Управление в России: проблемы и перспективы

научный интернет-журнал

№ 2(2017)

Содержание

Денисов И.В., Ляндау Ю.В. 3

Иванова А. А. 11

Лоскутова А. В., Артёмова А.В. 20

Чилова Э.Г. 31

Шумаев В.А., Владимиров А.П. 37

Технологии управления ресторанным бизнесом

Денисов И.В.
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Ляндау Ю.В.
д.э.н., профессор кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Аннотация: *В статье рассматриваются основные приницпы управления в ресторанном бизнесе, а также определены критерии построения эффективной системы управления ресторанной деятельностью на основе технологий процессно-проектного подхода.*

Ключевые слова*: управление, ресторанный бизнес, бизнес-сети, процессно-проектный подход, критерии эффективности.*

Abstract. *The article considers the main principles of management in the restaurant business, as well as the criteria for establishing an effective control system of restaurant activities, technology-based process-project approach.*

Keywords: *management, restaurant business, business network, process-project approach, performance criteria*

Сетевая организация бизнеса возможна фактически во всех сегментах ресторанного рынка. Построение сети предполагает открытие различных объектов

одной направленности, используя существующие в сети бизнес-модели, или разной направленности, в зависимости от потребностей целевой аудитории. При этом в первом случае как правило определены стандартные для сети бизнес-правила и бизнес-архитектуры, а во втором каждый раз могут определяться и анализироваться новые рыночные ниши, разрабатываться новые модели, однако их реализация не всегда приводит к успеху, что компенсируется размерами сети.

Ресторанные сети могут относиться как к малому, так и к среднему бизнесу, в зависимости от масштабов. Система управления подобными сетями не может быть построена на принципах тейлоризма и централизации, так как очень часто подобные бизнес-сети характеризуются наличием брэнда, принципов и методов продвижения на рынке, однако владельцами и соинвесторами каждого конкретного элемента сети могут выступать разные физические и юридические лица, с которыми формируются отношения по разным объектам бизнес-сети. Ресурсы каждому элементу сети могут предоставляться централизованно, в связи с формированием отношений бизнес-сети с определенными поставщиками.

В отечественной экономике существуют сложившиеся принципы построения ресторанных сетей, а также управления этими сетями, которые в лучшем случае соответствуют технологиям менеджмента 1990-х годов. В частности можно выделить следующее.

При построении ресторанной сети, объекты которой идентичны и разрабатываются по одним правилам, формируется иерархическая система управления с использованием планов и количественных показателей оценки, что противоречит компетенции лидерства и эффективному использованию человеческого капитала.

Построение объектов очень часто ориентировано на уже существующие проекты и принципы их реализации, а не на целевую клиентскую базу, что очень часто является разрушительным при открытии новых объектов сети.

Сети направлены на долгосрочные сложившиеся отношения с поставщиками, что с одной стороны дает определенные преимущества (качество ресурсов, условия

оплаты и т.д.), а с другой формирует некую зависимость и отсутствие гибкости при разработки и внедрении новых продуктов и услуг.

Несмотря на централизацию управления, отсутствует централизованное ИТ-обеспечение, что делает ряд процессов неэффективными и существенно увеличивает время на сбор и анализ информации по всем элементам сети одновременно.

В случае наличия различных инвесторов по каждому объекту, очень часто возникает конфликт отношений, что негативно сказывается на работу бизнес-сети в целом, так как каждый учитывает интересы только своего объекта.

В связи с этим необходимо переходить к проектно-процессной ориентации бизнеса, которая направлена на координацию всей сети в целом, а не отдельных элементов, за счет централизованного представления информационных и финансовых ресурсов, с учетом потребностей клиентов бизнес-сети.

Большинство бизнесменов и предпринимателей обращают внимание на ресторанный бизнес, как сферу инвестиций со стабильным доходом и достаточно простой технологией управления.

Но на самом деле данная сфера требует очень серьезного системного подхода к организации и развитию. Как и в другом бизнесе, здесь есть свои нюансы, тонкости и особенности. Это нужно очень четко понимать, чтобы не совершить ошибки, которые могут привести к краху.

Прежде чем открывать ресторан, необходимо определить его концепцию. Для начала следует правильно подобрать место для своего заведения, так как это один из ключевых факторов успеха. Открытие дорогого ресторана в спальном районе может привести к полному отсутствию клиентов. Также, как и наоборот, открывать дешевую закусочную в месте концентрации дорогих ресторанов и магазинов может привести к печальным последствиям. Если место ресторана изначально было выбрано не правильно, то спасти положение можно только путем перемещения ресторана в более удачное место, со всеми вытекающими затратами, включая упущенную выгоду. При выборе места для ресторана необходимо четко определить

своего потребителя и соответственно размещать заведение там, где находится этот потребитель.

