-ти показателям при анализе на основе максимально возможной суммы баллов**

	Таблица X	Таблица X'
Минимум	0,00	0,00
Максимум	50,00	45,00
Интервальный шаг, L	5,00	4,50

Таблица 6.7

**Пример итоговой оценки эффективности 10-ти инвестиционных проектов на основе максимально возможной суммы баллов**

место	% от max	Таблица X	Таблица X'
1	90-100	–	
2	80-89,9	проект 8	
3	70-79,9	проект 4 проект 9	
4	60-69,9	проект 5 проект 6	
5	50-59,9	проект 7	
6	40-49,9	–	
7	30-39,9	проект 1 проект 2 проект 10	
8	20-29,9	–	проект 3
9	10-19,9	проект 3	–
10	0-9,9	–	

Всем несравнимым и экспертным показателям присваивается балл в соответствии с занятым местом по убыванию приоритета.

Для группировки проектов экспертная комиссия утверждает нижний порог – номер места по убыванию приоритета, начиная с которого и ниже, проекты, занявшие эти места, автоматически становятся бесперспективными. Далее определяется номер места в рейтинге, начиная с которого и выше (верхний порог), проекты, занявшие эти места, считаются перспективными. Остальные проекты, попавшие в диапазон между порогами, по умолчанию являются резервными. Исходя из величины бюджета, они могут быть приняты к реализации, при этом они будут осваиваться в порядке согласно уровню его приоритета. Для приведенного примера значения этих порогов: 8 и 3. В любом случае, экспертная комиссия определяет значения интервального шага  $V$  и пороги исходя из опыта реализации иных инвестиционных проектов и других факторов, характерных для конкретного предприятия.

В случае, когда инвестиционных проекты не связаны между собой, достаточно просто удалить из рассмотрения все проекты, попавшие в область нижнего порога и ниже. Однако, в случае, когда проекты взаимосвязаны, следует проверить влияют ли резервные и бесперспективные проекты на

перспективные. Иными словами, выявить связи проектов, в которых перспективный проект не может быть осуществлен без предшествующей реализации какого-либо резервного или бесперспективного проекта. В случае обнаружения этой связи, информация об уровне приоритета проектов послужит основанием для возможной корректировки влияющих проектов и автоматически заявит о необходимости особого контроля их реализации и инвестирования ресурсов на эти проекты. Иначе, может быть принято решение об удалении зависимого перспективного проекта из рассмотрения [21].

Предполагаемое решение рассмотренной проблемы сложного самостоятельного выбора инвестиционных проекта состоит в использовании комплексного показателя эффективности проекта  $\mathcal{E}$  [12]. Показатель  $\mathcal{E}$  можно определить путем суммирования выбранного экспертами перечня показателей априорной эффективности  $\mathcal{E}_i$ , умноженных на некие коэффициенты  $a_i$ , сумма которых равна единице. Этот показатель измеряется в условных единицах:

$$\mathcal{E} = a_1 \cdot \mathcal{E}_1 + a_2 \cdot \mathcal{E}_2 + \dots + a_n \cdot \mathcal{E}_n, \quad \sum_{i=1}^n a_i = 1. \quad (6.14)$$

Перечень показателей выбирается с помощью статистических методов и исходя из предыдущего опыта реализации проектов. Выбираются наиболее информативные и важные показатели. Обычно в этот набор входят описанные ранее основные показатели априорной эффективности проекта. Этот перечень может быть дополнен новыми показателями, тем более, что научные поиски в этой области продолжаются и по сей день.

После определения перечня показателей, учитываемых при расчете агрегированного показателя  $\mathcal{E}$ , определяются коэффициенты  $a_i$ , которые формируются по итогам анализа статистики реализации проектов в прошлом. Коэффициент  $a_i$ , на который умножается показатель, вероятнее всего, будет принимать различное значение для проектов, относящихся к различным отраслям и предприятиям, что обусловлено их спецификой, сферой деятельности и различным опытом. Однако предполагается, что в рамках одной оценочной сессии, проводимой экспертной комиссией, коэффициенты будут неизменны для всех оцениваемых проектов. Таким образом, наиболее инвестиционно привлекательным явится тот проект, значение  $\mathcal{E}$  которого окажется наибольшим.

#### 6.4. Показатель стратегического приоритета

Реализация выбранного проекта подразумевает отвлечение ресурсов предприятия, которые, возможно, могли быть использованы более эффективно [2]. Опасность заключается в том, что выбранные проекты могут не

только не приблизить, но и отдалить предприятие от реализации выбранной стратегии. В связи с этим предлагается использование дополнительного показателя для анализа эффективности проектов – показателя стратегического приоритета (SP) [14]. Он определяется инвестиционной комиссией априорно при использовании метода экспертных оценок. Значение показателя от 0 до 1 выставляется каждым экспертом самостоятельно. При определении значения стратегического приоритета руководствуются следующей шкалой [15]:

- [0,75; 1,0] – проект активно способствует реализации стратегии;
- [0,50; 0,75] – проект скорее способствует реализации стратегии;
- [0,25; 0,5] – проект нейтрален стратегии;
- (0; 0,25) – проект скорее препятствует реализации стратегии;
- 0 – проект представляет явную угрозу реализации стратегии.

Далее с помощью существующих методик обработки экспертных оценок подсчитывается значение  $SP_i$  для  $i$ -того проекта, которое используется при дальнейшем отборе проектов, обладающих наибольшей инвестиционной привлекательностью с точки зрения реализации выбранной предприятием стратегии. Чем ближе значение  $SP_i$  к 1,0 в диапазоне [0,25; 1,0], тем привлекательнее проект. Например, проект, имеющий значение SP равное 0,90, весьма инвестиционно привлекателен и решение о его реализации будет, несомненно, положительным.

На основе анализа существующих методических подходов к организации экспертизы наиболее эффективным для расчета показателя SP представляется следующий метод [14]. Перед запуском экспертизы инвестиционной комиссии на ознакомление предоставляются: концепция проекта, паспорт задачи или техническое задание на проект, необходимые приложения к концепции, выдержка из материалов по стратегическому планированию (стратегические цели, результаты SWOT-анализа и другие материалы). Далее, каждому члену комиссии предлагается самостоятельно заполнить разработанные ранее оценочные формы, исходя из полученного пакета документов и утвержденной шкалы оценок.

После обработки оценок по каждому проекту рассчитывается среднее значение показателя SP и стандартное отклонение, иллюстрирующее отклонение оценок экспертов от среднего. Далее необходимо присвоить проекту степень разногласия экспертов (низкая, средняя, высокая, крайне высокая), при этом по каждому проекту рассматривается удвоенная величина стандартного отклонения, иллюстрирующая диапазон разброса оценок. Для дальнейшего анализа предлагается присвоение проектам следующих меток, которые затем вносятся в формы описания проектов:

- «Н» (низкая) – величина диапазона  $\leq 0,2$  балла, то есть оценки практически единогласны;
- «С» (средняя) – (0,2; 0,4] – оценки спорные, проект требует дополнительного обсуждения;

- «В» (высокая) – (0,4; 0,6] – оценки сильно спорные, проект требует обсуждения или уточнения;
- «!!!» (крайне высокая) – величина диапазона > 0,6 балла – оценки весьма спорные, нет единого мнения, проект требует уточнения, его описание необходимо корректировать или удалить проект из рассмотрения.

Для проектов, имеющих степень разногласия «С», «В» или «!!!», строится диаграмма разброса оценок (рис. 6.4).

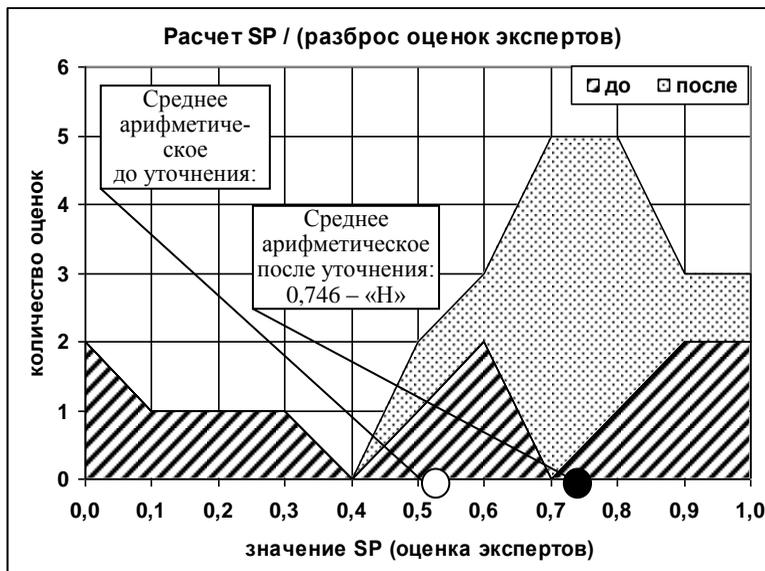


Рис. 6.4. Пример оценки инвестиционной привлекательности проекта с применением метода SP (до и после уточнения экспертных оценок)

Если представляется целесообразным, то оценки экспертов могут быть сгруппированы каким-либо образом, что может повысить эффективность анализа и объяснить возможный разброс или отсутствие оценок.

Результаты голосования предоставляются экспертам на самостоятельное изучение. По проектам, имеющим степень разногласия «С», «В» и «!!!» эксперты готовят обоснования своих оценок. После этого проводится встреча по обсуждению спорных проектов, на которых озвучиваются доводы. По итогам этой встречи может быть принято коллегиальное решение о значении средней оценки по параметру SP обсуждавшихся проектов. Если, во время встречи по каким-либо проектам не достигнуто коллегиальное решение, то эта ситуация анализируется дополнительно и может быть организован второй тур голосования. В случае невозможности достичь единогласно-

го мнения по проекту, решение принимается генеральным директором, как наиболее ответственным за реализацию выбранной стратегии менеджером.

Предлагаемый методический подход к отбору инвестиционно привлекательных с точки зрения стратегии проектов позволяет добиться следующих основных результатов. Во-первых, предприятие получает практический инструмент, позволяющий выбрать проект, наиболее способствующий реализации выбранной стратегии. Во-вторых, при анализе значений SP каждого эксперта выявляются разногласия, обусловленные, как правило, недостаточным пониманием стратегии или незавершенными в ходе разработки стратегии дискуссиями, что является тревожным сигналом для руководства предприятия. Выявив разногласия, руководством сможет принять адекватные меры по дополнительному информированию экспертов или корректировке стратегии. В-третьих, выявляется наличие согласованности (или рассогласования) тактических решений со стратегией, что немаловажно в современных условиях.

\* \* \*

На предприятиях наукоемких отраслей эффективность инвестиционного проекта зависит от объективных и субъективных факторов. К первым относятся уровень инфляции, размер первоначальных инвестиций, уровень расходов федерального бюджета, инвестиционная привлекательность производства продукции и т.д. Но не менее важен и субъективный фактор, определяемый качеством технико-экономического обоснования проекта, в процессе которого возникают сложные проблемы.

Задача оптимизации инвестиционной деятельности является многокритериальной по своей сути. Эффективность проектов характеризуется многими показателями, а предъявляемые к ним требования, как правило, противоречивы – улучшение одних показателей приводит к ухудшению других. Формирование производственной программы предприятия наукоемкой отрасли в условиях ограниченного инвестиционного бюджета базируется на выборе ограниченного количества проектов среди имеющихся альтернатив путем оценки их привлекательности для инвестирования [24]. Практическое применение предлагаемых методических рекомендаций может обеспечить оптимизацию и наиболее рациональное использование ограниченных инвестиционных ресурсов между несколькими альтернативными проектами на предприятии наукоемкой отрасли, а также выявить проекты, наиболее полно соответствующие стратегии развития предприятия.

## **Библиографический список к главе 6**

1. Азгальдов Г.Г. Некоторые проблемы оценки инвестиционных проектов // Оценка эффективности инвестиций. Вып. 1. Сб. статей / Под ред. В.Н. Лившица. – М.: ЦЭМИ РАН, 2000. – С. 11-27.

2. Арсеньева Н.В., Джамай Е.В., Зинченко А.С. Исследование теоретических аспектов управления ресурсами предприятия машиностроения // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 12. – С. 5-7.

3. Багриновский К.А., Бендигов М.А., Хрусталёв Е.Ю. Механизмы технологического развития экономики России. – М.: Наука, 2003. – 376 с.

4. Бендигов М.А. Стратегическое планирование развития наукоёмких технологий и производств. – М.: «Academia», 2000. – 304 с.

5. Бендигов М.А., Джамай Е.В. Управление финансовыми ресурсами наукоёмких производств на конкурсной основе // Финансовый менеджмент. – М.: Издательская группа «Дело и сервис», 2001. – № 2. – С. 23-32.

6. Валухов С.Г., Джамай Е.В., Повеквечных С.А. Теоретические аспекты сравнительной оценки инновационных проектов в условиях ограниченного инвестиционного бюджета (на примере наукоёмких видов продукции) // Инновационный Вестник Регион. – 2014. – № 2. – С. 33-38.

7. Джамай Е.В., Анисимов Ю.П., Повеквечных С.А. Исследование проблем оценки экономической эффективности инвестиций в инновационные проекты на предприятиях наукоёмких отраслей промышленности // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2014. – № 5. – С. 25-31.

8. Джамай Е.В., Демин С.С. Совершенствование метода прогнозирования финансовых ресурсов при создании инновационной продукции в рамках федеральных целевых программ // Финансовый менеджмент. – М.: Издательская группа «Дело и сервис», 2010. – № 4. – С. 32-39.

9. Джамай Е.В., Демин С.С. Управление развитием отечественных наукоёмких отраслей на основе инновационной модернизации производства // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2012. – № 4. – С. 27-30.

10. Джамай Е.В., Демин С.С. Методический подход к сравнительной оценке альтернативных инновационных проектов создания наукоёмкой продукции в условиях жестких финансовых ограничений // Армия и общество. – 2015. – № 3. – С. 109-113.

11. Джамай Е.В., Демин С.С. Механизм рационального выбора инновационных проектов создания наукоёмких видов продукции (на примере авиационной промышленности) // Научный вестник ГосНИИ ГА. – 2015. – № 8. – С. 39-46.

12. Джамай Е.В., Чернышова Г.Н., Федюнина Ю.И. Метод параметрической оценки конкурентоспособности наукоёмкой продукции, создаваемой в рамках инновационных проектов // Насосы. Турбины. Системы. – 2014. – № 1. – С. 38-45.

13. Джамай Е.В., Шароватов С.В., Петров Д.Г. Особенности оценки экономической эффективности инвестиций на предприятиях машиностроения // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2015. – № 2. – С. 133-136.

14. Джамай Е.В., Сазонов А.А., Сазонова М.В. Оценка инвестиционной привлекательности проекта на основе показателя стратегического приоритета // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 1. – С. 13-15.

15. Джамай Е.В., Сазонов А.А., Юдин М.В. Стратегический анализ эффективности инвестиционных проектов предприятия // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2015. – № 20. – С. 84-89.

16. Калачанов В.Д., Джамай Е.В., Филатов М.В., Шапиро Б.М. Экономический анализ производства и испытаний гражданской авиационной техники // Авиакосмическая техника и технология. – 2001. – № 1. – С. 45-53.

17. Калачанов В.Д., Джамай Е.В. Формирование и оптимизация ресурсного обеспечения программ авиастроительного производства // Авиакосмическая техника и технология. – 2005. – № 4. – С. 61-69.

18. Лившиц В.Н., Виленский П.Л. и др. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Официальное издание. – М.: Экономика, 2000. – 422 с.

19. Михайлова Л.В. Современные проблемы стратегической организации инновационной деятельности российских машиностроительных предприятий // Организатор производства. – 2004. – Т. 23, № 4. – С. 63-66.

20. Михайлова Л.В. Некоторые аспекты инновационного развития наукоемкого производства машиностроительных предприятий России // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2006. – Т. 74. – С. 211-225.

21. Мищенко А.В., Джамай Е.В. Динамическая задача определения оптимальной производственной программы // Менеджмент в России и за рубежом. – М.: Издательская группа «Дело и сервис», 2002. – № 2.

22. Путьгина Л.М., Джамай Е.В., Шароватов С.В. Оценка целесообразности реализации альтернативных инвестиционных проектов в наукоемких отраслях // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 3. – С. 69-72.

23. Путьгина Л.М., Шароватов С.В. Проблемы разработки инновационной стратегии на промышленных предприятиях // Научные труды (Вестник МАТИ). Вып. 18 (90). – М.: МАТИ, 2011. – С. 224-228.

24. Сазонов А.А., Костин М.А., Пелихов Д.М. Формирование инвестиционной программы предприятия в условиях ресурсных ограничений // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2015. – № 6. – С. 120-124.

25. Сазонова М.В., Сазонов А.А. Реальные инвестиции: источники их формирования и финансирования // Научные труды (Вестник МАТИ). – 2014. – № 22 (94). – С. 203-207.

26. Сазонова М.А., Сазонов А.А. Модели управления проектами // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. – 2016. – № 24. – С. 180-184.

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К КОРПОРАТИВНОМУ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ

---

---

### 7.1. Риск в системе корпоративного управления

Цель корпоративного управления в обеспечении эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента, способствующего увеличению капитализации компании. В современной экономической литературе корпоративное управление (англ. *corporate governance*) рассматривается как система взаимодействия между акционерами и руководством компании (акционерного общества, корпорации), включая её совет директоров, а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров [22]. Все действия в рамках корпоративного управления сводятся к оценке и минимизации рисков, обеспечивающих максимизацию капитала компании.