Важную роль играет выбранная стратегия продвижения, а также качество управления. Прежде чем открывать ресторан, необходимо составить детальный бизнес-план, учитывающий все аспекты деятельности. Следует правильно рассчитать затраты на создание, продвижение и первое время функционирования ресторана.

Низкая эффективность ресторанного менеджмента зачастую обусловлена отсутствием у руководителей систематизированных управленческих знаний. Кроме того, отдельные направления уже накопленного в условиях рынка опыта, крайне слабо используются в деятельности управленцев.

Первоначальная задача менеджеров в ресторанном бизнесе – это формирование и развитие отношений, прежде всего со средой функционирования, а также между организационными элементами бизнес-архитектуры. Такой подход обусловлен определением менеджмента, как управления хозяйственной деятельностью с целью получения прибыли. А так как внутри любого предприятия прибыли нет – там только затраты, прибыль возникает в результате успешного удовлетворения потребностей клиентов, привлеченных из окружающей среды путем грамотно сформированной миссии и учета всех факторов среды, которыми она характеризуется.

Спецификой корпоративной культуры ресторанов является то, что она заимствовала у иностранных компаний лишь внешнюю оболочку: дизайн заведений общественного питания, технологии рекламы, новые названия, в то время как стили управления остаются в формате командно-административной системы.

Таким образом, ресторанная деятельность требует применения эффективных инструментов менеджмента, так как усиливается конкуренция, повышается стоимость ресурсов, клиенты становятся более требовательными к качеству продукции и обслуживания.

Необходим квалифицированный подход к обучению персонала, к подбору поставщиков, к выбору технологического оборудования и т.д. Система управления ресторанной деятельностью большинства ресторанов построена исходя из следующих критериев:

1) планы по выручке;
2) штрафные санкции для персонала;
3) себестоимость продукции;
4) затраты на продвижение.

Рассмотрим подробнее каждый из критериев. В российской практике существуют серьезные проблемы, связанные с результативностью использования различных методов мотивации персонала. Поэтому очень часто применяется схема, при который руководство или владельцы бизнеса устанавливают определенный ежемесячный или ежеквартальный план по выручке (например: каждый месяц выручка ресторана должна быть не менее 5000000 рублей). В случае невыполнения плана зарплата персонала уменьшается в определенной пропорции. Однако данный метод ориентирован только на финансовые показатели, что является неэффективным.

Кроме того, попытки увеличить выручку за счет повышения среднего чека не всегда соответствуют целям клиентов, что приводит к обратному результату. Таким образом, очень часто первый критерий является отстающим показателем, обособленным от остальных групп показателей результативности.

В большинстве заведений общественного питания существует повышенная текучесть кадров. Кадровый учет ведется без соблюдения требований законодательства. Во многих ресторанах роль должностных инструкций выполняют перечни штрафных санкций за тот или иной проступок. Как правило грамотно сформулированные требования к работе и правильное доведение их до исполнителей, причем не только по содержанию, но и по форме, затруднительно для руководителей, учредителей или владельцев ресторанов в первую очередь из-за отсутствия знаний. Учиться или читать специальную литературу у них либо нет

времени, либо они не считают это необходимым, таким образом, профессиональный подход к менеджменту они в полном объеме заменяют личными суждениями и жизненным опытом (рациональные решения полностью заменяются интуитивными и адаптивными).

Вместо разработки технологической базы по продуктам и услугам, должностных инструкций, а также систематических тренингов, владельцы используют «вертолетный менеджмент», когда директор ресторана постоянно контролирует определенные операции, вырабатывая по 15 часов в сутки, а также осуществляет проверки в ночные часы с целью выявить какие-либо провинности сотрудников заведения. Данный подход сокращает фонд заработной платы за счет штрафов, но абсолютно не конструктивен с точки зрения создания гармоничных корпоративных отношений. Соответственно основными показателями работы персонала являются размер заработной платы и сумма штрафов, которая из нее вычитается.

Переходя к вопросу себестоимости продукции, следует упомянуть один из принципов Деминга, который говорит о критериях подбора поставщиков и ресурсов. Выбор исходя из принципов – самые дешевые ингредиенты – приведет к отсутствию требуемого качества готовой продукции и, следовательно к отсутствию клиентов. Однако менеджеры многих заведений классифицируют поставщиков в первую очередь исходя из стоимости ресурсов, а не качества. Важным фактором также выступают условия доставки. Нарушения сроков поставки приводят к отсутствию определенных позиций в меню, что соответственно может привести к потере клиентов. Во время первичного посещения ресторана у клиента формируется определенное мнение, и если это мнение негативное, то соответственно второго посещения скорее всего не состоится. Кроме того, клиент может оставить свой отзыв не только в книге жалоб и предложений, которую как правило менеджеры стараются не предоставлять в случае конфликтных ситуаций, но и используя соответствующие информационные порталы и социальные сети.