В этой связи возникает необходимость в определении самого понятия риска, и связи его с корпоративным управлением. Слово риск имеет общий корень с итальянским глаголом *risicare*, имеющим значение «отваживаться на что-либо» [9]. Использование рисков является абсолютно необходимым элементом современного бизнеса, поскольку конкурентные преимущества создаются именно в процессе реализации рискованных действий. Чем лучше организация понимает, предсказывает и управляет опасностями, возникающими на ее пути, тем легче она превращает рискованное поведение в устойчивый успех. И, следовательно, происходит рост собственного капитала компании, в котором и заинтересованы все участники корпоративного управления.

Причиной возникновения риска является неопределенность, которая присутствует во всех проектах. Все риски делятся на известные и неизвестные риски. Известные риски – это риски, которые идентифицированы и подвергнуты анализу. В отношении таких рисков можно спланировать ответные действия с помощью управленческих процессов. Но для неизвестных рисков спланировать ответные действия невозможно. В таких случаях разумным решением для команды проекта является выделение общего резерва на непредвиденные обстоятельства, в который будут включены эти неизвестные риски, а также все известные риски, для которых разработка конкретных мер реагирования не представляется экономически эффективной или возможной [16].

Организации принимают во внимание риски в той степени, в какой они соотносятся с угрозами проекта или с благоприятными возможностями, повышающими вероятность успешного выполнения проекта. Для каждого проекта должен быть разработан последовательный подход к риску, удовлетворяющий требованиям организации, а информация о риске и управлении им должна быть открытой и достоверной. Реагирование на риски отражает то, как организация понимает баланс между принятием риска и уклонением от риска. Для достижения успеха на протяжении всего проекта организация должна предпринимать заранее и последовательно предупредительные меры по управлению рисками.

В экономической литературе существуют различные подходы к классификации рисков, однако риски применительно именно к корпоративному управлению проектами классифицируются редко. Тем не менее, для успешного выполнения проекта необходимо системное знание специфики рисков, с которыми сталкиваются акционеры и менеджмент.

Обобщающая классификация, базирующаяся на реальной практике проектной деятельности, подразделяет риски на *макроэкономические*, не зависящие от деятельности конкретной организации, связанные с общими условиями функционирования экономики и *микроэкономические*, связанные с внутренними проблемами определенного проекта.

К макроэкономическим рискам относят:

- риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли. Это риск, связанный с несовершенством существующего законодательства в России. Особенно в области налогового законодательства, с его не проработанностью и многочисленными противоречиями, которые разрешаются в результате судебных споров, что подтверждается наличием огромного количества арбитражных решений. Это риск, связанный с неразвитостью российских рынков, малочисленностью участников, малых объемов операций (по сравнению с международными). В российской практике существует возможность не прогнозируемого вмешательства и изменение правил со стороны регулирующих и законодательных органов. Нестабильность экономической ситуации заключается в изменении гражданского законодательства, инфляции, падении производства, колебании валют и процентных ставок и т. д. Высокий уровень такой нестабильности может приблизить ситуацию в управлении проектом к форс-мажорной; [1].
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю или поставки, снижение спроса или цен на мировых рынках, изменение социально-политической обстановки в принимающей стране, переориентация ее экономической политики, ослабление межгосударственных отношений [11] и т.п.);

- риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране и регионе, связанный с неопределенностью политической ситуации. Политическая стабильность определяется устойчивостью политического режима, что находит свое выражение в постоянстве социального и экономического курса, проводимого властями государства [12]. Такой курс изменяется, если к власти приходит новая партия и формируется новое правительство. Если это происходит, то могут возникнуть определенные трудности в работе по реализации проекта, ухудшаются его промежуточные результаты;
- риск, связанный с колебаниями рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.д. [7]. Этот риск связан с ростом дополнительных расходов, связанных с несвоевременностью завершения проекта из-за возросших темпов инфляции, колебания курса национальной валюты, снижения потребительского спроса, сокращением или увеличением совокупного объема импорта.
- риск, связанный с неопределенностью природно-климатических условий, возможностью стихийных бедствий;

К микроэкономическим относят риски:

- риск, связанный с неполнотой или неточностью информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.);
- риск, связанный с неопределенностью целей, интересов и поведения участников;
- риск, связанный с неполнотой или неточностью информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников [7].

Рассмотрим другие классификации рисков. Так, риски подразделяются на систематические и несистематические. *Систематические*, в свою очередь, делятся на общие для всех проектов и риски, связанные с общерыночными колебаниями цен на ресурсы и доходности финансовых инструментов, приводящие как к позитивным, так и негативным изменениям запланированной проектной эффективности, *Несистематические риски* воздействуют на доходность конкретного проекта. Это риски, свойственные только данному проекту [7].

Во временном аспекте некоторые аналитики подразделяют риски на *ретроспективные*, *текущие* и *перспективные*, а по уровню воздействия – на *низкие*, *умеренные* и *полные* [7].

Литература по теории бизнеса выделяет термины «высокий риск» и «слабый риск», что связано с различными уровнями риска. Уровень риска при этом определяют как отношение масштаба ожидаемых потерь к объему

имущества проекта и фирмы, и он также связывается с вероятностью наступления этих потерь. При равных возможных условиях реализации проекта учитываются и такие виды рисков, как:

- *производственный* – риск невыполнения планируемых объемов работ и / или увеличения затрат, недостатки производственного планирования и, как следствие, увеличение текущих расходов предприятия;
- *инвестиционный* – риск возможного обесценения инвестиционно-финансового портфеля, состоящего как из собственных, так и из приобретенных ценных бумаг;
- *рыночный* – риск, связанный с возможными колебаниями рыночных процентных ставок как национальной валюты, так и курсов зарубежных валют;
- *политический* – риск несения убытков или снижения прибыли вследствие изменений государственной политики;
- *финансовый* – риск, связанный с осуществлением операций с финансовыми активами. Включает процентный, кредитный и валютный риски. *Процентный риск* возникает обычно при заключении долгосрочных соглашений о займе на основе плавающей процентной ставки. *Кредитный риск* возникает при невозможности выполнения банком кредитного договора вследствие финансового краха. *Валютный риск* представляет собой риск потенциальных убытков, которые может понести фирма вследствие изменения в валютных курсах;
- *экономический* – риск потери конкурентной позиции предприятия вследствие непредвиденных изменений в экономическом окружении фирмы [7].

Следующая классификация базируется на практике разработки конкретных инновационных проектов и отражает не столько сами риски, сколько направления их поиска. Выявление и описание проектных рисков учитывают следующие риски:

- технико-технологические;
- строительные;
- маркетинговые;
- финансовые;
- риски участников проекта;
- военно-политические;
- юридическо-правовые;
- управленческо-организационные;
- социальные;
- экологические;
- риски обстоятельств непреодолимой силы или форс-мажор;
- специфические (в том числе региональные и отраслевые) [7].

Выделение различных классификационных оснований и их многообразие при систематизации рисков, объясняется целями, которые стоят перед

исследователями. Многообразие целей приводит к многообразию подходов к исследованию этих явлений. Однако каждая отрасль, в которой формируется проект, обладает своими собственными, присущими только данной отрасли рисками. Проведя исследование в области систематизации рисков по отраслям, мы пришли к следующей классификации рисков (табл. 7.1), воздействующих на определённую отрасль, что позволило сформировать отраслевой подход к исследованию рисков.

Таблица 7.1

### Классификация рисков по отраслям

Наименование отрасли	Виды рисков
Строительная отрасль	Риск нежизнеспособности проекта Налоговый риск Риск неуплаты задолженностей Риск не завершения строительства [5]
Энергетическая отрасль	Риски структуры Риски взаимосвязей Риски ценовых условий Риски отношений между потребителями и производителями Риски конкуренции Риски отсутствия инструментов для бизнес-анализа [8]
Нефтедобывающая отрасль	Геологические риски Инфраструктурные риски Риски, связанные с политикой государства Экономические риски Риски бизнес-партнерства [3]
Сельское хозяйство	Природные риски Риски низкой и длительной окупаемости вложений Риски недополучения прибыли Риски быстрого износа основных фондов из-за негативного влияния климатического фактора Риски самовоспроизводства Риски сезонности агропроизводства Риски физиологических свойств животных Риски климатических характеристик регионов с существенной дифференциацией по природным зонам Риски неравномерности кругооборота оборотных средств агропредприятий в связи с сезонностью производства (риски неполучения заемного финансирования) Риски меньшей эффективности сельскохозяйственного производства по сравнению с другими отраслями экономики Риски низкой конкурентоспособности сельхозпроизводства Риски невозможности для агропредприятий на равных участвовать в межотраслевой и международной конкуренции Риски более медленного внедрения научно-технических инноваций по сравнению с промышленностью Риски неадекватного, небыстрого, консервативного реагирования на меняющиеся условия рынка, трансформацию спроса на продукцию Риски естественной ограниченности сельскохозяйственных угодий при необходимости увеличения выпуска продукции Риски длительности воспроизводственного цикла

Продолжение табл. 7.1

Наименование отрасли	Виды рисков
	<p>Риски диспаритета цен между стоимостью сельскохозяйственной продукции и стоимостью ресурсов, необходимых для ее производства</p> <p>Риски ограниченной привлекательности сельскохозяйственного производства для инвесторов [17].</p>
Транспортная сфера	<p>Риски несовершенства законодательства</p> <p>Риски возможности вмешательства государства в деятельность компаний</p> <p>Риски изношенности транспортной инфраструктуры</p> <p>Риски масштабности проектов</p> <p>Риски присутствие государственных монополий (РЖД)</p> <p>Риски дефицит высококвалифицированных кадров (пилотов самолетов, машинистов, механиков и др.)</p> <p>Риски недостатка трудовых резервов</p> <p>Риски роста цен на горюче-смазочные материалы</p> <p>Риски высокого уровня конкуренции на отдельных видах транспорта</p> <p>Социальные риски (смертности, травматизма и т.д.) [19]</p>
Связь	<p>Риски неспособности переориентировать бизнес-модель с голосового трафика на трафик данных</p> <p>Риски утраты позиций в сфере предпочтения потребителя</p> <p>Риски рентабельности инвестиций</p> <p>Риски недостатка информации для преобразования высокого спроса в добавленную стоимость</p> <p>Риски неопределенности позиции регуляторов по отношению к новым рыночным структурам</p> <p>Риски неспособности использования развития новых видов связи</p> <p>Риски отсутствия четкой стратегии в области M&amp;A в совместной деятельности</p> <p>Риски неспособность определить новые метрики деятельности</p> <p>Риски, связанные с конфиденциальностью данных и защитой от атак</p> <p>Риски негибкости организационной структуры [18]</p> <p>Риски кражи и порчи телекоммуникационного оборудования</p> <p>Системные риски и кризисные ситуации в рамках компетенции деятельности на рынке</p> <p>Юридические, правовые и регуляторные риски</p>
Торговля	<p>Макроэкономические риски</p> <p>Страновые риски</p> <p>Институциональные риски</p> <p>Отраслевые риски</p> <p>Политические риски [15]</p>
Общественное питание	<p>Риски транспортирования, приема и хранения пищевых продуктов</p> <p>Риски кулинарной обработки пищевых продуктов</p> <p>Риски реализации и хранения готовой пищи</p> <p>Риски санитарного благоустройства и содержания предприятия</p> <p>Риски личной гигиены, квалификации и здоровья персонала [13]</p>
Бытовое обслуживание	<p>Риски производственного потенциала</p> <p>Риски технического оснащения</p> <p>Риски предметной и технологической специализации</p> <p>Риски организации труда</p> <p>Риски производительности труда</p> <p>Риски техники безопасности</p> <p>Риски сбытовой политики [2]</p>

Окончание табл. 7.1

Наименование отрасли	Виды рисков
Образование	<p>Риски социального расслоения общества  Риски демографического спада  Риск несоответствия рынка труда рынку образовательных услуг  Риск быстрого устаревания транслируемого знания  Риск распространения Интернета как глобальной сети  Риск информатизации  Риск качества обучения  Риск низкого квалификационного уровня персонала  Риск здоровья клиентов  Риск защиты прав интеллектуальной собственности  Риск языка обучения [6]</p>
Культура и искусство	<p>Макроэкономические риски  Финансовые риски  Техногенные и экологические риски  Международные риски</p>
Финансово-банковская сфера	<p>Кредитный риск  Риск ликвидности  Процентный риск  Валютный риск  Риск неплатежеспособности  Риск финансовой устойчивости  Системный риск  Рыночный риск  Риск инфляции  Функциональный риск  Технологический риск  Стратегический риск  Информационный риск  Риск потери деловой репутации  Правовой риск [10]</p>
Страхование	<p>Риск оценки  Риск прогноза  Кредитный риск  Рыночный риск  Риск ликвидности  Операционный риск  Риск концентрации  Риск редукции  Риск диверсификации [21]</p>
Средства массовой информации	<p>Риск репутации  Информационный риск  Риск роста электронных СМИ  Экологический риск  Риски обвинения в экстремизме  Риски невыполнения требования законодательства  Рекламный риск [14]</p>

Отнесение выявленного конкретного риска к той или иной категории или отрасли представленной классификации не всегда однозначно. Другими

словами, границы между названными направлениями носят размытый характер. Более того, в итоге решающее значение имеют не столько «привязка» выявленного риска к одному из направлений, сколько само обнаружение конкретного риска, анализ его воздействий на прогнозную результативность исследуемого проекта и дальнейшая работа по изучению возможностей реализации выработанных антирисковых мероприятий.

Для этих целей, прежде всего, необходимо определиться с видами корпоративных рисков, с которыми сталкивается организация при осуществлении проекта.

## **7.2. Проектный подход при контроле рисков корпоративного управления**

Особенностью корпоративных рисков является их непосредственная связь с корпоративным управлением. Следовательно, риски, связанные с неэффективностью контроля и мониторинга деятельности. В результате, возникает проблема не столько привязки риска к определенной сфере деятельности, сколько к процессу организации мониторинга и контроля в процессе реализации проекта в определенной сфере.

Мониторинг реализации проекта в корпоративном управлении должен осуществляться в целях контроля эффективности использования средств, вкладываемых в проект. Это возможно реализовать на основе сбора и анализа отчетности о ходе реализации проекта. Основные риски, которые при этом возникают, связаны с ответственностью за достоверность и полноту предоставляемой отчетности о ходе реализации проектов.

По своей сути, мониторинг рисков должен обеспечить достоверный учет фаз реализации проекта, выявление отклонений от целей реализации проекта, прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия.

В этой связи, было бы целесообразно определить корпоративные риски на разных стадиях жизненного цикла проекта.

Изучение теории жизненных циклов дает возможность увидеть динамику развития проекта, что позволяет сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений, направленных на предотвращение угроз, приводящих к формированию рисков.

Определить на каком из этапов жизненного цикла находится в настоящий момент проект сложно, хотя именно понимание фазы проекта определяет риски, на которые должен быть направлен мониторинг корпоративного управления. Проблема достоверности определения фазы проекта заключается в отсутствии определенного критерия, который бы мог точно помочь определить инвестору этап жизненного цикла проекта.

Исследование многочисленных источников, посвященных изучению особенностей формирования жизненных циклов организации, продукта и проекта, позволило сделать следующие выводы [1, 2, 4, 16].

Прежде всего, формируя понятие жизненного цикла проекта необходимо помнить, что многие проекты могут быть связаны с текущей деятельностью организации. Например, проект, направленный на повышение производительности труда или сокращение затрат производства. Другие проекты могут быть лишь одним из аспектов жизненного цикла продукта. Например, проект, предпринимаемый с целью выпуска на рынок нового персонального компьютера. В некоторых областях приложения, например, в разработке новых продуктов, или разработке программного обеспечения, организации считают жизненный цикл проекта частью жизненного цикла продукта [16]. В отечественной практике проект связывают с созданием нового продукта и рассматривают их в неразрывной взаимосвязи. В результате, жизненный цикл проекта представляют как серии фаз создания продукта.

В связи с большим разнообразием видов проектной деятельности, мы будем придерживаться отечественного подхода, когда проект связывают с созданием нового продукта и его жизнеспособностью. Этот подход можно обосновать тем, что проблемы корпоративных рисков и корпоративного управления возникают в наибольшем объеме именно при привлечении инвесторов в новый вид деятельности.

Однако, вне зависимости от того, как связывают соотношение проекта и продукта, с целью обеспечения более качественного управления проект делят на фазы. Совокупность этих фаз и представляет собой жизненный цикл проекта [16]. Следовательно, жизненный цикл проекта – это время существования проекта от его начала до завершения. В нашем подходе – от момента начала работы над новым продуктом, до его ухода с рынка в связи с отсутствием спроса на него.

Переход из одной фазы в другую в пределах жизненного цикла проекта обычно подразумевает некую форму технической передачи или сдачи результатов, что и обозначает переход от одной фазы к другой. Именно формализация этапов и составляет основную проблему для инвесторов при корпоративном управлении. Поэтому, наше исследование, в первую очередь направлено на определение границ каждой фазы, где мы можем определить ключевые моменты, на что должен быть направлен мониторинг и контроль со стороны инвесторов.

С этой целью, обратимся к Своду знаний по управлению проектами. Из этого документа следует, что жизненный цикл проекта должен определять:

- Какие технические работы должны быть проведены в каждой фазе.
- В какой момент каждой фазы должны быть получены результаты поставки и как проходит проверка и подтверждение каждого результата поставки.

- Кто участвует в каждой фазе.
- Как контролировать и подтверждать каждую фазу [16].

Однако это же руководство говорит о том, что единого мнения относительно фаз, из которых складывается жизненный цикл проекта в современной практике не выработано. Еще сложнее привязать фазы жизненного цикла к проблемам корпоративного управления.

Исходя из целей, стоящих перед корпоративным управлением и систематизации рисков, которые могут возникать у инвесторов, нами была предложена следующая классификация фаз жизненного цикла проекта.