Стоимость ресурсов постоянно увеличивается в связи с инфляцией, девальвацией, экономическими и природными факторами и т.д., что естественно приводит к увеличению стоимости блюд. Менеджеры ресторанов пытаются сохранить клиентов путем «удержания» цены за счет выбора более дешевых ингредиентов или уменьшения порций. Данная практика не является успешной, так как очень часто подобные действия приводят к потере клиентов из-за отсутствия требуемого уровня качества. Соответственно показатели себестоимости нельзя рассматривать в отрыве от показателей клиентской перспективы.

Четвертый критерий – затраты на продвижение, рассматривается как главный индикатор привлечения клиентов. Управление маркетинговой деятельностью в ресторанном бизнесе связано с большими рисками, так как многие методы, определенные в стратегии продвижения, не оправдывают себя на практике. Затраты на наружную рекламу, а также на проведение специальных акций могут не окупаться, поэтому необходимо анализировать возможность использования определенных маркетинговых инструментов исходя из размещения объектов, целевых клиентских сегментов, направленности и согласованности мероприятий.

Издержки, связанные с маркетинговыми действиями, соотносят с выручкой, полученной в результате осуществления этих действий. Однако не всегда удается правильно определить результативность, так как иногда определенные мероприятия могут служить хорошей рекламой в долгосрочной перспективе, но при этом не увеличивать выручку в ближайшее время. И наоборот, затраты на размещение больших рекламных плакатов могут не привести к ожидаемым результатам, так как временное увеличение клиентов может быть вызвано сезонными факторами, что в свою очередь приведет к неправильной оценке эффективности вложений в рекламу.

Таким образом, эффективное управление ресторанным бизнесом должно осуществляться на основе автоматизации ключевых процессов, формирования автоматизированных панелей управления для владельцев бизнеса, предоставляющих всю необходимую информацию в онлайн режиме, а также с учетом построения результативной системы мотивации персонала.

Список литературы:

1. Кемхашвили Т.А., Бизнес и контроллинг, Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

2. Шумаев В.А., Владимиров А.П., Таможенные меры защиты экономических интересов России, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №2, 36-48 с.

3. Владимиров А.П., Управление творческим процессом, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №1, 10-15 с.

Внешнеторговая деятельность регионов как инструмент повышения национальной экономической безопасности страны (на примере Республики Саха (Якутия)

Иванова А. А.
студентка
факультета экономики и права
«РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Национальная экономическая безопасность страны – это состояние экономики, при котором обеспечивается защита национальных интересов, устойчивость к внутренним и внешним угрозам, способность к развитию и защищенность жизненно важных интересов людей, общества и государства. Необходимость исследования по заданной теме заключается в том, что развитие внешнеторговой деятельности является эффективным инструментом повышения экономической безопасности, так как благодаря этому реализуются такие интересы государства как: повышение конкурентоспособности национальной экономики, развитие взаимовыгодных партнерских отношений со странами[1], растет валовый национальный продукт, повышается сальдо внешнеторговой деятельности и все это в консолидированном виде ведет к доминирующей цели государства – повышению благосостояния населения.

Анализ состояния внешнеторговой деятельности за 2010-2015 годы в Республике Саха (Якутия) выделяет следующие особенности:

– значительное преобладание экспорта над импортом во внешнеторговом обороте. Это объясняется развитыми экспортно-ориентированными производствами и малой численностью населения, что влияет на объем спроса на импортные товары. Соотношение экспорта и импорта в 2015 г. – 95,3% и 4,7%;

[1] Указ Президента РФ от 31.12.2015 N 683 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации".http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=191669&fld=134&dst=100014,0&rnd=0.9290518372476881#0

– партнерами республики по внешнеэкономической деятельности являются в основном страны Европейского Союза, в лице Бельгии, куда ежегодно экспортируется около половины всех добываемых на территории Якутии алмазов. В последние годы наблюдается увеличение внешнеэкономических связей со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, в основном, это связано с экспортом угля. Тенденция к увеличению доли стран АТР сохранится и в дальнейшем в связи с изменением рынков сбыта алмазодобывающей промышленности и планируемого увеличения доли топливно-энергетического экспорта;

– в товарной структуре экспорта наибольший удельный вес традиционно занимают драгоценные камни, драгоценные металлы и изделия из них, уголь каменный;

– в товарной структуре импорта основное место занимают машины, оборудование и механизмы, мясо и пищевые субпродукты, летательные аппараты и их части, каучук, резина и изделия из них;

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ) ЗА 2010-2015 гг[2].

(по данным Федеральной таможенной службы России, с учетом данных взаимной торговли со странами Евразийского экономического союза (ЕАЭС))

	2010[1)]	2011	2012	2013	2014	2015
млн.долларов США						
Внешнеторговый оборот	**3327,2**	**4785,5**	**4840,5**	**4912,1**	**5 125,4**	**3 972,6**
Экспорт товаров	3236,5	4595,6	4707,8	4734,3	5 050,2	3 785,6
Импорт товаров	90,7	189,9	132,7	177,8	75,2	187,0
Сальдо	3145,8	4405,7	4575,1	4556,5	4 975,0	3 598,6
Объем международных услуг						
Экспорт услуг	8,2	15,1	15,6	11,9	19,8	18,6
Импорт услуг	19,2	19,0	21,7	30,2	22,7	10,5

[2]Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия). Федеральная служба государственной статистики. http://sakha.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sakha/ru/statistics/foreign_trade/

– в структуре экспорта услуг преобладала доля средств, полученных от оказания транспортных услуг, услуги бюро путешествий, туристских агентов, экскурсионных бюро. Во внешнеторговом обороте Дальневосточного федерального округа Республика Саха (Якутия) занимает третье место, уступая Сахалинской области и Приморскому краю. По экспорту товаров республика стабильно находится на втором месте, уступая Сахалинской области.

Таблица 2

ТОВАРНАЯ СТРУКТУРА ЭКСПОРТА И ИПОРТА РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ) ЗА 2010-2015 гг[3].

(по данным Федеральной таможенной службы России, с учетом данных взаимной торговли со странами Евразийского экономического союза (ЕАЭС))

	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	всего	%	всего	%	всего	%	всего	%	всего	%	всего	%
млн. долларов США												
Экспорт-всего	3237	100	4596	100	4708	100	4734	100	5050	100	3786	100
из него:												
Продовольственные товары и с/х сырье (кроме текстильного)	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Минеральные продукты	592	18	1083	24	1097	23	641	14	659	13	506	13
Продукция химической промышленности, каучук	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0
Металлы и изделия из них	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Машины, оборудование и транспортные средства	2	0	17	0	12	0	0	0	61	1	48	1
Прочие товарные группы[1)]	2642	82	3495	76	3597	76	4093	86	4328	86	3229	85
Импорт-всего	**91**	**100**	**188**	**100**	**133**	**100**	**178**	**100**	**75**	**100**	**187**	**100**

[3] Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия). Федеральная служба государственной статистики. http://sakha.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sakha/ru/statistics/foreign_trade/

из них:												
Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)	13	14	16	8	23	17	20	11	17	22	14	7
Минеральные продукты	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Продукция химической промышленности, каучук	12	14	15	8	14	11	16	9	11	14	8	4
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0
Металлы и изделия из них	7	7	9	5	12	9	11	6	10	13	5	3
Машины, оборудование и транспортные средства	55	60	141	75	70	53	120	67	32	43	159	85
Прочие товарные группы[1)]	4	4	5	2	13	9	10	6	5	6	2	1

[1)] В прочие товарные группы включена закрытая товарная группа "драгоценные камни, драгоценные металлы и изделия из них

Внешнеторговый оборот Якутии в 2015 году составил 3973 млн. долл., что составляет 77,5% результата предыдущего года.

Экспортировано товаров на сумму 3785,6 млн. долл., что на 25,1% ниже уровня прошлого года – это объясняется негативной ситуацией в алмазном рынке. По итогам 2015 года внешнеторговый оборот алмазного сырья Бельгии составил 22 617 млн долларов США, что на 26% ниже аналогичного периода 2014 года. По итогам 2015 года объем импорта алмазного сырья в Индию, доминирующего мирового производителя бриллиантов, составил 14 млрд долларов США, что на 23% ниже результата 2014 года[4]. Сокращение объемов потребления алмазного сырья гранильными компаниями отражает снижение активности рынка. В 2015 году наблюдалось снижение спроса со стороны населения на ювелирные изделия с бриллиантами, что автоматически привело к снижению цен за карат. Это можно объяснить тем, что в предыдущие годы происходила активная закупка алмазного сырья, основываясь на положительные прогнозы мировой экономики, но на деле эти

[4] АЛРОСА. Годовой отчет -2015. http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2016/07/ALROSA_AR-RUS_web.pdf

прогнозы оказались ложными, и это привело к накоплению товарных запасов у ювелирных компаний.

Импортировано товаров на 178 млн. долл., что выше уровня 2014 года в 2,49 раза.

За рассматриваемый период экспорт товаров из Якутии был в основном направлен, как уже поминалось, в Бельгию – это около 51% от общего объема экспорта, Индию (19,5%), Китай (12,1%), Японию (2,4%).

Импорт товаров поступал, по большей части, из США (69,9%), Китая (17,5%), Республики Корея (5,9%), Германии (6,7%).

Преимущественную долю в товарной структуре экспорта занимают драгоценные камни, драгоценные металлы и изделия из них – 86% и минеральные продукты – 13%, что в основном уголь.

В товарной структуре импорта республики основную долю занимали машины, оборудования, транспортные средства (85%), продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (7%).