Жизненный цикл проекта можно разбить на четыре отдельных этапа:

- 1) этап возникновения проекта и начало его реализации;
- 2) этап активной реализации проекта;
- 3) этап стабилизации проекта;
- 4) этап завершения проекта.

На **первом этапе** формируется план проекта и начинается его реализация. Первые риски, с которыми сталкивается здесь инвестор, связаны с *неполным учетом возможных вариантов* развития проекта и недостаточного уровня его детализации, которые могут иметь катастрофические последствия для завершения проекта.

Кроме того, инвесторы должны знать, что менеджером проекта *сформирована команда*, готовая работать на полную мощность в течение всего срока проекта. Руководитель проекта должен уметь координировать и интегрировать деятельность своих служащих. Для успешного выполнения этих функций руководитель должен: ясно и доходчиво излагать свои мысли; общаться с людьми; быть знакомым с работой каждого функционального подразделения. Руководитель проекта отвечает за его успех, не имея при этом формальной власти над людьми, ресурсами и оборудованием [20]. Для этой цели он должен уметь договариваться с руководителями подразделений и инвесторами.

Третий риск, с которым можно столкнуться на данной фазе – *отсутствие достаточного количества заинтересованных инвесторов и акционеров*. Информация, формируемая на данном этапе менеджерами проекта должна убедить инвесторов в наличии достаточного количества участников, которые смогут обеспечить завершение проекта.

С организационной позиции – это этап начала основной деятельности. Объем продукта, формируемый проектом незначительный, но постепенно увеличивается. Этот этап характеризуется работой по созданию продукта и постепенным внедрением его на рынок, технико-экономическим становлением, накоплением активов. Проводятся специальные исследования и разработки по организации и развитию проекта, которые требуют определенных расходов.

Главная цель проекта на данной стадии – выживание и доказательство своей конкурентоспособности. На данном этапе требуется постоянное вло-

жение большого объема финансовых средств. В этот период проект еще не работает на полную мощность, отдачи еще нет, поэтому делать какие-либо выводы по показателям рентабельности или оборачиваемости невозможно. Это формирует риски инвесторов, связанные с оценкой текущего состояния проекта.

На данном этапе состояние проекта характеризуется наличием большой доли заемных средств, вследствие чего формируется высокий финансовый риск, поэтому необходимо стабилизировать финансовые показатели. Показатели финансовой устойчивости в большинстве случаев не соответствуют рекомендуемым значениям. Также необходимы начальные расходы на аренду или покупку помещения, оборудования и т.д. Возможно, потребуются некоторое время для покрытия этих расходов и получения прибыли. Этот этап в бизнесе называется «долина смерти», в этот момент проект является наиболее уязвимым. Тем не менее, если идея и начало проекта успешные, оборот будет постоянно расти, высокие прибыли постепенно снизят показатели рискованности.

**Второй этап** характеризуется стабильным ростом прибыли и положительной динамикой объема продаж, это этап завоевания рынка и укрепления своих позиций на рынке. Продукт проекта признается потребителями, поставщиками, кредиторами, важными становятся показатели оборачиваемости и рентабельности продаж, чем выше эти показатели, тем выше уровень финансовой устойчивости организации, который на данном этапе стабилизируется. Основную угрозу для инвесторов на данном этапе составляет риск *не контролируемого бюджета*. Контроль за состоянием бюджета является одной из важнейших функций менеджера. Потеря контроля над бюджетом гарантированно приводит к проблемам реализации проекта и оттоку инвесторов.

На данном этапе активно развивается производство, расширяются масштабы деятельности, именно здесь требуется значительное привлечение финансовых ресурсов. По соотношению привлеченный капитал и собственный капитал (по показателю финансового рычага) можно увидеть, что риск потери финансовой устойчивости еще высок. На данной стадии значимую роль приобретают значения и динамика показателей соотношения собственных и заемных средств, прибыли от реализации товаров (работ, услуг) и чистой прибыли (коэффициент соотношения заемных и собственных средств, финансовый леверидж).

**Третий этап** – стабилизация или этап зрелости. Как правило, это весьма долгий период. Зрелость характеризуется проникновением в новые сферы рынка, расширением и дифференциацией направлений деятельности. Период зрелости наступает в результате напряжения всех сил проекта, а именно: полной занятости всех ресурсов (рабочей силы, земель, мощностей, капитала, предпринимательской способности и т.п.), полном объеме производства, что означает эффективное использование и распределение ресурсов

(использование наилучших технологий, техники и т.п.). Однако данный этап характеризуется рисками отклонения от главной цели проекта. Если реализуемый проект характеризуется продолжительностью и сложностью, то легко потерять главную цель проекта, сконцентрировав свое внимание реализации второстепенных задач, например, связанных с выходом на новые рынки. Кроме того, на данном этапе возникает *угроза снежного кома*. Этот эффект появляется при постоянном разрастании проекта, внесении бесконечных корректировок и уточнений. Возникновение слишком большого объема сопутствующих идей и возможностей может привести к невозможности реализации данного проекта. Основная задача менеджера – придерживаться первоначального объема обеспечения. И любые изменения должны быть тщательно проанализированы, прежде чем будут внесены какие-либо изменения в проект.

Для поддержания финансовой устойчивости организации в данный период необходимо контролировать состояние показателей рентабельности продаж, рентабельности активов и собственного капитала. Однако, если показатели финансового и производственного рисков высоки, то необходимо стабилизировать и показатели финансовой устойчивости и платежеспособности. Отклонение финансовых показателей от нормальных среднеотраслевых значений в период зрелости свидетельствует о финансовой нестабильности функционирования проекта и, если не принять меры по финансовому оздоровлению, проект может в скором времени оказаться под угрозой срыва.

Следующим сигналом снижения финансовой устойчивости является омертвление оборотного капитала, т.е. скопление на складах большого количества сырья, материалов, а также готовой продукции, в результате чего снижается оборачиваемость оборотных активов и рентабельность продаж. В данном случае также необходим переход на качественно новый технико-технологический уровень производства и активный маркетинг. Особое внимание нужно уделять постоянному контролю за движением наличности организации, более широко использовать сложные финансовые методы, средства для снижения риска и увеличения прибыли.

Затем наступает **четвертый этап** – завершения проекта. Стадия завершения характеризуется высоким совокупным риском, низкими показателями рентабельности, оборачиваемости и платежеспособности организации, а также соотношением собственных и заемных средств. Значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными источниками не соответствует нормативному. Происходит системное падение объема продаж, т.е. наступает период, когда различные усилия менеджмента не приводят к стабилизации объемов продаж. Это приводит к резкому падению финансовой устойчивости и прекращению деятельности организации.

Период спада наступает, главным образом, за счет агрессивной политики конкурирующих проектов, а также за счет усиливающегося старения его ре-

сурсов. Это относится как к материальным, так и к кадровым, информационным, организационным ресурсам. Для этого этапа характерны: слабый маркетинг, высокая доля заемных средств. Большое влияние оказывают внешние факторы. На этапе спада происходит дестабилизация всех финансовых и экономических показателей. Необходимы контроль и анализ всех показателей, стабилизация финансовых показателей и внедрение новой маркетинговой стратегии.

Таким образом, важнейшим принципом поддержания финансовой устойчивости проекта является постоянный контроль за финансово-экономическими показателями с целью обнаружения сигналов о надвигающемся снижении стабильности и немедленной реакции на эти сигналы.

В результате, основным вопросом по снижению рисков со стороны инвесторов, является вопрос выбора критерия, на основе которого можно оценить состояние проекта на определенной фазе с помощью которого можно осуществлять мониторинг и контроль реализации проекта.

Основными показателями, с которыми можно связать концепцию жизненных циклов являются результаты реализации проекта: доходы, прибыль, денежные потоки, доход на активы и капитал. Наиболее значимым показателем с позиций инвесторов является, на наш взгляд, показатель денежных потоков, так как он участвует во всех видах деятельности организации и именно он в конечном итоге формирует прибыль организации.

На разных стадиях жизненного цикла проекта формируются не только разные объемы денежных потоков, но и их виды по структуре источников формирования входящего денежного потока и направлению использования исходящего денежного потока. Поэтому менеджеру проекта необходимо постоянно контролировать потоки, чтобы своевременно принимать управленческие решения.

Данная методика, основанная на теории денежного потока, позволит адекватно учитывать финансовые потоки на каждой стадии развития проекта и, выделяя их в качестве основного сегмента контроля, позволит контролировать реализацию проекта на различных его фазах. Следовательно, позволит прогнозировать и предупреждать возникновение кризисных ситуаций, подготавливать рекомендации по совершенствованию использования финансовых потоков на каждой стадии развития проекта, снижая тем самым риски инвесторов.

Если проанализировать интересы и угрозы инвесторов на разных фазах развития проекта с позиций денежных потоков, то ключевые моменты возникновения корпоративных рисков можно систематизировать следующим образом.

*Этап возникновения проекта и начало его реализации.* Эта фаза обычно связана с отрицательной или незначительной рентабельностью, отрицательными денежными потоками и отрицательными или незначительными

доходами на чистые привлеченные активы. На начальной стадии развития проекта нефинансовые события, такие как разработка плана проекта, построение организационной структуры или поиск инвесторов, имеют приоритетное значение по сравнению с финансовыми показателями. Поэтому на начальной стадии развития проекта операционные денежные потоки являются более важными финансовыми показателями.

Данная фаза характеризуется постоянным оттоком денежных средств и вовлечением их в развитие проекта. На данном этапе требуются большие финансовые вложения в организацию производства, которые постепенно начинают перекрываться поступлениями от реализации продукции. Если взглянуть на эту стадию с позиций финансовых характеристик, то необходимо выделить появление *финансового кризиса*, который является результатом специфической траектории движения потоков денежных средств на данном отрезке кривой жизненного цикла. На протяжении рассматриваемой стадии не удастся создать операционный поток, так как ей свойственен отток денежных средств по каналам операционной деятельности, который должен перекрываться притоком денег по каналам деятельности по финансированию. Отрицательный знак потока от операционной деятельности связан, во-первых, с низкой эффективностью: присутствует убыток, низкий доход от реализации (объем продаж); во-вторых, существует потребность в инвестициях в оборотный капитал. Поток денежных средств от инвестиционной деятельности формируется также с отрицательным знаком, что вызвано постоянным ростом объема долгосрочных активов, присутствуют краткосрочные кредиты. На данной фазе проекта положительный знак естественен только для потока от деятельности по финансированию, так как главный источник капитала – личные средства проекта. Совокупный денежный поток на этой стадии отрицательный, но абсолютная его величина постепенно растет. В какой-то момент времени денежный баланс становится нулевым. Это точка безубыточности (самоокупаемости). С течением времени первоначальные затраты постепенно перекрываются положительными денежными потоками от операционной деятельности.

На этапе *активной реализации проекта* проект быстро развивается, его чистая прибыль обычно является положительной. Потребности в инвестициях в оборотный капитал, основные средства и другие активы часто довольно велики, что может сделать денежные потоки отрицательными. Позднее потребности в инвестициях ослабевают относительно поступлений от операций, что приводит к положительным денежным потокам. Доходы на чистые привлеченные активы также повышаются на этой стадии.

Данная фаза характеризуется преимущественно интенсивным развитием, то есть приращение объема входящих денежных потоков постоянно увеличивается. Денежные поступления превышают затраты, но прибыль вкладывается в развитие предприятия. На этой стадии для развития проекта мо-

гут привлекаться долгосрочные кредиты. В условиях высокой доли заемного капитала проект стремится обеспечить более крупные потоки денежных средств, необходимые для обслуживания возросшего долга.

На фазе *стабилизации проекта* рост доходов замедляется, они становятся стабильными, чистая прибыль остается положительной. Хотя проект может быть ориентирован на продолжение вложений в основные средства и другие активы, тем не менее, инвестиции больше направляются не на приобретение новых, а на замещение существующих мощностей. Результатом является высокий доход на чистые привлеченные активы. На этой фазе основное внимание переносится на доходы, на привлеченные активы и собственный капитал и требуется строгая регуляция базы активов и соответствующих денежных потоков и рентабельности с целью повышения доходов. Именно на этой стадии особенно важно отслеживать все финансовые показатели, чтобы, по возможности, добиваться наибольшего эффекта от реализации проекта.

На данной фазе денежный поток стабилизируется, проект приобретает стабильную структуру собственного капитала по сравнению с предыдущими стадиями жизненного цикла. Средства привлекаются только для поддержания текущей деятельности, обычно для этого достаточно прибыли проекта, оставшаяся прибыль расходуется на другие цели – выплату дивидендов, вложения в другие предприятия и т.д. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, но в развитии все большее значение приобретают экстенсивные факторы. Но постепенно притоки денежных средств снижаются, из-за падения спроса на товары и услуги, увеличения числа конкурентов, уменьшения ассортимента товаров и услуг.

Наконец, на фазе завершения проекта наблюдается стабильная прибыльность операция, но чистая прибыль как процент от доходов снижается. Однако операционные денежные потоки имеют тенденцию ускоряться ввиду сокращения оборотного капитала. Проект может продолжать делать умеренные инвестиции в основные средства и прочие активы, но падение чистых привлеченных активов очень значительное. Влияние на доходы чистых привлеченных активов зависит от того, как быстро чистая прибыль снижается относительно базы чистых привлеченных активов.

В этот период основные параметры деятельности предприятия сводятся к нулю, приток денежных средств отсутствует, денежные поступления становятся меньше расходов на текущую деятельность и для дальнейшего существования проекта необходима дополнительная денежная подпитка. Если она не осуществляется, то заканчивается это ликвидацией проекта.

Очевидно, что финансовые модели нормального бизнеса со временем меняются, убытки на ранних стадиях превращаются в доходы в более поздние периоды, а денежные потоки остаются отрицательными даже после того, как чистая прибыль становится положительной. Доход на чистые привлеченные активы резко увеличивается с отрицательного до положительного. Какого-то одного показателя результатов деятельности, например, чис-

той прибыли, прибыли на акцию, денежных потоков или дохода на инвестиции, недостаточно для оценки результатов деятельности на протяжении всех фаз. Например, положительная чистая прибыль может сопровождаться отрицательными операционными денежными потоками. Следовательно, для оценки реализации проекта необходимо рассматривать в комплексе все приведенные выше показатели [23].

Именно способность бизнеса выступать генератором потока денежных средств либо, напротив, его нацеленность на преобладание расходования денег над их поступлением является ключом к анализу проекта как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Теория жизненных циклов – одна из составляющих методологии системного подхода, которую можно применить к разным областям экономического знания, в том числе и к управлению проектами. Определение этапа жизненного цикла проекта является результатом проведения анализа организационно-экономических особенностей рассматриваемого объекта [28].

Таким образом, можно сделать вывод, что на разных стадиях жизненного цикла организации формируются не только разные объемы денежных потоков, но и их виды по структуре источников формирования входящего и направлению использования исходящего денежного потока. Руководству предприятия необходимо постоянно их контролировать, чтобы своевременно принимать управленческие решения. Рассмотрим критерии определения этапа жизненного цикла проекта (табл. 7.2).

Таблица 7.2

### Критерии определения стадии жизненного цикла проекта

Этапы	Экономические риски	Организационные критерии
1) этап возникновения проекта и начало его реализации	Большая доля заемных средств, высокий финансовый риск, низкие показатели рентабельности предприятия	Внедрение на рынок, усиленный маркетинг, налаживание связей с поставщиками и кредиторами
2) этап активной реализации проекта	Оптимальный финансовый риск, высокий производственный риск, высокие показатели оборачиваемости и рентабельности продаж	Интенсивная модернизация, рост качества продукции, признание потребителями, поставщиками и кредиторами
3) этап стабилизации проекта	Оптимальный совокупный риск, высокие показатели рентабельности, эффективность использования и распределения ресурсов, постепенное снижение оборачиваемости оборотных активов, показателей рентабельности продаж, рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, моральный и физический износ основных фондов	Полная занятость всех ресурсов, использование полного объема производства постепенное омертвление оборотного капитала (скопление на складах большого количества сырья, материалов, готовой продукции), изношенность основных фондов, дифференциация направлений деятельности
4) этап завершения проекта	Высокий совокупный риск, низкие показатели рентабельности, оборачиваемости, платежеспособности и финансовой устойчивости, соотношение собственных и заемных средств	Слабый маркетинг, потеря доверия кредиторов и поставщиков, изношенность ресурсов. Диверсификация выпуска продукции, освобождение от непрофильных видов деятельности, распродажа неиспользуемых активов

На основании расчета экономических критериев и «ручной» корректировки организационных критериев становится возможным обобщить экономические и организационные критерии проекта и сформировать заключение, определив его фазу жизненного цикла [27].

### 7.3. Мониторинг и контроль реализации проекта в системе риск-менеджмента

На основе предложенной технологии по определению стадии жизненного цикла, можно предложить мероприятия, направленные на совершенствование мониторинга и контроля реализации проекта (табл. 7.3), что позволит повысить качество управления проектами.

Таблица 7.3

#### Возможные мероприятия и рекомендации мониторинга и контроля проекта на разных стадиях жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Возможные мероприятия и рекомендации
1) этап возникновения и начало реализации	Проведение специальных исследований и разработок по организации и развитию бизнеса, оценка динамики прибыли и себестоимости, стабилизация финансовых показателей
2) этап активной реализации проекта	Проведение оптимизации налогообложения организации: если увеличение выплат связано с увеличением налоговых платежей. Принятие мер по сокращению расходов организации или по увеличению продажных цен на продукцию, товары, работы, услуги – если увеличение выплат связано с ростом расходов. Отказ от привлечения краткосрочных кредитов и займов для пополнения собственных оборотных средств. Ориентация на привлечение заемных средств долгосрочного характера. Изучение возможности изменения производственного процесса в целях снижения временных затрат. Рассмотрение возможности снижения объема закупок материально-производственных запасов.
3) этап стабилизации проекта	Рассмотрение возможности привлечения дополнительных краткосрочных заемных средств для покрытия текущих расходов в случае возникновения дефицита платежеспособности. Изучение возможности разработки и внедрения дополнительных инвестиций, предусматривающих производство новых видов продукции, либо изменение маркетинговой стратегии дальнейшего развития проекта в целях занятия новой ниши на рынке товаров. Рассмотрение экономической целесообразности привлечения дополнительных средств. Снижение объема закупок материально-производственных запасов. Рассмотрение возможности изменения производственного процесса в целях снижения временных затрат.