По составленному анализу внешнеторговой деятельности Республики Саха (Якутия) можно сделать вывод, что доминирующей отраслью данного региона является добыча алмазов. Алмазодобывающая промышленность имеет большое значение для экономики данного региона, так как она составляет 40% его бюджетообразующей сферы, значит, экономическая безопасность республики напрямую зависит от благополучия данной отрасли, поэтому далее речь пойдет о ней.

Группа АЛРОСА занимает первое место в мире по объемам добычи алмазов в каратах, ее доля в мировой добыче составляет более 29%. АЛРОСА добывает 95% всех алмазов Российской Федерации.

Можно выделить следующие проблемы и угрозы алмазной промышленности:

- алмазный рынок нестабилен и чувствителен к изменениям мировой конъюнктуры, поэтому главной угрозой алмазодобычи является колебания мировой экономики;

- следующей угрозой являются нарастающая конкуренция на таком привлекательном сегменте международной торговли, каким является алмазный рынок. Если АЛРОСА не будет совершенствовать свою сбытовую политику и не будет искать новые рынки продаж, то в перспективе она может потерять свою долю в мире и потерять клиентов, в то время как другие страны будут предлагать более привлекательные условия. Это очередная угроза снижения продаж;
- снижение спроса на ювелирные изделия с бриллиантами, так как сейчас они жестко конкурируют с другими предметами роскоши – это luxury-электроника, одежда и аксессуары модных домов, путешествия[5];
- недостаток банковского финансирования из-за закрытости компании;
- развитие производства синтетических алмазов, выращиваемых в лабораториях, их возможность перехватить часть алмазного рынка. Людям захочется приобрести более дешевые алмазы и на взгляд ничем не отличающиеся от настоящих алмазов (без специальных приборов синтетический алмаз невозможно отличить от настоящих).
- в бюджете закупок АЛРОСА доля импорта составляет около 20% и еще 25% - это продукция отечественных организаций, работающих с импортными компонентами, сырьем, запчастями – все это говорит о том, что около половины запланированных покупок подвержены влиянию изменений курса валют.
- девальвация рубля проиводит к удорожанию зарубежной техники[6], которой закупалась «АЛРОСА», в сегодняшних условиях компания по возможности будет переходить на оборудование отечественного производства, но, как известно, российская техника сильно уступает зарубежным по многим критериям, она менее эффективна по сравнению с продукцией иностранных конкурентов.

[5]The Diamond Insight Report 2014. De Beers.
[6]Официальный сайт группы «АЛРОСА» http://www.alrosa.ru/полный_текст_интервью_игоря_соболева/

Пути преодоления рисков:

России необходимо наращивать рынки сбыта с новыми развивающимися странами, так как сильная зависимость от ЕС может стать в перспективе пагубной, так как сохраняются опасения по поводу возможного введения санкций касающихся алмазного сырья, это упоминалось в новостных сайтах. Европейский союз при желании имеет возможность перекрыть доспут российского экспорта алмазов в Антверпен. Хотя с другой стороны аналитики компании Morgan Stanley исключают алмазы из будущих запретов на экспорт, так как запрет на экспорт якутских алмазов оказал бы существенное влияние на общемировые цены и структуру мировых аукционов, значит будет нанесен удар по мировой алмазной отрасли в целом.

Сейчас быстрыми темпами развиваются алмазные рынки в Индии и в Китае. В этих странах наращивается спрос на ювелирные продукции с бриллиантами. Эксперты прогнозируют, что уже к 2020 г. Китай и Индия -превзойдут даже американский рынок. На данный момент «АЛРОСА» сотрудничает с этими странами, но их общая доля в структуре продаж компании составляет только около 20%.

В целом, нужно развивать сбытовую и клиентскую политики, заключать долгосрочные контракты с ювелирными ритейлерами. Но в то же время нужно проводить тщательный отбор надежных покупателей для целей заключения долгосрчных договоров купли-продажи, имеюих стабильные финансовые показатели и сильную репутацию в отрасли. Также для расширения клиентской базы, необходимо наращивать маркетинговую политику, продвигать свой бренд, повысить уровень узнаваемости «АЛРОСА», она относительно компании «De Beers» менее узнаваема, хотя и является крупным игроком алмазной отрасли, лидером в производстве алмазов в каратах.

Далее нужно наращивать запасы, чтобы не потерять свои лидерские позиции в уровне добычи. «АЛРОСА» сейчас ведет геологоразведочные работы, специально на эти цели каждый год выделяются большие суммы денег. Также нужно произвести экспансию в Африку, там есть наиболее перспективные регионы для

возможности обнаружения новых крупных месторождений алмазов и стоимость добываемых там алмазов превышает стоимость якутских. К сведению, на данный момент «АЛРОСА» владеет акциями африканской компании «Катока майнинг».

Следующее направление – это борьба с искусственными алмазами. В последнее время бывают случаи, когда в партиях готовых бриллиантов обнаруживаются синтетические алмазы. Для предотвращения этого нужно совершенствовать оборудование, которое определяет искусственный камень, усилить контроль над оборотом синтетических алмазов. Все алмазы должны иметь сертификацию о происхождении.

Далее, встает проблема риска снижения спроса на продукцию алмазной промышенности для решения данной проблемы в мае этого года семь крупных алмазодобывающих компаний мира создали Ассоциацию производителей алмазов (АПА). Участнками данной ассоциации являются «АЛРОСА», De Beers, Rio Tinto, Dominion Diamond Corporation, Petra Diamonds, Lucara Diamond и Gem Diamonds Ltd[7]. Все эти компании в совокупности образуют львиную долю добычи алмазов. В рамках своей деятельности АПА планирует повысить спрос и доверие потребителей к природным алмазам, данная организация будет проводить торговые и потребительские исследования, тем самым будет обеспечивать алмазный рынок надежной информацией. К тому же, как вариант стимулирования спроса продукции алмазной промышленности данная ассоциация может спонсировать маркетинговые кампании ювелирных организаций в только развивающихся рынках Индии и Китая.

Для решения проблем повышения издержек в связи с переходом на подземный способ добычи алмазов нужно повысить производительность посредством инноваций и непрерывного совершенствования производственных процессов. Нужно активно искать пути оптимизации структуры затрат на всех этапах процесса производства и возможности по увеличению объемов производства в среднесрочной перспективе через использование новых технологий, способствующих росту коэффициента извлечения алмазов. Как вариант можно сотрудничать с ЦКП ГАУ

[7] Алмазодобывающие компании договорились о создании отраслевой ассоциации http://www.alrosa.ru

«Технопарк «Якутия», в целях совместного создания идей для оптимизации процесса производства алмазов, разработки новых технологий добычи, которые бы снизили затраты компании.

Эти действия повысят устойчивость данного рынка, а значит, положительно повлияют на обеспечение экономической безопасности республики Саха (Якутия).

Список литературы:

1. Указ Президента РФ от 31.12.2015 N 683 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации". http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=191669&fld=134&dst=100014,0&rnd=0.9290518372476881#0
2. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия). Федеральная служба государственной статистики. http://sakha.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/sakha/ru/statistics/foreign_trade/
3. АЛРОСА. Годовой отчет -2015. http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2016/07/ALROSA_AR-RUS_web.pdf
4. The Diamond Insight Report 2014. De Beers.
5. Ляндау Ю.В. Модели управления процессно-ориентированной структурой. Инновации и инвестиции №4, 2013г.
6. Официальный сайт группы «АЛРОСА» http://www.alrosa.ru/полный_текст_интервью_игоря_соболева/ Алмазодобывающие компании договорились о создании отраслевой ассоциации http://www.alrosa.ru
7. Шумаев В.А., Владимиров А.П., Таможенные меры защиты экономических интересов России, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №2, 36-48 с.
8. Владимиров А.П., Управление творческим процессом, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №1, 10-15 с.

«Анализ предпринимательских рисков компании в области строительства недвижимого имущества»

Лоскутова А. В.
Студентка магистратуры
«РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Артёмова А.В.
Студентка магистратуры
«РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Аннотация. *Недвижимое имущество – важнейшая составляющая мирового богатства. В условиях макроэкономической нестабильности компаниям, работающим на рынке недвижимого имущества, важно своевременно идентифицировать и устранять риски, способные оказать влияние на их деятельность. В статье представлена классификация рисков компании в области строительства недвижимого имущества и методика оценки таких рисков, также осуществлена апробация разработанной методики на примере девелоперской компании.*

Ключевые слова. *Недвижимое имущество, классификация рисков, методика оценки рисков, рынок недвижимости.*

В условиях рыночной экономики при наличии большого числа участников на рынке, непредсказуемости их поведения, наличии конкуренции, а также влиянии на экономику внешних факторов, в том числе и отраслевых, предпринимательская деятельность невозможна без рисков. Многие решения в предпринимательской деятельности приходится принимать в условиях неопределенности и ограниченности имеющейся информации, когда необходимо выбирать направление действий из

нескольких возможных вариантов, осуществление которых сложно предсказать. Существующая на сегодняшний момент макроэкономическая нестабильность и геополитическая напряженность осложняет хозяйственную, производственную и коммерческую деятельность компаний.

В условиях рыночной экономики предприниматели действуют в изменяющейся среде, а решения принимаются в условиях некоторой неопределённости. Таким образом, возникает вероятность возникновения того или иного события во внешней или внутренней среде, или отрасли. Соответственно в основе риска лежат вероятность наступления того или иного события и неопределённость ситуации при принятии решения.