Окончание табл. 7.3

Стадия жизненного цикла	Возможные мероприятия и рекомендации
4) этап завершения проекта	Принятие решения о целесообразности дальнейшего производства определенного вида продукции (при этом учесть эффект сезонности продаж). Сравнение в количественном выражении совокупных затрат на переориентацию производственных мощностей. Пересмотр ассортимента продаж товаров, продукции, работ, услуг с учетом возможности изменения цен (при этом учесть эффект сезонности продаж).

Безусловно, предлагаемый комплекс рекомендаций и мероприятий отражает наиболее общие ситуации, которые возможны в деятельности объектов исследования. Получение более точных мероприятий и рекомендаций при управлении возможно при более детальном мониторинге каждого объекта в отдельности [26].

В условиях рыночной экономики следует исходить из принципа, что умелое использование денежных средств может приносить проекту дополнительный доход, и, следовательно, необходимо постоянно думать о рациональном использовании и вложении денежных средств для получения дополнительной прибыли. Данная методика позволяет учитывать денежные потоки на каждой стадии развития проекта и, выделяя их в качестве основного сегмента мониторинга и контроля, позволит контролировать корпоративные риски разных стадиях.

Целью мониторинга рисков на основе финансовых потоков на разных стадиях жизненного цикла проекта является обнаружение недостатков в управлении денежными потоками проекта, использование инструментов и методов управления денежными потоками, системы внутреннего контроля и системы бухгалтерского учета денежных потоков предприятия на любом этапе развития проекта в соответствии с фазой жизненного цикла.

Объектами контроля со стороны инвесторов должны стать:

- Управление денежными потоками.
- Инструменты и методы управления денежными потокам.
- Система бухгалтерского учета денежных потоков организации.
- Система внутреннего контроля в области денежных потоков.
- Планирование денежных потоков организации [24].

В практических целях контроля возникновения корпоративных рисков может быть предложена следующая классификация циклов хозяйственных операций, в основе которых лежит движение денежных потоков, сгруппированных по идам деятельности организации (табл. 7.4).

В данной классификации используется сложившееся общепринятое понятие «цикл хозяйственных операций», хотя фактически названные выше разделы – это элементы единого цикла финансово-хозяйственной деятельности. Представленная структура циклов хозяйственных операций отвечает систем-

ному характеру и основным взаимосвязям финансового учета и бизнес-процессов. Она позволяет оптимальным образом разработать оптимальный контроль возникновения рисков на основе мониторинга денежных потоков [25].

Таблица 7.4

### Группировка хозяйственных операций предприятия

Циклы основной (текущей) деятельности	Цикл приобретения ресурсов (цикл закупок). Цикл использования ресурсов. Цикл продаж. Цикл расчетов по текущей деятельности.
Циклы инвестиционной деятельности	Цикл приобретения активов. Цикл использования активов. Цикл ликвидации активов. Цикл расчетов по инвестиционной деятельности
Циклы финансовой деятельности	Цикл привлечения капитала. Цикл использования капитала. Цикл возврата капитала.

Таким образом, реализуя предложенную систему мониторинга и контроля над корпоративными рисками, повышается степень эффективности управления проектами.

### Библиографический список к главе 7

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 365 с.
2. Борновалова Т.И. Стадии жизненного цикла организации: особенности и характерные черты // Организационные проблемы управления экономикой (сборник научных трудов) / Под ред. д.э.н., профессора Н.Р. Исправниковой. – М.: ИЭ РАН, 2004. – 265 с.
3. Все о нефти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vseonefti.ru/etc/riski-v-neftyanoi-otrasli.html> (дата обращения: 4.01.2016).
4. Глухова Е.В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? // Корпоративные финансы. – 2007. – № 4. – С. 111-117.
5. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2009. – № 9. – С. 48-55.
6. Елкин С.Е. Процессный подход к проектированию системы управления организационными изменениями // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 16. – С. 19-23.
7. Елкин С.Е. Системный аспект управления организационными изменениями // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2012. – № 16. – С. 23-25.

8. Елкина О.С., Елкин С.Е. О функциях управления // СТЭЖ. Сибирский торгово-экономический журнал. – 2006. – № 3. – С. 7-10.
9. Елкина О.С. К вопросу об управлении операционным риском// Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – № 2 (20). – С. 16-20.
10. Елкина О.С. О сущности и структуре субъекта и объекта управления // IV Омские торгово-экономические чтения. Сборник материалов международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию высшего торгово-экономического образования в России. – Омск: Максимум, 2007. – С. 77-80.
11. Елкина О.С. Предпринимательство: макроэкономические риски современной России // Вестник Сибирской автомобильно-дорожной академии. – 2014. – № 2 (36) – С.94-100.
12. Елкина О.С. Экономика проектного управления: риски на разных стадиях жизненного цикла проекта // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – № 2 (21) – С. 11-142.
13. Жидких И.Н. Общая характеристика специфических видов рисков, сопровождающих инвестиционно-строительный проект [Электронный ресурс] // Транспортное дело России. – 2009. – № 9. – Режим доступа: [http://mog-vesti.ru/archiveTDR/element.php?IBLOCK\\_ID=66&SECTION\\_ID=1405&ELEMENT\\_ID=4779](http://mog-vesti.ru/archiveTDR/element.php?IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1405&ELEMENT_ID=4779) (дата обращения: 25.01.2016).
14. Казьмирук С. Актуальные вопросы отрасли связи и телекоммуникаций с позиции безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/177498/> (дата обращения: 12.01.2016).
15. Классификация проектных рисков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://in-projects.ru/klassifikacziya-proektnyx-riskov.html> (дата обращения: 24.01.2016).
16. Кривошапка И. Новая модель рынка: борьба за бизнес или нацеленность на потребителя? [Электронный ресурс] // Энергетика и промышленности России. – 2012. – № 07 (095). – Режим доступа: <http://www.eprussia.ru/epi/195/13880.htm> (дата обращения: 20.01.2016).
17. Кришна Дайлип (R. Dilip Krishna). Управление корпоративными рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso.ru/print/rus/document6151.phtml#2> (дата обращения: 18.01.2016).
18. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций // В кн.: Виханский О.С., Наумов А.И. (ред). Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономистъ, 2004. – 320 с.
19. Левяков О.М. Риски внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.src-master.ru/article27188.html> (дата обращения: 18.01.2016).
20. Политическая среда международного маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyera.ru/2657/politicheskaya-sreda-mezhdunarodnogo-marketinga> (дата обращения: 18.01.2016).

21. Понятие санитарного режима предприятия общественного питания. Санитано-эпидемиологические «факторы риска» в общественном питании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://med-books.info/gigiena-san-epidkontrol\\_733/ponyatie-sanitarnogo-rejima-predpriyatiya.html](http://med-books.info/gigiena-san-epidkontrol_733/ponyatie-sanitarnogo-rejima-predpriyatiya.html) (дата обращения: 18.01.2016).
22. Риски для медиа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.sostav.ru/blogs/60809/8588/](http://www.sostav.ru/blogs/60809/8588/) (дата обращения: 12.01.2016).
23. Розничная торговля: прогноз благоприятный. Аналитический обзор октябрь 2012 // Национальное рейтинговое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ra-national.ru/uploads/rus/files/analytic/file\\_review/016c75762e935c1ef818615cc53256a5.pdf](http://www.ra-national.ru/uploads/rus/files/analytic/file_review/016c75762e935c1ef818615cc53256a5.pdf) (дата обращения: 12.01.2016).
24. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Третье издание. – 2004. – 388 с. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США – 388 р.
25. Сельскохозяйственные риски [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.risk24.ru/selskoxozriski.htm> (дата обращения 22.01.2016).
26. Топ 10 рисков для операторов связи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cossa.ru/articles/152/38652/> (дата обращения: 22.01.2016).
27. Тренев Н. Технологии управления проектами – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH, Saarbrücken, Germany, 2012. – С. 20.
28. Федотов М.А. Риски страховой компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.insur-info.ru/press/39510/](http://www.insur-info.ru/press/39510/) (дата обращения: 8.01.2016).

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПРИРОДНОГО ГАЗА И ПУТИ ЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

---

---

### 8.1. Факторы и условия развития газотранспортной системы России

В условиях глобализации мировой экономической системы нефтегазовый комплекс играет центральную роль в экономиках практически всех стран, в том числе и России. Значение нефтяного и газового сектора глобальной экономики обусловлено многими причинами – от общемировых тенденций неуклонного повышения роли этих энергоносителей на фоне быстро возрастающей энергоемкости хозяйственной деятельности, до последствий социально-экономических кризисов, приводящих к дисбалансу мирохозяйственных связей и грозящих разрушением существующего экономического мироустройства.

Нефтегазовый комплекс вносит наиболее существенный вклад во внутренний валовый продукт РФ. Интенсивное развитие нефтегазового комплекса положительно сказывается на развитии всей экономики в целом. Добыча, переработка, использование и экспорт сырьевых ресурсов, в том числе и природного газа – это основа экономического благополучия страны.

Общее мировое энергопотребление за последние 50 лет выросло практически в три раза. В настоящее время выделяется пять основных энергоносителей: нефть, природный газ, уголь, ядерная энергия и гидроэнергия. Роль природного газа в жизнеобеспечении мировой экономики неуклонно растет, о чем говорит динамика структуры мирового первичного энергопотребления. Начиная с 1972 г., в структуре мирового энергетического баланса газ уверенно начинает занимать ведущее место. Его удельный вес в 1972 г. составлял 18 %, в 2000 г. – 22 %, а в 2010 г. – 24 %. Топливо-энергетические ресурсы представляют собой важный фактор социально-экономического развития страны, оказывающий влияние на технологическую структуру экономики, научно-технический прогресс и рост производительности труда. Можно выделить несколько факторов, определяющих ведущее положение нефтегазового комплекса РФ как базиса социально-экономического развития страны:

- Обеспечение высокой доли федерального бюджета;
- Обеспечение  $\frac{2}{3}$  общего потребления энергоресурсов;
- Обеспечение  $\frac{4}{5}$  производства энергоресурсов;
- Обеспечение светом и теплом населения;

- Создание косвенных мультипликационных эффектов как движущей силы экономики, направленной на: рост ВВП, увеличение занятости, социальные эффекты от капитальных и эксплуатационных инвестиций в результате реализации нефтегазовых проектов.

По прогнозам международного энергетического агентства, мировой спрос на природный газ будет увеличиваться на 1,6 % в год [16]. Такая тенденция сохранится минимум на 20 лет. На данный момент, доля природного газа в структуре энергобаланса составляет примерно 24 %.

По сравнению с альтернативными источниками энергии, природный газ имеет ряд преимуществ, таких как: высокая эффективность и комфортность использования, низкий уровень вредных выбросов, технологическая надежность, бесшумность, надежность снабжения и удобство обращения.

Можно выделить несколько факторов, влияющих на увеличение потребления природного газа:

- рост числа электростанций, работающих на газе;
- интенсивное развитие газового обеспечения жилого сектора;
- снижение привлекательности ядерной энергетики;
- обострение проблем окружающей среды при использовании иных (нефть, уголь, т.п.) энергоресурсов.

Темпы роста мировых разведанных запасов природного газа вдвое обгоняют темпы роста запасов нефти. Основная часть запасов природного газа расположена на территории стран бывшего СССР и Ближнего Востока, а Россия обладает наибольшими запасами природного газа, что, безусловно, дает ей преимущество перед другими участниками рынка данного вида сырья. Крупнейшие газовые месторождения мира находятся в таких странах, как Иран, Россия, США и Туркмения. Почти  $\frac{1}{4}$  мировых разведанных запасов природного газа приходится на территорию России. Из имеющихся в мире 20 месторождений-гигантов, т.е. месторождений с начальными запасами более 1 трлн. куб. м, на территории России находятся 9. Крупнейшим является Уренгойское месторождение, запасы которого оцениваются в 10,2 трлн. куб. м.

По добыче природного газа Россия находится на втором месте, уступая лишь США. Однако, вследствие истощения запасов природного газа в США, его добыча имеет тенденцию к снижению. Тем не менее, доля в мировой добыче газа у России превышает аналогичную долю у целых регионов, таких как страны Ближнего Востока и Азиатско-Тихоокеанского региона. В пятерку стран-лидеров по объемам добычи природного газа также входят Канада, Иран и Норвегия, но их суммарная доля в общемировой добыче газа не превышает российского уровня [3].

В 2014 г. объем мировой добычи природного газа составил 3505 млрд. м<sup>3</sup>, увеличившись на 0,9 % по сравнению с предыдущим 2013 годом. Динамика мировой добычи природного газа представлена на рис. 8.1.

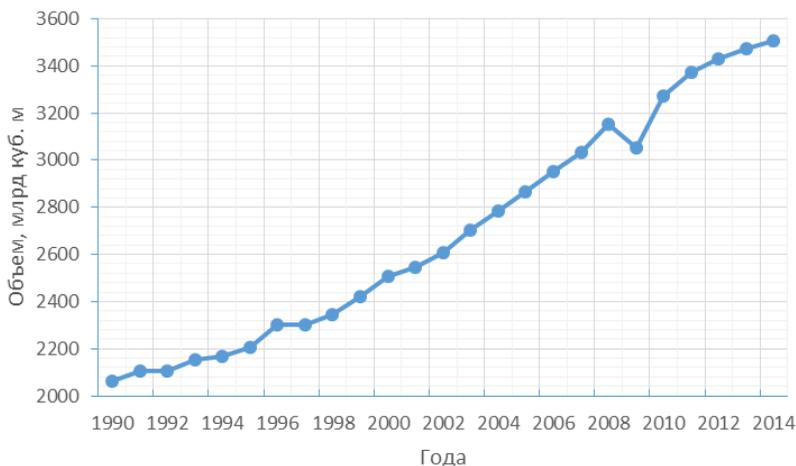


Рис. 8.1. Динамика мировой добычи природного газа

Странами-лидерами по добыче являлись Россия (640,3 млрд. м<sup>3</sup>) и США (728,3 млрд. м<sup>3</sup>). Лидирующие позиции по потреблению природного газа занимают промышленно развитые страны. Традиционно, потребителями природного газа являются такие отрасли экономики, как промышленность, сельское хозяйство, сфера услуг, транспорт и энергетика. Динамика и масштабы спроса на природный газ со стороны отдельных потребительских групп носят различный характер, что отражается в структуре потребления. Кроме этого, на потребление природного газа влияют технологические факторы, экологические требования и государственное регулирование.

Территориальное распределение потребления газа в пределах Российской Федерации характеризуется крайней неравномерностью. 88 % приходится на Европейскую часть страны, тогда как на остальную территорию к востоку от Урала – 12 %. 92 % всей добычи газа приходится на восточную часть страны. Газ в России на внутреннем рынке реализуется по регулируемым ценам, которые пока остаются более низкими по сравнению с ценами на международных газовых рынках. Газовая промышленность является своеобразным донором для экономики страны, в первую очередь, ее промышленной и социальной сфер.

Таким образом, газовая промышленность России является базовой отраслью экономики. Хозяйственная деятельность газовой отрасли приносит народному хозяйству страны значительный социальный и экономический эффект.

Газовая промышленность России не является чисто монопродуктовой отраслью. Наряду с газом производятся нефть, конденсат, сера, сжиженные газы, гелий, другая продукция. Газовая промышленность России состоит из

нескольких структурных элементов: ресурсы, трубопроводы, хранилища, – и процессов: добыча, переработка, транспортировка (см. рис. 8.2).



Рис. 8.2. Структурные элементы газовой промышленности

Рассмотрим подробнее элемент «транспортировка». Определим ряд важных понятий.

Федеральная система газоснабжения – совокупность действующих на территории Российской Федерации систем газоснабжения: Единой и региональных сетей газоснабжения, газораспределительных систем и независимых организаций. Федеральная система газоснабжения является одной из федеральных энергетических систем Российской Федерации [4].

Газотранспортная сеть (ГТС) – совокупность взаимосвязанных газопроводов и сопутствующих им сооружений, предназначенных для обеспечения газом потребителей. ГТС – связующее звено между месторождениями газа и его потребителями, являющееся главным элементом единой системы газоснабжения (ЕСГ) России. В состав ГТС входят магистральные газопроводы, распределительные газопроводы, газопроводы-перемычки, отводы, подводы.

Магистральный газопровод – трубопровод, предназначенный для транспортировки природного газа из районов добычи к пунктам потребления и являющийся основным средством передачи газа на значительные расстояния.

В настоящий момент в РФ сложилась определенная тенденция, заключающаяся в том, что большинство теоретических подходов не фокусируются на исследовании ГТС. В связи с этим вопросы ГТС не получили достаточного теоретического обобщения и развития.

Под внешней газотранспортной сетью (ВГТС) РФ понимается система магистральных газопроводов, обеспечивающая доставку природного газа зарубежным потребителям, и управляемая газораспределительными организациями ОАО «Газпром».

При анализе газовой промышленности необходимо иметь в виду, что значительная часть добытого в России газа поступает на экспорт. Приблизительно

тельно  $\frac{1}{3}$  добываемого в России газа направляется внешнему потребителю в соответствии со сформированным им спросом. При этом основными факторами, определяющими динамику показателей экспорта газа, как считают специалисты, являются динамика цен на мировых рынках энергоносителей и состояние трубопроводной системы транспортировки. Львиная доля экспортируемого газа поставляется в западноевропейские страны. Темпы роста экспорта газа определяются исключительно мощностью газотранспортной системы. Кроме этого, фактором, сдерживающим развитие газовой промышленности в России, является государственное регулирование цен на газ. Трубопроводная сеть является центральным звеном газовой промышленности. Трубопроводы являются своего рода «кровеносными сосудами» не только нефтегазового комплекса, но и экономики страны в целом. Для полноценного анализа ГТС России необходимо знать технические параметры всех газопроводов, а также затраты на добычу и транспортировку природного газа. Анализ затрат является важным аспектом диссертационного исследования.

ГТС и ВГТС, объединяющие добычу и транспортировку газа в ЕСГ России, связанную с газоснабжающими системами Центрально-азиатских и закавказских республик СНГ, и имеющую свое продолжение в системах поставки российского газа в три европейские страны СНГ (Украина, Белоруссия и Молдавия) и двадцать других государств Европы [6].

Основные виды газопроводов:

- промышленные газопроводы – трубопроводы, соединяющие промышленные сооружения (скважины, установки подготовки газа, нефти);
- соединительные газопроводы – трубопроводы, соединяющие внутренние промыслы с внешними (магистральными) трубопроводами или перерабатывающими заводами;
- магистральные газопроводы – трубопроводы, предназначенные для подачи продукта от перерабатывающих заводов в районы потребления или переработки;
- распределительные газопроводы – трубопроводы, обеспечивающие подачу газа от источника газоснабжения до потребителя.

Транспортировка природного газа за пределы Российской Федерации осуществляются по нескольким магистральным газопроводам. Ниже дается их краткая характеристика.

Газопровод «Братство» (Уренгой – Ужгород) является крупнейшим газотранспортным коридором. Данный газопровод был построен в 1982 году. Общая протяженность составляет 4451 км, из них по территории Украины – 1160 км. Ежегодно 32 млрд. куб. м может поставляться через газопровод транзитом через газотранспортную систему Украины в направлении Словакии. В Словакии газопровод разделяется, одна из ветвей переходит в Чехию. Транзит российского природного газа по территории Чехии идет в направ-

лениях пунктов Вайдхаус и Гора Св. Катерины как с ужгородского направления, так и по газопроводу «Ямал-Европа» через пункты входа Ольбернау и Брандов. После разделения газопровода в Словакии, его вторая ветвь идет в Австрию. Эта страна играет важную роль в доставке природного газа в Италию, Венгрию, Словению и Хорватию.

Газопровод «Союз» предназначен для поставок газа потребителям в Центральной и Западной Европе. Газопровод был построен в 1975 году и имеет общую протяженность 1160 км, а проектную мощность – 26 млрд. куб. м газа в год. На территории Украины соединяется с газопроводом «Братство».

Газопровод «Ямал-Европа» проходит по территории России, Белоруссии и Польши до Германии. Общая протяженность составляет более 2000 км, а проектная мощность – 32,9 млрд. куб. м газа в год. Действуют 14 компрессорных станций. Газопровод был запущен в 2006 году.

Газопровод «Голубой поток» предназначен для прямых поставок российского газа в Турцию, минуя страны-транзитеры. Общая протяженность сухопутных и морского участков газопровода составляет 1213 км – от района Изобильное в Ставропольском крае до Анкары в Турции. Морской участок «Голубого потока» не имеет аналогов в мире с технической точки зрения. Протяженность подводного участка – 393 км. Строительство газопровода завершено в декабре 2002 г., а в феврале 2003 г. начались промышленные поставки газа. Проектная мощность газопровода составляет 16 млрд. куб. м газа в год.

Газопровод «Северный поток» проложен по дну Балтийского моря, мощностью 55 млрд. куб. м в год позволяет транспортировать газ потребителям Западной Европы, прежде всего Германии, минуя транзитные страны. Был запущен в эксплуатацию в ноябре 2011 года общей протяженностью 1224 км.

Протяженности газопроводов, также как и затраты на добычу и транспортировку газа, являются эмпирической основой диссертационного исследования.

В Финляндию газ экспортируется через газотранспортную систему Ленинградской области.

В российском газе заинтересованы многие страны, поэтому очевиден высокий интерес зарубежных инвесторов в реализации крупных газопроводных международных проектов, несмотря на введенные санкции в 2014 г. На данный момент планируется ряд проектов по строительству новых газопроводов, среди которых «Сила Сибири», который сможет доставлять российский газ по «восточному маршруту» напрямую в Китай. В соответствии с контрактными обязательствами китайские потребители будут получать 38 млрд. куб. м газа в год [17].

Роль политического фактора для развития газотранспортной системы приобретает ключевое значение именно в современных условиях глобализации.

В настоящее время происходит эволюция системы международных отношений, отличительной чертой которых становится глобализация, изменяющая природу государства. В условиях глобализации государство перестает быть единственным актором системы международных отношений. Все более заметную роль в мировой политике начинают играть негосударственные акторы, действующие на международной арене [2]. На первый взгляд может показаться, что столкновение стран по политическим мотивам приводит к уменьшению прямых экономических выгод. Преимущества Европейского Союза при работе с Газпромом очевидны, так как Газпром является как производителем, так и поставщиком энергоресурсов по сети своих газопроводов, которые позволяют транспортировать газ на дальние расстояния за пределы России. В то же время часть экспорта, осуществляемая напрямую, до сих пор не является основной и ЕС говорит о высоких транзитных рисках поставок российского газа. Казалось бы, взаимовыгодное сотрудничество ЕС и России в области развития газотранспортной системы должно заключаться в минимизации транзитных рисков, поиске путей, которые могли бы соединить напрямую экспортера и импортера. В то же время появляются политические силы, которые вопреки экономическим интересам стран тормозят развитие газотранспортной системы. Так проявляется новая модель экономических отношений, которая характерна для современного периода глобализации и региональной интеграции. Данная модель не имеет ничего общего с основными теориями международной торговли, так как политические интересы ставятся выше экономики. При развитии экономических отношений со странами Запада необходимо понимать, что в либеральной концепции, которая находит признание в западных странах, политическая власть посредством издания постановлений, реализации налоговой политики, правительственных программ и иных мер государственной политики формирует экономическую конъюнктуру, детерминирует приоритет политики над экономикой [7]. Поэтому развивать экспортную торговлю энергоресурсами с западными странами нельзя, ориентируясь только на теорию абсолютных преимуществ А. Смита и, возникшую на основе ее теорию сравнительных преимуществ Д. Рикардо. Теория сравнительных преимуществ базируется на методе реальных издержек, которые первоначально понимались как затраты труда, необходимого для изготовления продукции, но впоследствии к ним прибавили затраты использования капитала, так как для образования капитала необходимо воздержание от потребления. Само сравнительное преимущество заключается в различии реальных издержек. Теория сравнительных преимуществ является универсальной, то есть применима как к странам, так и к компаниям. Теория абсолютных преимуществ А. Смита исходила из того, что абсолютное преимущество в производстве определенной продукции заключается в том, что одна страна обладает им по отношению к большинству других стран за счет особенностей климата, трудовых

навыков населения и особых факторов производства. Д. Рикардо продемонстрировал, что торговля может быть выгодна каждой из стран, даже если ни одна из этих стран не обладает абсолютным преимуществом в производстве отдельных видов продукции. Конечно, в современных условиях, когда практически в каждой стране есть разведанные запасы энергоресурсов, применение теории абсолютных преимуществ А. Смита для объяснения международной торговли энергоресурсами кажется не вполне логичным. Сравнительные преимущества проявляются на уровне отраслевых издержек, затрачиваемых для производства одного продукта в двух странах. Но в международной торговле природным газом Чехия покупает газ у России не только потому что в России более дешевый газ, а потому что Чехия не располагает данным ресурсом или располагает им в ограниченном количестве и поэтому соглашается на цену, установленную экспортером. Так возникает ресурсная рента. Рента Рикардо и рента Хотеллинга лежат в основе определения дохода от продажи природного газа. При ренте Рикардо определяются предельные издержки поставки и не учитывается конечность ресурса. Поскольку характеристики и качество месторождений, а также их географическая приближенность к рынкам различны, эта рента является дифференциальной. В отличие от этого, рента Хотеллинга является результатом определения цены ресурса на основе стоимости замещения конкурирующим энергоресурсом. Ресурсная рента как таковая может считаться суммой ренты Рикардо и ренты Хотеллинга и, таким образом, является результатом разной стоимости поставки с различных месторождений плюс дополнительная стоимость для потребителя [9].

К числу современных теорий, на основе которых могут быть объяснены факторы и условия развития экспортной газотранспортной системы относится теория конкурентных преимуществ М. Портера, которая наиболее полно отражает основные факторы, определяющие конкурентные преимущества страны. Конкурентоспособность страны на каком-либо рынке определяется следующими элементами:

1. Факторные условия;
2. Условия спроса;
3. Состояние обслуживающих бизнес-отраслей;
4. Стратегия компаний в определенной ситуации.

Факторные условия России обусловлены наличием запасов природного газа. Данные условия относятся к традиционным факторам. А развитая газотранспортная система представляется фактором, определяющим непосредственное конкурентное преимущество на рынке природного газа. Однако, экспортная газотранспортная система становится преимуществом только в том случае, если она полностью окупилась как инвестиционный проект и начала приносить прибыль. То есть рассматривать газопровод «Северный поток» как конкурентное преимущество можно только при полной окупае-

мости этого проекта и при условии, что на европейской стороне не появится заменитель российского природного газа. Исходя из положений теории Хекшера-Олина нужно иметь в виду, что наличие больших запасов природного газа в России не является само по себе конкурентным преимуществом. Если транспортировка природного газа требует значительных инвестиций, то конкурентные преимущества исчезают. Примером этому является так и не реализованный проект газопровода «Набукко», прогнозируемая стоимость которого на начало реализации проекта составляла 7,9 млрд. евро, а в феврале 2011 г. реальная стоимость выросла до 14 млрд. евро.

Увеличение мирового спроса на природный газ в 2014 г. составило 0,4 % и это было самым низким показателем за последние 12 лет. Средний показатель роста спроса на природный газ в 2001-2013 гг. составлял 2,4 %. Уменьшение спроса на природный газ в 2014 г. происходило за счет Китая (+8,6 %), Ирана (+6,8 %) и США (+2,9 %). Предполагается, что к 2030 г. объемы потребления газа Китая сравняются с объемами потребления газа ЕС. Таким образом, с учетом диверсификации экспортной газотранспортной системы России европейскому и восточному направлению, с точки зрения теории конкурентных преимуществ, Россия обладает конкурентным преимуществом перед другими странами по условиям спроса.

По уровню развития отраслей, обслуживающих газовую сферу, Россия также имеет ряд преимуществ. Страны могут быть перспективными с точки зрения запасов природного газа, но в то же время у них может не хватать инвестиций, отсутствовать инфраструктура и обслуживающие отрасли, что сводит факторное конкурентное преимущество к нулю. Развитие российской газозэкспортной системы создает необходимый базис для развития обслуживающих эту систему отраслей. Более того, Россия обладает всеми необходимыми природными и финансовыми ресурсами для самостоятельного строительства магистральных газопроводов, что создает серьезное конкурентное преимущество перед другими странами.

Что касается четвертого элемента теории конкурентных преимуществ – стратегии Газпрома в определенных ситуациях, то это в большей степени касается нейтрализации негативных политических факторов, мешающих развитию газотранспортной системы России и ценовой стратегии. Основной задачей энергетической политики ЕС стала диверсификация поставщиков природного газа и уменьшение зависимости от Газпрома. На рынке природного газа Европы Газпром использует долгосрочные контракты с привязкой цены к цене нефтепродуктов и условием *take-or-pay*. Кроме того, дочерняя компания Gazprom Marketing & Trading Ltd. осуществляет операции с российским природным газом на торговых площадках Голландии, Франции, Бельгии и Великобритании. На начало 2015 г. общий портфель подписанных долгосрочных контрактов «Газпрома» обеспечивает на уровне мини-

мальных обязательств сбыт 4 трлн. м<sup>3</sup> в страны дальнего зарубежья на период до окончания срока действия контрактов.

Особенности заключения долгосрочных контрактов состоят в следующем:

1. Формула цены, учитывающая изменение цен на нефтепродукты за предшествующие 6-9 месяцев;
2. Условия, препятствующие одностороннему прекращению контрактов, за исключением случаев продолжительных форс-мажорных обстоятельств;
3. Условия «бери или плати», которые распространяются на значительный договорной объем и предусматривают, что покупатель оплачивает невыбранные за год объемы и впоследствии может отобрать их с соответствующей доплатой после поставки минимальных годовых объемов, предусмотренных контрактами в соответствующем году.

Таким образом, с точки зрения теории конкурентных преимуществ по трем основным элементам (факторы, условия спроса и состояние обслуживаемых газовую сферу отраслей) есть серьезное преимущество перед другими странами. Стратегия же развития Газпрома как генерального поставщика российского газа на экспортные рынки все чаще встречает политически мотивированное противодействие со стороны европейских партнеров.

В современных условиях усложнения производства и экономики в целом, возрастания роли научно-технического прогресса, обострения конкуренции, необходимости учета в процессе управления факторов, связанных с использованием сырьевых и энергетических ресурсов и воздействием на окружающую среду, конечные результаты деятельности фирмы зависят от рациональности структуры и эффективности процессов управления во всех ее элементах и подсистемах. Выделим факторы развития газотранспортной системы России.

К внутренним факторам развития газотранспортной системы отнесем следующие факторы:

1. Пропускная способность газотранспортной системы. Данный фактор оказывает прямое влияние на объемы поставок природного газа потребителям как российским, так и зарубежным.
2. Территориальное расположение запасов природного газа и их величина. Данный фактор играет немаловажную роль при принятии управленческих решений, связанных со строительством газопроводов и освоении новых газовых месторождений.
3. Спрос на природный газ на территории Российской Федерации. В первую очередь, под данным фактором подразумевается спрос со стороны других отраслей российской промышленности. Указанный фактор влияет на энергетическую стратегию РФ, определяя баланс поставок природного газа на внутренний и внешний рынки.

4. Правовое регулирование рынка природного газа. Принятие законов, постановлений и указов по магистральному трубопроводному транспорту способствует усилению конкурентных преимуществ РФ на международном рынке природного газа.
5. Научно-технический прогресс и совершенствование материально-технической базы газовой промышленности. Движение НТП в сфере газовой промышленности влияет на повышение положительных характеристик газопроводов путём применения труб из прочной стали с более гладким внутренним покрытием, модернизация газоперекачивающих агрегатов и компрессорных станций, методов и способов добычи природного газа, что не может не сказаться на результатах работы газотранспортных систем.
6. Экологическая безопасность. Указанный фактор связан с воздействием техногенных катастроф и др. форс-мажорных ситуаций на функционирование ГТС и ВГТС.

К внешним факторам развития газотранспортной системы относятся следующие факторы:

1. Инвестиционная привлекательность газовой промышленности России. Данный фактор является важнейшим фактором развития газовой промышленности России. Привлечение иностранных инвестиций дает новый толчок развитию газотранспортной системы.
2. Соотношение внутренних и внешних цен на природный газ. Данный фактор позволяет говорить о значительном разрыве цен на газ в России в отличие от цен, установленных на мировом газовом рынке, что вызвано национальным субсидированием внутренних потребителей газа.
3. Энергетическая безопасность. Данный фактор оказывает существенное влияние на мировой баланс топливно-энергетического комплекса, экономическую, политическую и социальную стабильность.
4. Изменение уровня спроса на российский газ стран-импортеров. Данный фактор влияет на изменение поставок газа из других стран, или на замещение природным газом других источников энергии.
5. Поведение стран-транзитеров. Данный фактор кардинально влияет на стабильность поставок природного газа в другие страны. Он учитывает, в первую очередь, не экономические, а политические и иные ситуации, влияющие на транзитные тарифы по перекачке газа по зарубежным территориям, либо, в крайних случаях, к полному перекрытию каналов поставки.

Российская Федерация, на сегодняшний день, занимает первое место по объемам экспорта природного газа. Данный показатель характеризует Россию как лидера на рынке газовой отрасли.

## **8.2. Рынок природного газа и рыночная власть: мониторинг, моделирование и анализ**

Для исследования рынков природного газа необходимо определить ряд ключевых условий. Ниже обсуждаются типы газовых рынков и виды конкуренции, возможные на этих рынках.

1. *Спотовый рынок природного газа.* Спотовый рынок (англ. Spot Market) – является товарным рынком, на котором за наличные средства продаются и покупаются как скоропортящиеся, так и нескоропортящиеся товары либо с немедленной поставкой, либо в пределах короткого промежутка времени (обычно не позднее второго рабочего дня с момента заключения сделки). Спотовый рынок также известен как «наличный рынок» (англ. Cash Market) или «физический рынок» (англ. Physical Market). Стороны проводят расчеты по рыночной цене на момент заключения сделки, а не по рыночной цене, которая будет на момент поставки. Примером товара, который регулярно торгуется на спотовом рынке, является нефть, которая продается по текущим ценам, а ее физическая поставка осуществляется позже.

Чтобы товар или сырье могли без проблем торговаться на спотовом рынке, они должны быть однородными, то есть различные продукты должны быть взаимозаменяемыми, каким и является природный газ, поставляемый на европейский рынок из разных источников. Сырье и товары должны быть стандартизированы и соответствовать определенным требованиям, чтобы они были допущены к торговле на спотовом рынке.

Спотовый рынок отличается от фьючерсного рынка тем, что цена на фьючерсном рынке зависит от стоимости хранения товаров и будущей динамики цен. На спотовом рынке цены зависят исключительно от текущего спроса и предложения, что делает их более волатильными.