Риск как экономическая категория является комплексным явлением, сочетающим в себе возможность наступления как положительных, так и отрицательных результатов предпринимательской деятельности. Риск не ущерб, наносимый реализацией решения, а возможность отклонения от цели, ради достижения которой принималось решение, то есть отклонение может увеличивать прибыль предпринимателя.[8]

Инвестиции в недвижимость являются на сегодняшний день одним из наиболее привлекательных по соотношению доходности и рисков способом сохранения и преумножения капитала. При этом рынок недвижимости является существенной составляющей в любой национальной экономике, так как недвижимое имущество – важнейшая составная часть национального богатства, на долю которой приходится более 50 % мирового богатства.[9]

Значение рынка недвижимости может быть продемонстрировано и на основе анализа его доли в стоимости всего финансового рынка. По разным данным, в развитых странах примерно треть всего инвестированного капитала составляют инвестиции в недвижимость.[10]

---

[8] Бачкаи Т., Мессен Д., Мико Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. М.: Экономика, 1979. С. 82.

[9] Асаул А.Н., Карасев А.В. Экономика недвижимости Учебное пособие. М.: МИКХиС, 2001. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m76/2_1.htm

[10] Павлова И. В. Оценка доходности и риска инвестиций в российскую недвижимость // Вестник Казанского технологического университета. 2008. №2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dohodnosti-i-riska-investitsiy-v-rossiyskuyu-nedvizhimost (дата обращения: 18.10.2016)

При этом, стоит учитывать, что недвижимое имущество, как субъект рыночных отношений обладает рядом специфических признаков:

- невозможность физического перемещения объекта недвижимости, и как следствие, невозможность похитить, сломать или потерять недвижимое имущество;
- прочная привязка недвижимости к земле как физически, так и с юридической точки зрения;
- относительная долговечность объектов недвижимого имущества, и как следствие, будучи произведенной, недвижимость остается на рынке достаточно долгое время в качестве резерва предложения;
- уникальность каждого конкретного объекта недвижимости по физическим характеристикам и с точки зрения инвестиционной привлекательности;
- капиталоемкость, т.е. сделки с недвижимостью зависят от уровня доходов и всегда связаны с аккумулированием финансовых ресурсов;
- ограниченность информации о сделках с недвижимостью;
- существует тенденция к увеличению стоимости недвижимости со временем;
- строгое государственное регулирование сделок с недвижимостью.[11]

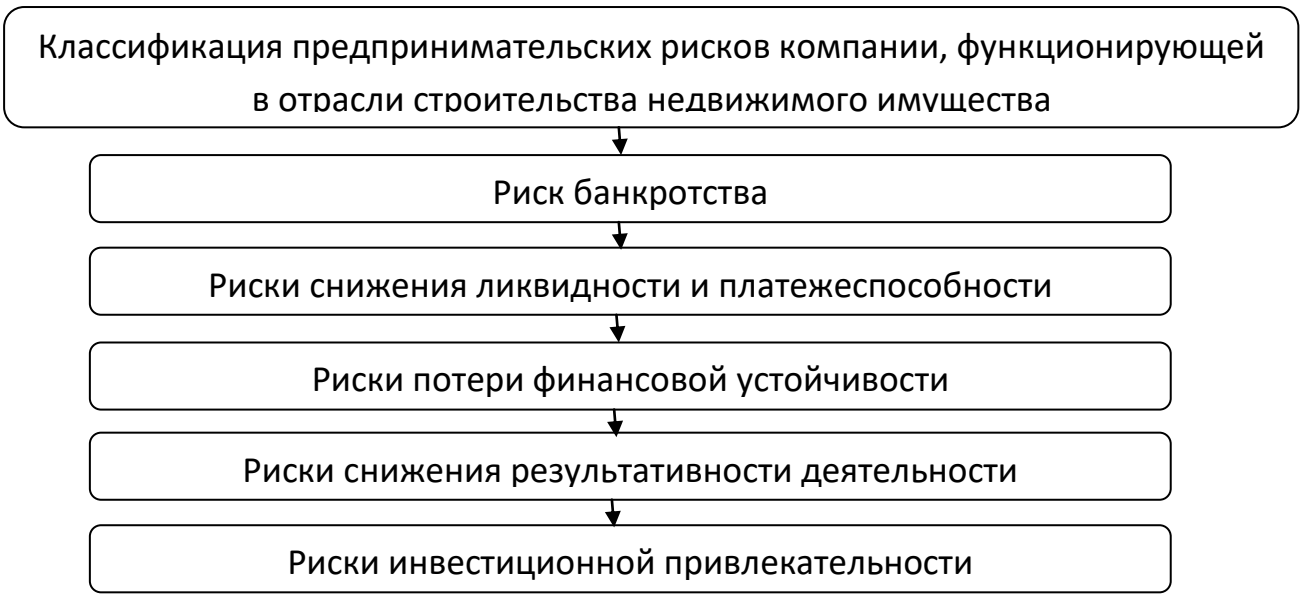
При построении методики анализа и оценки рисков компании необходимо отталкиваться от специфики ее деятельности. Поэтому на основе анализа имеющихся классификаций рисков была разработана методика, подходящая для количественной оценки рисков компании, работающей на рынке недвижимого имущества (рисунок 1).