Спотовый рынок основан на принципе централизованной отправки. Отправка может быть обязательной, что означает, что вся рыночная власть осуществляется в пуле, либо добровольной, где основной объем продается с двухсторонними контрактами и пул совершения сделок ограничен для спотового рынка. В обоих случаях участники рынка природного газа представляют цену – количество заявок в пул, указав количество газа, которым они готовы торговать. Если продавец устанавливает слишком высокую цену, то возникает ситуация, когда он не может продавать газ через пул. С другой стороны, если покупатель предлагает слишком низкую цену, то существует ограничение в объеме поставляемого газа [5].

Если рынок предусматривает только оптовых участников, то продавцы являются корпорации, а покупателями – компании, перепродающие газ для потребителей. В случае, когда рынок является розничным, покупатели могут быть представлены в виде как специализированных компаний, так и других потребителей, поставщиков, розничных торговцев и др.

Когда время торгов заканчивается, оператор рынка, регулирующий, т. н., пул применяет специальный алгоритм отправки с учетом спроса, который направлен на максимизацию благосостояния. Алгоритм создает рыночную цену на газ на конкретный период. Самым популярным рыночным механизмом посредничества является простой алгоритм согласования.

2. *Двусторонние соглашения, форвардные контракты, и контракты на разницу.* Заключение двусторонних контрактов оказалось одним из самых эффективных способов торговли, будучи стандартным методом торговли на всех рынках. На рынках, на которых двусторонняя торговля разрешена, производственные компании могут индивидуально договориться о количестве и цене с покупателями или даже непосредственно с потребителями, покупать услуги по передаче природного газа, а затем формировать контракты друг с другом по согласованным ценам, срокам и условиям. Все двусторонние сделки должны быть представлены заранее системному оператору, который анализирует двустороннюю торговлю в каждый период и определяет без дискриминации по определенным правилам, газ по каким контрактам отправить по тем или иным газопроводам.

Двусторонняя торговля осуществляется либо через долгосрочные контракты, либо через срочные (форвардные) или даже будущие контракты. Срочные контракты очень популярны для обеспечения выгодной цены как для продавца, так и для покупателя. Они могут договориться заранее о периоде поставки, о количестве и цене, а также о мерах наказания, если какая-либо из сторон не выполнит обязательство. Договорные цена и количество природного газа действительны на момент физической поставки независимо от цены газа на спотовом рынке в это время. Срочные контракты могут быть куплены или проданы среди маркетологов. Некоторые участники рынка могут обеспечить форвардные контракты по определенной цене, а затем, на более позднем этапе, они будут пытаться продать их другим участникам рынка по более высокой цене. Торговля форвардными контрактами (будущими договорами) называется фьючерсным рынком [1].

Долгосрочные контракты являются основной формой международных контрактов на поставку газа, которые обычно заключаются между монополиями-производителями и монополиями-риэлтерами. Такие же по форме контракты инициируют крупные энергетические компании при начале разработки уникальных месторождений природного газа и крупные потребители при начале строительства новых крупных объектов (тепловых станций, химических предприятий).

Существующие на европейском рынке долгосрочные контракты содержат ряд существенных условий:

1. Период действия контракта. Контракт может начать действие непосредственно после его подписания. Однако возможно обусловить начало поставок предварительным (за один месяц) уведомлением, со стороны поставщика или покупателя.

2. Технические условия. Как и в большинстве газовых контрактов обязательным условием долгосрочного контракта является указание точки поставки. Обычно в качестве таковой выступает газораспределительная или компрессорная станция, находящиеся вблизи межгосударственной границы. Кроме того, в долгосрочном контракте обычно содержится обязательство поставить природный газ в любом случае. В последнее время объемы поставок на европейском рынке измеряются в энергетических единицах. Все «старые» контракты ОАО «Газпром» содержат указание объема поставок в млрд. куб. м. Независимо от единицы измерения долгосрочный контракт обязательно содержит спецификации физического состава газа и методы его определения / измерения, используемые сторонами.
3. Объем поставки. Базисом для определения объемов поставки принято считать суточный объем (Daily Contract Quantity – DCQ). Максимальный суточный объем (Maximum Daily Quantity – MDQ), доступный потребителю для отбора определяется в контракте или непосредственно в абсолютных величинах или в процентах от суточного объема. «Свингом» (Swing) называется величина, равная отношению пикового значения поставок к среднему за контрактный период. Величина обратная свингу называется «фактор нагрузки» (Load Factor). Исходя из этих величин определяется ограничение на общий объем газа поставляемого в течение года (Annual Contract Quantity – ACQ).
4. Балансировка поставок по заявкам. Заявки на поставку обычно подаются «на день вперед». Потребитель имеет возможность получить и более заявленного количества газа, но уже по более высокой цене.
5. Условие «take-or-pay». Суть требования заключается в обязательстве оплаты всего или части законтрактованного газа, независимо от объемов его реального потребления. В случае если Покупатель отбирает газа меньше оговоренного уровня take-or-pay, то его плата рассматривается как плата за балансировку. Исторически это требование было внесено в качестве гарантии возмещения расходов производителя газа на разработку месторождений и строительство трубопроводной инфраструктуры. Заключая долгосрочный контракт с кредитоспособным Потребителем, Производитель имел возможность взять в банке кредит на разработку месторождения под залог будущих денежных потоков в оплату законтрактованного газа. Часто кредит выдавался в форме гарантий или аккредитивов, а часть оплаты за поставляемый газ шла непосредственно на счета банка-кредитора. Уровень take-or-pay может снижаться в процессе исполнения контракта по причине недопоставки газа, форс-мажора Потребителя, реализации механизма Carry Forward (см. далее), на-

рушения спецификаций поставляемого газа и по желанию Продавца. Стандартный уровень take-or-pay для экспортных контрактов ОАО «Газпром» неизвестен.

6. Механизмы обеспечения гибкости. Make Up – механизм, по которому в случае оплаты покупателем суммы take-or-pay, он получает право на отбор части невыбранного количества газа (make up gas) в будущем контрактном периоде (году). Часто он устанавливается в размере 100 % от суммы take-or-pay, но с различными дополнительными ограничениями. Carry Forward – механизм, в некотором смысле обратный make-up, по которому в случае, если покупатель отбирает больше газа, чем take-or-pay, то образовавшийся «излишек» он может использовать для компенсации обязательства take-or-pay будущего (не обязательно следующего) контрактного периода. Обычно carry-forward считается в долях от take-or-pay, ограничивая верхний лимит механизма на отбор. В целом гибкость контракта обеспечивается возможностью отбора суточного объема в границах от нуля до предусмотренного дневного максимума (MDQ + газ превышения) и годового объема от нуля до предусмотренного годового максимума (ACQ). Но минимальный уровень оплаты при этом определяется уровнем take-or-pay умноженным на предусмотренный дневной уровень отбора и на количество дней в периоде.
7. Систематизация недопоставок. Стороны долгосрочных контрактов большое внимание уделяют причинам недопоставки и тщательно дифференцируют ответственность и последствия таких случаев. Намеренная недопоставка (доказана поставка законтрактованных объемов газа другому лицу) часто приводит к снижению уровня take-or-pay, покрытию Поставщиком всех (включая косвенных) потерь потребителя и предоставлению покупателю возможности прекратить контракт. Непреднамеренная недопоставка (из-за аварии или иных проблем) вызовет уменьшение уровня take-or-pay и возможно снижению цены на последующие поставки. Форс-мажор (природные катаклизмы, правительственные решения и забастовки) приведет лишь к снижению уровня take-or-pay.
8. Типичная структура формулы цены газа. В случае использования метода альтернативных затрат используется специальная формула:

$$P_R = (0,2618 \cdot M + 0,3351 \cdot G) \cdot r_D, \quad (8.1)$$

где  $M$  – цена мазута с 1 % содержанием серы, рассчитанная как среднеарифметическое непосредственно за девять календарных месяцев до месяца установления ФСТ России размера понижающего коэффициента, базирующаяся на среднеарифметическом между низшими и высшими значениями средних месячных цен на мазут по котировкам BARGES FOB ARA, долларов США за 1 метрическую тонну;

$G$  – цена на газойль с 0,1 % содержанием серы, рассчитанная как среднеарифметическое непосредственно за девять календарных месяцев до месяца установления ФСТ России размера понижающего коэффициента, базирующаяся на среднеарифметическом между низшими и высшими значениями средних месячных цен на газойль по котировкам BARGES FOB ARA, долларов США за 1 метрическую тонну;

$r_D$  – обменный курс рубля к доллару США, установленный Банком России на последний день периода расчета среднеарифметических значений цен мазута (M) и газойля (G) [18].

Перейдем к рассмотрению видов конкуренции на газовом рынке. Выделяется два вида: совершенная конкуренция и олигополистическая конкуренция.

1. *Совершенная конкуренция.* Совершенная конкуренция предполагает, что все участники рынка действуют, как ценополучатели, и цена рынка посредничества устанавливается в результате взаимодействия покупателей и продавцов. Из экономической теории известно, что взаимодействие между покупателями и продавцами приводит к рыночной цене, которая равна стоимости производства последней проданной единицы. Такое решение является наиболее эффективным экономически [11]. Таким образом, в случае рынка природного газа, каждая добывающая компания должна увеличивать производство до тех пор, пока предельная стоимость добычи и транспортировки не станет равна рыночной цене. Такой тип модели конкуренции является идеальной в условиях торговли, когда присутствует справедливая торговля между производителями и потребителями и отсутствует экономическая выгода, достигающаяся с помощью любого участника. Но на рынке природного газа конкуренция далека от совершенной. Джонатан Фальк в своей работе [14] пишет: «Совершенная конкуренция представляет собой идеальное состояние, как движение без трения в физике. На реальных мировых рынках всегда имеется отклонение от идеала». Совершенная конкуренция предполагает конкуренцию между большим количеством конкурентных участников, в то время как любая фирма может удовлетворить весь спрос или большую часть на рынке, просто предлагая более низкие цены, чем у конкурирующих фирм. Это не может быть применено на рынке природного газа, где есть сильные операционные ограничения.
2. *Несовершенная или олигополистическая конкуренция.* На рынке природного газа существует ограниченное количество компаний, которые пытаются максимизировать свою индивидуальную прибыль. Многие из компаний контролируют большую долю на рынке природного газа, таким образом, будучи в состоянии контролировать рынок, действуя в порядке неконкурентоспособности. Напри-

мер, они могут удерживать добычу, чтобы создать дефицит предложения или воспользоваться их сильным присутствием на рынке и повысить отпускную цену. Это означает, что рынок природного газа жестко привязан к несовершенной конкуренции. Стратегические компании тщательно рассматривают влияние своих действий на рынке для того, чтобы максимизировать индивидуальные прибыли. К примеру, они анализируют, как повышение цены продажи влияют на объем продаж, или как увеличение объемов предложения газа повлияет на рыночную цену.

При условии, что компания обладает большой рыночной властью, такие действия приводят к более высокой рыночной цене, чем в случае совершенной конкуренции [4]. В некоторых случаях, когда небольшое число крупных фирм доминируют на рынке, они часто договариваются между собой, вступая в картельные или иные соглашения, и «следуют за совокупной выгодой» [10]. Эта ситуация, когда фирмы действуют не как «ценополучатели», а как «ценообразователи» и пытаются своими действиями реализовать рыночную власть, устанавливая, в частности, цену на свой товар выше рыночного конкурентного уровня, называется *олигополистической конкуренцией*.

Концепция совершенной конкуренции, как правило, предполагает, что количество участников рынка достаточно велико, а это, в свою очередь, возможно только при отсутствии доминирования со стороны какой-либо фирмы с относительно большой долей на рынке. Если у стратегической фирмы есть реальная возможность влиять на цены к собственной выгоде, то ее позиция на рынке определяется таким понятием как обладание «рыночной властью». Ввиду сложного характера рынка природного газа, на котором имеется относительно небольшое число игроков, обладающих рыночной властью, этот рынок уместно рассматривать как олигополистический. В связи с тем, что большинство стратегических фирм пытаются максимизировать свои индивидуальные прибыли, каждая фирма пытается повлиять на рыночную клиринговую цену, чтобы подняться над конкурентными ценовыми уровнями посредством индивидуальных стратегических действий [11].

Рыночная власть, как правило, осуществляется стратегическими газовыми компаниями либо путем повышения цены выше, чем на конкурентоспособном уровне, либо удержанием предложения ниже конкурентного уровня спроса. Это приведет к более высокой рыночной цене, более высокой прибыли от продажи природного газа. В результате, возможны злоупотребления рыночной властью крупных стратегических предприятий, которые могут наносить вред конечным потребителям. Для того, чтобы избежать подобных ситуаций, разрабатываются специальные инструменты для выявления уровня рыночной власти стратегических газовых компаний.

За последние 25 лет было разработано несколько различных подходов для оценки рыночной власти стратегических компаний и для измерения

конкурентоспособности на олигополистических рынках. Ниже перечислены четыре основных подхода, обсуждаемых в работах Дэвида и Вена [13]:

- Цена – индекс рентабельности;
- Анализ концентрации доли рынка, основанный на расчетах индекса Херфиндаля-Хиршана (ННН);
- Оценка поведения цен на основе анализа, проводимого методом моделирования;
- Олигополистический равновесный анализ.

*Метод «цена – индекс рентабельности»*

Цена – индекс рентабельности – теоретически наиболее разумная и понятная техника, но практически не являющаяся эффективной, так как предельные издержки стратегических предприятий классифицируются как конфиденциальные сведения, что зачастую делает невозможным проведение адекватного анализа.

*Индекс Херфиндаля-Хиршана*

Метод ННН включает анализ структуры газопроводов, в которой доля рынка каждой стратегической фирмы должна быть проанализирована вместе с рыночной концентрацией. Это обычно осуществляется с помощью индексов классификации концентрации рынка. Наиболее широко известен индекс Херфиндаля-Хиршана (ННН) как мера рыночной концентрации, которая определяется как сумма квадратов долей рынка, принадлежащих отдельным компаниям. К сожалению, этот метод не имеет должной теоретической базы и поддерживается только «договорным правилом». Кроме того, как обсуждалось Боренштерном, Башнеллом, Кахном и Стофтом, метод ННН часто считается нецелесообразным для использования, поскольку он не принимает во внимание эластичность спроса, что, в свою очередь, приводит к искажению результатов в олигополистической конкурентной среде. В принципе, ННН – это статический индекс, где динамические эффекты рынка, такие как стратегическая торговля и объем удержания, не могут быть захвачены. Кроме того, ННН не принимает во внимание:

- структуру рынка;
- рыночные ограничения и несовершенства;
- затраты на транспортировку;
- баланс спроса и предложения.

*Оценка поведения цен с помощью анализа,  
проводимого методом моделирования*

Оценка поведения цен на основе анализа, проводимого методом моделирования, включает ряд последовательных исследований, с помощью которых постепенно оценивается степень рыночной власти стратегических

предприятий. Некоторые из этих исследований принимают во внимание исторические или статистические данные, но часто такие данные бывают ненадежными, обесценивая результаты анализа.

#### *Олигополистический равновесный анализ*

Самым популярным методом оценки несовершенства рынка природного газа является олигополистический равновесный анализ. Ряд исследований был проведен в этой области. Некоторые из них были основаны на чисто теоретических представлениях, в других использовались эконометрические модели, в третьих применялись эмпирические наблюдения, почерпнутые из реальной практики развития газового рынка.

За последние несколько лет большинство исследований по оценке рыночной власти и стратегических взаимодействий на рынках природного газа были выполнены в рамках олигополистических равновесных моделей. Настоящая работа принадлежит к подобного рода направлению исследований. Выделяют несколько наиболее популярных моделей:

- равновесие Бертрана;
- равновесие Курно;
- равновесный анализ со стороны предложения;
- равновесие Штакельберга.

Олигополистический равновесный анализ основан на различных предположениях. Тем не менее, в целом, рыночное равновесие на газовом рынке может быть определено как совокупность цен, объемов поставок газа и спроса на него, связанных между собой оптимизационными соотношениями. Это приводит к выполнению условий первого порядка Каруша-Куна-Таккера для функций прибыли фирм и выполнению рыночных балансовых соотношений при известном спросе со стороны потребителя, таким образом, формируя равновесие по Нэшу. Последнее реализуется тогда, когда никакая газовая компания не имеет каких-либо стимулов в одностороннем порядке изменять свои рыночные позиции. Основные модели кратко рассмотрены ниже.

#### *Модель равновесия Бертрана*

В модели Бертрана фирмы конкурируют, устанавливая свои цены на рынке, а затем поставляя то количество товара, которое востребовано потребителями. В принципе, в данной ситуации ни одна фирма не предлагает цену, которая может оказаться ниже предельных затрат на производство товара, поскольку иные действия приведут к убыткам. Если каждая фирма предлагает единую цену на рынке для продукта такого же качества, и нет никаких ограничений мощности, то эта модель приводит к совершенной конкуренции. Модель же совершенной конкуренции не может эффективно применяться на рынке природного газа, где присутствуют крупные домини-

рующие стратегические фирмы, формирующие олигополистическую несовершенную конкурентную среду. Следовательно, эта модель не может быть эффективной при применении на рынке природного газа.

#### *Модель равновесия Курно*

Олигополия Курно – экономическая модель рыночной несовершенной конкуренции. Модель равновесия Курно считалась наиболее подходящей моделью для применения на газовом рынке в начальной стадии развития олигополистических равновесных представлений. Однако и в настоящее время эта модель по-прежнему широко используется.

Основные положения модели сводятся к следующему:

- На рынке действует фиксированное число фирм, выпускающих экономическое благо одного наименования, в данном случае – природный газ;
- Вход на рынок новых фирм и выход из него отсутствуют;
- Фирмы обладают рыночной властью;
- Фирмы максимизируют свою прибыль и действуют без кооперации.

Общее количество фирм на рынке предполагается известным всем участникам. Каждая фирма, принимая свое решение, считает выпуск остальных фирм заданным параметром. Функции издержек фирм могут быть различны и также предполагаются известными всем участникам. Функция спроса представляет собой убывающую функцию от цены блага и тоже считается известной всем конкурентам. Цена блага определяется как цена равновесия отраслевого рынка (величина отраслевого предложения равна величине спроса на данное экономическое благо).

Таким образом, в случае взаимодействия участников газового рынка по модели Курно каждый игрок принимает решение, исходя из известных решений – множество реакции – других игроков.

#### *Равновесный анализ со стороны предложения*

Ряд исследователей выявили недостатки, которые возникают при применении традиционных олигополистических схем и пытались разработать новые варианты. Для того, чтобы проанализировать сложности ресурсных рынков, в качестве альтернативного подхода к моделированию стратегических взаимодействий игроков был разработан равновесный анализ со стороны предложения. Этот подход, главным образом, применяется при исследовании рынка электроэнергии. На других ресурсных рынках, в частности, на нефтяных и газовых применение этой модели исследовано слабо.

#### *Модель равновесия Штакельберга*

В этой модели большая доминирующая фирма действует привилегированным образом, обеспечивая максимизацию своей прибыли, а прочие иг-

роки – более мелкие фирмы – действуют как последователи стратегических решений доминирующей фирмы.

Модель Штакельберга является теоретико-игровой моделью олигополистического рынка при наличии информационной асимметрии.

В этой модели поведение фирм описывается динамической игрой с полной совершенной информацией, что отличает её от модели Курно, в которой поведение фирм моделируется с помощью статической игры с полной информацией. Главной особенностью игры является наличие лидирующей фирмы, которая первой устанавливает объём выпуска товаров, а остальные фирмы ориентируются в своих расчетах на нее. Основные положения модели:

1. Отрасли производят однородный товар: отличия продукции разных фирм пренебрежимо малы, а значит, покупатель при выборе, у какой фирмы покупать, ориентируется только на цену;
2. Фирмы устанавливают количество производимой продукции, а цена на неё определяется исходя из спроса;
3. Существует так называемая фирма-лидер, на объём производства которой ориентируются остальные фирмы.

Данная модель наиболее подходит для исследования процессов, протекающих на рынке природного газа Европы. В качестве участника-лидера выступает Россия, а транзитеры (Украина и Беларусь) и потребители – последователи игры. Докажем предложенную точку зрения.

Страны Европейского союза – крупнейшие импортеры природного газа. Евросоюз значительно зависит от рыночной конъюнктуры мирового энергетического рынка, политической и экономической стабильности стран-поставщиков газа и транзитных стран, через которые проходят транспортные маршруты газа. Для российского природного газа страны Европейского союза являются ключевыми импортерами. В 2013 году из России в ЕС было поставлено 143,1 млрд куб. м природного газа, а в 2014 – 146,6 млрд куб. м.

В ближайшее время, аналитики и эксперты ожидают рост потребления газа в Европе. Но, с учетом текущей политической обстановки, когда отношения между Россией и странами ЕС резко ухудшились, делается предположение, что доля российского газа на европейском рынке будет только сокращаться. Российские экономисты убеждены, что несмотря на ухудшающиеся отношения, страны ЕС смогут снизить долю российского газа на европейском рынке не более чем на 5-7 процентных пункта.

В настоящий момент поставки природного газа в страны ЕС осуществляются через три газопровода, о чем было сказано ранее. Тем не менее, ЕС в целом предпринимает немало усилий для уменьшения зависимости от поставок российского газа. Основопологающим фактором здесь является сжиженный газ (СПГ). Страны-экспортеры СПГ меняют направления газовых потоков от США в сторону Европы. К примеру, в октябре 2013 г. катарская компания Qatar Liquefied Gas Company Limited подписала пятилетний кон-

тракт с немецкой компанией E.ON Global Commodities на поставку 1,5 млн. тонн СПГ в год на терминал Gate в Нидерландах, начиная с января 2014 г. В ноябре 2013 г. эта же компания подписала еще один контракт сроком на 4,5 года с британской компанией Centrica Plc. на поставку 3 млн. тонн СПГ ежегодно на терминал Isle of Grain в Великобритании, начиная с июня 2014 г. Кроме Катара, сжиженный газ поставляют в Европу такие страны, как Алжир, Египет, Оман и Йемен. Таким образом, у европейских потребителей появляется альтернатива российскому природному газу, который поставляется по трубопроводам. Это позволяет ЕС быть более свободными и жесткими в реализации своих интересов при выборе решений, а также делать попытки пересмотреть условия контрактов, заключённых с «Газпромом».

Прежде всего, покупатели подвергают критике привязку цен на газ к нефтяным котировкам. Все предыдущие годы ценовым ориентиром на газ были нефтепродукты, входившие в формулу цены, представленной во втором параграфе. В данной ситуации ОАО «Газпром» пришлось пойти на предоставление скидок на свой газ отдельным традиционным европейским потребителям из-за низких спотовых цен и цен в газораспределительных узлах в странах Евросоюза, несмотря на более высокие цены, высчитываемые по традиционным контрактным формулам. И, хотя российский экспортер газа регулярно говорит о неизбежности подписанных контрактов, тем не менее, на практике ему приходится начинать делать уступки покупателям. В июне 2013 г. Газпром согласился скорректировать цены на газ для немецкой компании RWE, поставленный с мая 2010 г. по май 2013 г. До этого, в 2010 г., Газпром вынужден был смягчить условия контрактов в пользу покупателей компаний из Германии: E.ON, Wingas, RWE, итальянской компании Eni, австрийской EconGas, турецкой Botas. В мае 2014 г. стало известно о предоставлении Газпромом Литве 20 % скидки на поставляемый российский газ [8].

Стоит отметить, что в данной ситуации такие действия рассматриваются не как слабость российской стороны, а как гибкое реагирование продавца, который заинтересован в повышении конкурентоспособности продаваемого товара на мировом рынке.

Тем не менее, на данный момент Россия бесспорно занимает лидирующее положение на европейском рынке природного газа. Россия является лидером на европейском рынке газа. Страны Балтии, бывшие Югославские республики, Австрия, Венгрия и Финляндия полностью зависят от российского газа. Доля импорта российского газа в такие страны, как Германия, Италия, Греция и Турция составляет от 30 до 60 %. Зависимость других европейских стран от российского газа значительно ниже. Рассмотрим альтернативные источники природного газа для Европы.

За счет налоговых льгот добыча сланцевого газа в США растет, и уже заявлено, что избыток газа будет направлен в Европу. Альтернативных ис-

точников газа, которые могли бы полностью заместить российский газ, реально всего два – Иран и Туркмения.

Когда в Туркмении началась кампания по разведке нового крупнейшего месторождения в мире, возможно, даже второго по запасам, которое сначала называлось «Южный Иолотань», в эту работу сразу же включился Китай. Китайские компании действовали постепенно. Сначала они обеспечили поставки газодобывающего оборудования и направили своих специалистов для его эксплуатации. Для закупок оборудования они предоставили Туркмении кредиты, затем дали кредиты на обустройство месторождений. В результате Китай постепенно стал контролировать всю восточную часть Туркмении и туркменский газ, уже даже построен газопровод. Мощность его уже два раза увеличивалась и продолжает увеличиваться. Так что Китай категорически не заинтересован в поставках туркменского газа в Европу. Для поставок газа из Туркмении в ЕС необходим транскаспийский газопровод. Однако для его строительства необходимо согласие всех государств каспийского бассейна, а его нет. Россия и Иран категорически против этого газопровода, формально – по экологическим соображениям.

В результате применения к Ирану международных экономических санкций западные компании ушли с этого рынка совсем, а китайские компании немедленно заполнили этот вакуум. В настоящий момент китайскими деньгами, силами, специалистами идет ввод в разработку крупнейшего на Земле газового месторождения «Южный Парс». Катар владеет долей в нем чуть меньше половины. Добываемый там газ преимущественно идет в Японию и частично в Европу. Иран строит газопроводы в направлении Турции, но объемы там будут ничтожные. Основные объемы пойдут в Китай.

Основными задачами ОАО «Газпром» на европейском рынке являются:

- Сохранение позиции лидера на рынке;
- Обеспечение надежного газоснабжения стран Европы;
- Повышение эффективности деятельности по сбыту природного газа.

Европейские страны более 40 лет являются важнейшими потребителями российского газа. Все это время Россия является надежным поставщиком природного газа в Европу. В 2013 году «Газпром» поставил в Европу 161,5 млрд. куб. м газа. Группа является крупнейшим поставщиком газа на европейском рынке и обеспечивает более четверти суммарного европейского потребления. Объемы поставок газа «Газпромом» в Европу составляют около трети от общего объема поставок и обеспечивают более половины выручки «Газпром» (см. рис. 8.3).

В качестве основы торговой деятельности на европейском рынке природного газа «Газпром» использует долгосрочные контракты с привязкой к нефтепродуктам и условием – «бери-или-плати». Кроме того, в настоящее время используются новые формы торговли, основывающиеся на краткосрочных и среднесрочных продажах, а также на разменных операциях и разовых сделках.

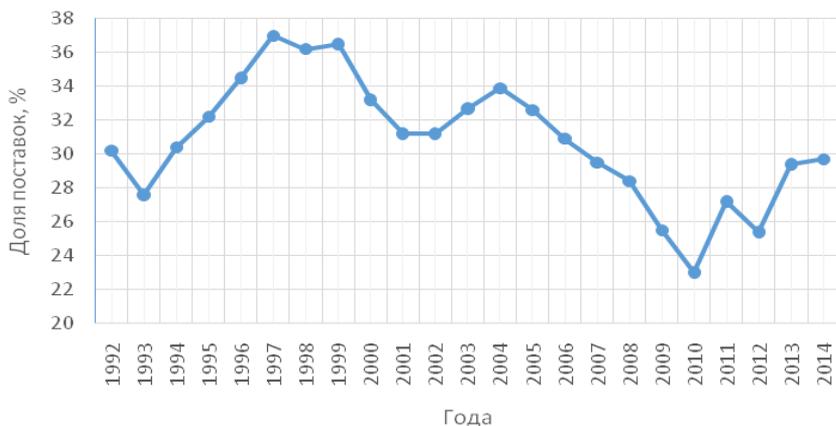


Рис. 8.3. Доля Группы «Газпром» в суммарном импорте газа в Западную Европу, %

Основой стабильности и надежности поставок природного газа из России являются долгосрочные контракты с привязкой к нефтепродуктам и условием «бери-или-плати». Только контракты такого рода могут обеспечить производителю и экспортеру гарантию окупаемости многомиллиардных капиталовложений, необходимых для реализации крупных газовых экспортных проектов, а импортеру – гарантию надежного и бесперебойного газоснабжения в течение длительного периода времени.

На сегодняшний день портфель подписанных долгосрочных контрактов «Газпрома» обеспечивает на уровне минимальных обязательств сбыт 4 трлн. куб. м газа в страны дальнего зарубежья на период до окончания срока действия контрактов.

Выделим основные особенности долгосрочных контрактов:

- Присутствует формула цены, учитывающая изменение цен на продукты нефтяной промышленности за предшествующие 6-9 месяцев;
- Присутствуют ограничения, не позволяющие одностороннее прекращение долгосрочных контрактов, за исключением форс-мажоров;
- Условие «бери-или-плати», суть которого состоит в том, что покупатель оплачивает невыбранные за год объемы. Впоследствии, покупатель может отобрать их с соответствующей доплатой после поставки минимальных годовых объемов, предусмотренных контрактами в соответствующем году [12].

Таким образом, исследование газового рынка Европы с точки зрения теоретико-игрового моделирования с тремя игроками (Россия, транзитер и Европа) является наиболее верным, так как такой подход в действительности отражает реальное положение дел на рынке.

### 8.3. Смысловая формализация двухстадийной модели взаимодействия игроков на европейском рынке природного газа

В данном параграфе описывается торговля природным газом между Западной Европой и Россией как некооперативная игра с тремя игроками с информационной асимметрией и поведенческой координацией состоящая из двух стадий.

Правила принятия решений в условиях неопределенности, конфликтности и вызванного ими риска базируются на различных концепциях. Наиболее известной, достаточно исследованной и широко используемой в теории и на практике является концепция теории игр и статистических решений, представленной во втором параграфе.

Таблица 8.1

#### Смысловое содержание участников процесса торговли на европейском газовом рынке

Участник	Смысловое содержание
Россия	Под участником «Россия» понимается РАО «Газпром». ОАО «Газпром» – российская энергетическая компания, занимающаяся геологоразведкой, добычей, транспортировкой, хранением, переработкой и реализацией газа, газового конденсата и нефти, а также производством и сбытом тепло- и электроэнергии. До конца 2013 года Газпром обладал монопольным правом на экспорт любого газа из России. После декабря 2013 года за ним осталась монополия на экспорт трубопроводного газа.
Украина	Под участником «Украина» понимается компания «Нафтогаз Украины», осуществляющая транспортировку природного газа по газопроводам, находящимся на территории Украины
Беларусь	Под участником «Беларусь» понимается компания «Газпром Трансгаз Беларусь», на 100 % принадлежащая РАО «Газпром». До 2011 года компания называлась «Белтрансгаз». Компания осуществляет бесперебойное газоснабжение в Беларуси, а также транзит природного газа через территорию республики.
Европа	Под участником «Европа» понимается ряд компаний Европейских стран, импортирующих российский природный газ. Крупнейшими из них являются: E.ON Ruhrgas, Wingas, WIEH (Германия), ENI (Италия), PGNiG (Польша), GDF SUEZ (Франция), Pangusgas (Венгрия), RWE Transgas (Чехия), SPP (Словакия), EconGas (Австрия) и GasTerra (Нидерланды).
Альтернативный источник поставок	Под участником «Альтернативный источник поставок» понимается ряд компаний из стран, поставляющих природный газ в Европу. Крупнейшими импортерами природного газа в Европу помимо России являются: Норвегия (28 %), Алжир (14 %), Катар (5 %) и Нигерия (3 %).

Текущая ситуация на газовом рынке Европы может быть представлена как теоретико-игровая модель между тремя группами игроков: поставщик, транзитеры и потребители. В качестве поставщика выступает Россия, в качестве транзитера выступают Украина, Беларусь и в качестве потребителя –

страны Западной Европы. Данная ситуация является некооперативной игрой, что означает, что каждый игрок принимает решение самостоятельно, но с учетом действий других игроков. Такое деление участников отражает общие интересы внутри каждой группы и влечет за собой независимость принятия решений. Кроме того, в данной модели принимает участие игрок, которого назовем «альтернативный источник поставок». В эту группу войдут те страны-участники данного процесса, которые также поставляют природный газ странам Западной Европы (Катар, Алжир, Норвегия и др.) Участники игры и их интересы представлены на рис. 8.4 и в табл. 8.1.

В оригинальной модели, предложенной Grais и Zheng, [15] игра также состоит из двух стадий. Нами предложена расширенная двухстадийная игра и новый алгоритм выбора параметров. Рассмотрим решения, которые могут принимать участники.

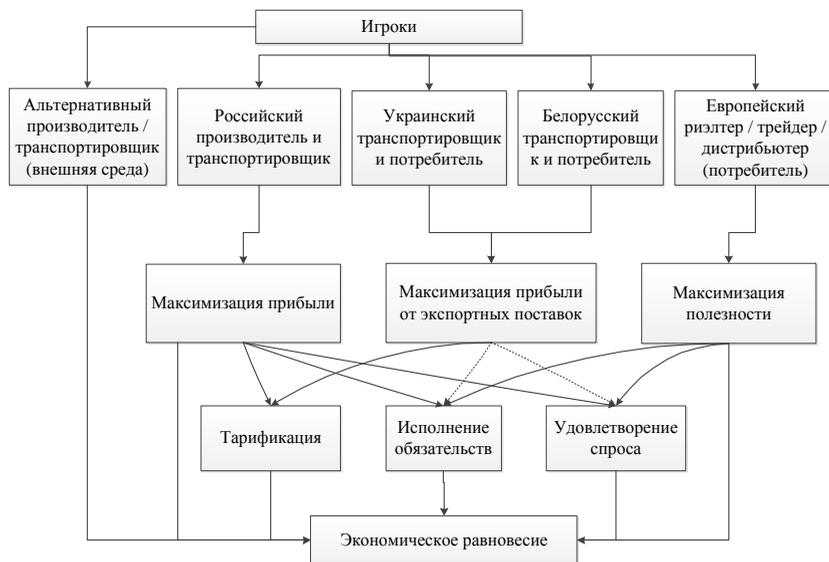


Рис. 8.4. Участники игры и их интересы

Основное решение, принимаемое Россией – цена, по которой она экспортирует природный газ в Европу. Пусть на российской границе цена газа равна некоторой величине  $P_R$ . Импортёр имеет некоторый спрос на российский газ  $G(P_G)$  – объём природного газа, который потребитель готов купить при заданной цене  $P_G$ . Транзитер устанавливает плату за транзит природного газа по территории своей страны. Таким образом, цена импортёра складывается из цены, установленной на российской границе и платы за транзит.

Транзитеры в данной ситуации действуют как олигополисты. Каждый из них знает обратную функцию спроса  $G(P_G)$  и соотношение между ценами. Они предлагают объем природного газа, который они готовы передать, максимизируя свою прибыль. При этом, цена поставщика  $P_R$  считается экзогенным параметром. Россия, в свою очередь, имея всю информацию о спросе со стороны Европы и о действиях транзитеров, максимизирует свою прибыль, назначая соответствующую цену за природный газ  $P_R$ .

Таким образом,  $P_G$  – цена на границе транзитера и потребителя, является функцией от следующих параметров: цены поставщика, платы за транзит, количества транзитеров, а также курсов валют. Логично предположить, что цена на природный газ для Европы повышается, когда поднимает цену Россия, либо плату за транзит страны-транзитеры.

Для упрощения ситуации предположим, что каждый из участников игры может одновременно варьировать только одну переменную. В реальности, пространство стратегий каждого игрока может быть многомерным.

Цель каждого игрока в игре состоит в том, чтобы выбрать свою лучшую стратегию для максимизации своего выигрыша. Функцией выигрыша западного импортера является увеличение уровня общественного благосостояния от импорта российского газа. Абстрагируясь от институциональных сложностей и деталей того, как газ способствует увеличению общественного благосостояния, можно предположить существование функции полезности, зависящей от импорта российского газа  $G$ , потребления прочих товаров  $Z$ , включающих потребление газа и энергии из других источников, и вектора параметров  $A$ :

$$U = U(G, Z, A). \quad (8.2)$$

При заданных ценах и располагаемом доходе  $Y$  максимизация функции полезности приводит к спросу на российский газ в объеме:

$$G = G(P_G, P_Z, Y, A). \quad (8.3)$$

Аналогично, максимизация полезности приведет к спросу и на прочие товары  $Z$ . При нормальных условиях увеличение цены  $P_G$  приведет к снижению  $G$ , а увеличение цены энергии из других источников, отражающееся в снижении  $P_Z$ , приведет к повышению спроса  $G$ . Вектор параметров  $A$  может включать в себя такие параметры как надежность и доверие к поставкам газа из России, а так же любые другие параметры. Имея функцию спроса можно построить обратную функцию спроса:

$$P_G = P_G(G, P_Z, Y, A). \quad (8.4)$$

Функцией выигрыша транзитера является прибыль, которую он получает от оказываемых услуг. На данный момент, имеется три пути, по которому

природный газ может пройти от России до Западной Европы. Прибыль определенного транзитера определяется исходя из известных величин постоянных и переменных затрат ( $F_T$  и  $C_T$ ), а также известной функции спроса импортера исходя из цены:

$$\Pi_T(P_R, T) = (T - C_T)G(P_G(P_R, T)) - F_T. \quad (8.5)$$

Каждый транспортировщик выбирает количество газа, которое он готов передать, принимая во внимание, что увеличение транспортировок приведет к снижению цены импортера. А, так как, плата за транзит определяется как разница цен импортера и поставщика, эта плата тоже уменьшится. В данной ситуации, страны-транзитеры являются последователями в игре Штакельберга, так как их решения являются реакцией на принимаемые решения Россией по поводу цены. Россия, в таком случае, является лидером данной игры. В результате, получим тариф (плату за транзит) в виде функции от следующих параметров: цены поставщика, постоянных и переменных издержек транзитера, дохода, цены на другие товары и курсов валют.

У российского поставщика природного газа имеется вся информация о реакции транспортировщиков, спросе на газ и соотношении между ценами. Функцией выигрыша российской стороны будет прибыль, которая рассчитывается исходя из известных величин постоянных и переменных затрат ( $C_R$  и  $F_R$ ):

$$\Pi_R(P_R) = (P_R - C_R)G(P_G(P_R)) - F_R. \quad (8.6)$$

В свою очередь, максимизация прибыли приводит к правилу выбора цены  $P_R$ , которая рассчитывается как функция:

$$P_R = P_R(C_R, F_R, C_T, F_T, P_Z, Y, e_D, e_R, A). \quad (8.7)$$

Как было сказано ранее, российская сторона выступает в качестве лидера в поставках газа в страны Западной Европы. Россия является крупнейшим поставщиком, который может удовлетворить спрос Западной Европы по вполне разумной цене. В рамках теоретико-игровой модели лидирующая роль России означает, что критическим решением, которое определяет результат игры, является выбор поставщиком цены  $P_R$ . Как только данное решение принято, другие игроки выбирают стратегии с учетом уже выбранной цены. Транзитеры и потребители выбирают плату за транзит и спрос на газ соответственно. Предположение о поведенческой координации подразумевает под собой то, что никакой игрок не планирует бросать вызов лидирующей роли России, то есть иерархическая структура игры сохраняется бесконечно. Также, это означает, что каждый игрок принимает последовательную природу принятия решений в цепочке.

Модель подразумевает асимметрию информации у игроков. Чтобы принять решение о цене  $P_R$ , России необходимо знать все параметры, влияющие

на правила принятия решений остальными игроками. Странам-транзитерам (Украина и Беларусь) доступна информация, связанная с ними самими и со спросом со стороны стран Западной Европы. В свою очередь, последние только подстраивают цену  $P_G$  в соответствии с предложением. Предположение об асимметрии информации отражает нежелание «Газпрома» в участии иностранного капитала в производстве или транспортировке, и его активные усилия для того, чтобы быть вовлеченным во всю деятельность самому.

До 1990 года транспортировщики и поставщики образовывали коалицию. Затем, Чехословакия, Украина, Беларусь и Россия разделили информацию, производственные ресурсы и прибыли. Конфигурация транспортировочной системы, появившейся после 1991 года не позволяла достичь былой кооперации. Эта отличительная черта присуща природе некооперативной игре.

Все решения, принимаемые агентами, могут быть подстроены в ответ на изменения в окружающей среде каждого из участников игры. Всегда возможен пересмотр контрактов в следующем периоде.

Далее, рассмотрим ситуации, когда игра возвращает равновесное решение и игроки изменяют свои стратегии в ответ на внешние «шоки». Предполагается, что один из игроков изменяет один из экзогенных параметров, исходя из определенных условий. Чтобы вернуть игру в равновесное положение, другие игроки должны отреагировать на изменения соответствующим образом.

В базовой модели представленной Grais и Zheng, рассматривается лишь частный случай второй стадии игры. В общем же случае, данная стадия в их работе не рассматривается. Вторая стадия игры заключается в следующем. Изменяется один из экзогенных параметров модели, а затем рассчитываются эластичности эндогенных параметров по экзогенным параметрам. При этом, состав экзогенных и эндогенных параметров может изменяться.

Таблица 8.2

**Общий вид таблицы локального анализа,  
проводимого на второй стадии игры**

Параметры		$B_1$	$B_2$	...	$B_j$	...	$B_n$
		$B_1^*$	$B_2^*$	...	$B_j^*$	...	$B_n^*$
$A_1$	$A_1^*$	$e_{11}$	$e_{12}$	...	$e_{1j}$	...	$e_{n1}$
$A_2$	$A_2^*$	$e_{21}$	$e_{22}$	...	$e_{2j}$	...	$e_{n2}$
...	...	...	...	...	...	...	...
$A_i$	$A_i^*$	$e_{i1}$	$e_{i2}$	...	$e_{ij}$	...	$e_{in}$
...	...	...	...	...	...	...	...
$A_m$	$A_m^*$	$e_{m1}$	$e_{m2}$	...	$e_{mj}$	...	$e_{mn}$

В табл. 8.2 представлен общий вид таблицы, которая строится на второй стадии игры. По столбцам расположены экзогенные параметры. По строкам расположены эндогенные параметры модели. Всего в модели присутствуют

$n$  экзогенных параметров и  $m$  эндогенных параметров. Состав экзогенных и эндогенных параметров может меняться в зависимости от ситуации. Каждый новый состав экзогенных и эндогенных параметров порождает новую постановку задачи для анализа. Во второй строке таблицы расположены значения соответствующих экзогенных параметров ( $B_j^*$ ). К примеру, затраты Европы на импорт природного газа, спрос на газ из альтернативных источников поставок и т.д. Все данные берутся из официальных источников, статистических сборников и др. Во втором столбце таблицы находятся значения эндогенных параметров, значения которых заранее не задаются, а рассчитываются на первой стадии игры ( $A_i^*$ ). Данные значения являются равновесными.

Далее рассчитываются значения в клетках таблицы. Значение  $e_{ij}$  – это эластичность эндогенного параметра  $A_i$  по экзогенному параметру  $B_j$ , которую можно рассчитать по формуле:

$$e_{ij} = d B_j A_i / d A_i B_j \quad (8.8)$$

То есть, значение  $e_{ij}$  показывает, на сколько процентов изменится эндогенный параметр  $B_j$  при увеличении экзогенного параметра  $A_i$  на 1 %. В модели Grais и Zheng рассмотрен только один набор экзогенных и эндогенных параметров, который будет рассмотрен ниже.

Спрос импортера может измениться под действием следующих параметров:

- повышением затрат на газ под действием повышенного замещения газом другими источниками энергии в ответ на усиление требований по снижению вредного влияния на окружающую среду;
- сдвиг спроса в сторону других поставщиков газа из-за изменения цены газа у конкурентов, изменения надежности и доверия к поставкам из России;
- возросшей конкуренции на рынке газа.

Увеличение расходов на природный газ со стороны Европы ослабляет бюджетное ограничение и, таким образом, способствует увеличению спроса на газ от всех производителей (в том числе и на российский газ), что является следствием максимизации уровня общественного благосостояния. Стратегическое взаимодействие игроков заставляет страны-транзитеры и поставщиков не повышать цены в ответ на увеличение спроса. Любое повышение цены приведет к увеличению доли потребления газа от других поставщиков, что снизит долю российского рынка. Это, в свою очередь, приведет к падению прибыли поставщика и транспортировщиков ниже того уровня, который они могли бы достичь без изменения цен. Следовательно, все три игрока извлекают выгоду из более сильной покупательной способности импортера и увеличенного объема газовой торговли. Из-за однородности первой степени в функции общественного благосостояния, увеличение расхо-

дов Европы на природный газ на один процент ведет к увеличению спроса на российский газ тоже на один процент, и, следовательно, увеличивает индекс общественного благосостояния ровно на один процент. Прибыль транзитеров и поставщика газа увеличивается больше, чем на один процент из-за присутствия фиксированных издержек. Примечательно, что хотя прибыль транзитера и увеличивается, доля транзитера в общей прибыли становится незначительно ниже, ввиду более низких постоянных издержек.

Увеличение спроса на российский газ может быть вызвано повышением доверия и надежности российских поставок, или растущими ценами конкурентов, что ведет к увеличению доли российского рынка. Эти изменения сокращают конкурентоспособность газовых поставщиков из других стран и увеличивают переговорную силу России и стран-транзитеров. При данных затратах на газ изменение спроса газа из других стран будет сильнее, чем изменение спроса на российский газ. Цена природного газа из России вырастет, а потребление газа упадет. В результате прибыль и рента России и транзитеров вырастет, в то время как индекс общественного благосостояния импортера упадет.

Рынок природного газа в Европе может стать более конкурентным благодаря повышению эластичности замещения. Это приведет к ослаблению переговорной силы стран-транзитеров и поставщика газа, понижению цены  $P_R$  и стоимости транзита  $T$ , для получения максимальной прибыли. Импортер будет платить меньшую цену  $P_G$  и потреблять больше российского газа. Газ из других стран будет вытесняться, но не настолько сильно, насколько увеличится потребление газа из России. Увеличение конкуренции на рынке газа в Европе выгодно всем участникам на рынке. Общий объем рынка при этом растёт. Цены падают. Все игроки получают большие выигрыши. Импортер потребляет больше газа. Прибыли транспортировщиков и поставщика растут из-за увеличения объемов торговли, несмотря на падение ренты. Однако переговорная сила транспортировщиков сокращается сильнее, чем у поставщика, если Западные рынки становятся более конкурентными. Следовательно, их доля в прибылях и ренте падает, оставляя большую долю поставщику.

При определении наилучших стратегических шагов транзитеры и поставщик, в первую очередь, фокусируют свое внимание на затраты. Структура построенной модели позволяет проанализировать эффекты от изменения затрат в двух случаях:

- Изменение обменных курсов валют стран-транзитеров и России;
- Изменения в постоянных и переменных издержках стран-транзитеров и России.

Изменение валюты страны-транзитера относительно импортера (евро) и поставщика (рубль) имеет противоположные эффекты. В первом случае, обесценивание валюты увеличивает конкурентоспособность деятельности

транзитера и улучшает функции выплат всех участников. Во втором случае, данный процесс сокращает конкурентоспособность российского газа на рынке Западной Европы и ухудшает функции выплат всех игроков.

Повышение предельных издержек транзитеров и поставщика снижает конкурентоспособность российского газа на западных рынках и ухудшает выигрыши всех трех участников. Повышение предельных издержек поставщика ухудшает положение всех трех участников игры, но улучшает положение экспортера по отношению к остальным участникам игры. Повышение предельных издержек понижает ренту и выводит поставщика из положения равновесия. В поиске нового равновесия, экспортер повышает цену так, чтобы предельные издержки равнялись предельной прибыли с учетом реакции транспортировщиков. В ответ на повышение цен импортеры предъявляют меньший спрос на российский газ, а, следовательно, снижается и прибыль транспортировщиков.

Таким образом, описаны две стадии некооперативной игры между тремя группами участников: поставщики, транзитеры и потребители.

## Библиографический список к главе 8

1. Гордеев Д.С. Теоретические и практические аспекты ценообразования на природный газ на внутреннем и внешнем рынках / Д.С. Гордеев, Г.И. Идрисов, Е. М. Карпель // Вопросы экономики. – 2015. – № 1. – С. 80-102.
2. Гукасов А.В. Системный и подсистемный уровни анализа внешней политики современных государств // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. – 2014. – № 12. – С. 84-85.
3. Кислицын Е.В. Место и роль Российской Федерации на мировом рынке природного газа / Е.В. Кислицын, М. В. Панова // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2014. – № 6-5. – С. 131-134.
4. Кислицын Е.В. Современные подходы к мониторингу, моделированию и анализу рыночной власти на рынке природного газа // Журнал научных и прикладных исследований. – 2016. – № 1. – С. 27-31.
5. Кислицын Е.В. PEST-анализ как эффективный метод стратегического управления газовой промышленностью // Высшая школа. – 2016. – № 2. – С. 8-10.
6. Назаров И.Н. Транзит природного газа: модель торга / И.Н. Назаров, В.М. Крейндель // Экономика и математические методы. – 2010. – Т. 46, № 4. – С. 24-37.
7. Остроумов С.В. История идеи гражданского общества в англо-американской либеральной политической традиции. – Монреаль, 2013. – С. 57.
8. Привалов Н.Г. Европейский газовый рынок и перспективы России / Н.Г. Привалов, Т.Б. Ли // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – № 5 (61). – С. 110-117.

9. Российский газ в Китае. Сложные вопросы на переговорах по трансграничным трубопроводам / Под ред. И. Мироновой). – М., 2010. – С. 10.

10. Стуконог Я.П. Трансформации на региональных рынках природного газа под влиянием кризиса // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 11. – С. 36-40.

11. Толокнов Н. А. Естественная монополия и естественная олигополия в экономике и их влияние на общий уровень цен // Economics. – 2015. – № 8 (9). – С. 35-38.

12. Щегольская А. А. Экономическая конъюнктура украинского газового транзита // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2015. – Т. 18, № 3. – С. 565-570.

13. David A. K., Wen F. Market power in electricity supply. IEEE Transactions on Power Systems, 2001, no. 16(4), pp. 352-360.

14. Falk J. Determining market power in deregulated generation markets by measuring price – cost margins. The Electricity Journal, 1998, no. 11 (6), pp. 44-50.

15. W. Grais, K. Zheng. Strategic Interdependence in the East-West Gas Trade. A Hierarchical Stackelberg Game Approach // The World Bank Europe and Central Asia, Country Department IV. Country Operations Division. – August 1994.

16. Официальный сайт МЭА [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iea.org/>.

17. Газпром-экспорт: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gazpromexport.com/projects/](http://www.gazpromexport.com/projects/).

18. Формула цены газа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prices.gaz-ru.ru/price-formula/>.



## **НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**

**Елена Николаевна Волк,  
Бакыткан Даулетбаков,  
Екатерина Викторовна Джамай,  
Станислав Евгеньевич Елкин,  
Ольга Сергеевна Елкина,  
Евгений Витальевич Кислицын,  
Наталья Борисовна Куршакова,  
Наталья Сергеевна Куршакова,  
Григорий Григорьевич Лёвкин,  
Игорь Сергеевич Метелев,  
Елена Михайловна Мыльникова,  
Надежда Павловна Нагибина,  
Владимир Константинович Першин,  
Андрей Александрович Сазонов,  
Марина Владимировна Сазонова,  
Наталья Александровна Царева**

## **ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

### **КНИГА 30**

### **Монография**

---

Подписано в печать 18.04.2016. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная.  
Тираж 500 экз. Уч.-изд. л. Печ. л. Заказ

---

Отпечатано в типографии  
ООО Издательство «СИБПРИНТ»  
630099, г. Новосибирск, ул. Максима Горького, 39



## СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ!!!

**ЦЕНТР РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА** предлагает научной и педагогической общественности услуги по публикации *авторских монографий по всем научным направлениям и специальностям*. Для публикации авторам необходимо предоставить в Центр Развития Научного Сотрудничества (по электронной почте) текст монографии, аннотацию, заполненную заявку. Сроки публикации монографии – один месяц с момента обращения автора.

Стоимость публикации определяется индивидуально в зависимости от «сложности» текста (формулы, таблицы, рисунки), объема монографии, тиража и срочности заказа.

Информацию об условиях публикации результатов научных исследований и требования к оформлению материалов можно получить на сайте **WWW.ZRNS.RU**, по телефонам Центра развития научного сотрудничества в г. Новосибирске:

**8-383-291-79-01** Чернов Сергей Сергеевич, руководитель ЦРНС

**8-913-749-05-30** Хвостенко Павел Викторович,  
ведущий специалист ЦРНС

или по электронной почте: **monography@ngs.ru**  
**monography@mail.ru**

**НАДЕЕМСЯ НА ПЛОДОТВОРНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО!**