В первую очередь анализируется риск банкротства, являющийся результатом действия рисков предыдущих уровней. Риск банкротства – это вероятность внезапного наступления тяжелого финансового состояния, которое может привести к несостоятельности должника.

Далее анализируются риски снижения ликвидности и платежеспособности, а также риски потери финансовой устойчивости.

[11] Оценка недвижимости и управление собственностью – учебное пособие. Таганрог. Изд-во ТРТУ, 2003. Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m90/1_1.htm (Дата обращения: 15.07.16)

Рисунок 1 – Классификация предпринимательских рисков компании, функционирующей в отрасли строительства недвижимого имущества



Риск ликвидности связан со способностью предприятия своевременно и в полном объеме оплатить свои финансовые обязательства, такие как кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, задолженность по кредитам и займам и др.

Риск снижения финансовой устойчивости предприятия принято определять, как вероятность возникновения финансовых потерь из-за неэффективной структуры капитала, что приводит к разбалансированности денежных потоков.[12]

В связи со взаимосвязанностью финансовых показателей на следующем этапе необходимо проанализировать риски снижения результативности деятельности, а также риски инвестиционной привлекательности.

Система показателей, используемая для оценки данных рисков представлена в таблице 1.

[12] Фаянцева Е.Ю. Риск снижения финансовой устойчивости предприятия в современных условиях – Эффективное антикризисное управление №3 (84) 2014 Режим доступа: http://1fin.ru/?id=836

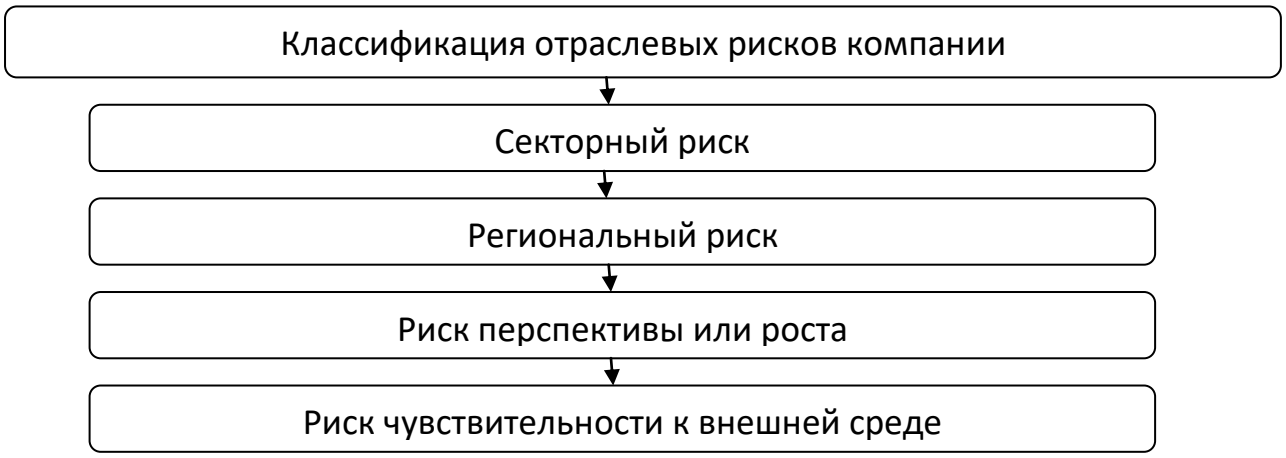
Таблица 1 – Система показателей для оценки предпринимательских рисков

Показатель	Границы риска
Риск банкротства	
Коэффициент Альтмана (Z) оценки вероятности банкротства	Катастрофический риск: Z < 1,23; Критический риск: Z = 1,23 - 2,89; Допустимый риск: Z > 2,9.
R-счет ИГЭА оценки вероятности банкротства	Катастрофический риск: R < 1,8; Критический риск: R = 1,8 - 3,2; Допустимый риск: R > 3,2.
Риски снижения ликвидности и платежеспособности	
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Ксос) Ксос = (Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы	Катастрофический риск: Ксос < 0,1; Критический риск: Ксос = 0,1-0,4; Допустимый риск: Ксос > 0,4.
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) Ктл = Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	Катастрофический риск: Ктл < 0,8; Критический риск: Ктл = 0,8-1,5; Допустимый риск: Ктл > 1,5.
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах (dдз) dдз = Дебиторская задолженность / Оборотные активы	Катастрофический риск: dдз > 0,5; Критический риск: dдз = 0,3-0,5; Допустимый риск: dдз < 0,3.
Риски потери финансовой устойчивости	
Коэффициент автономии (Кавт) Кавт = Собственный капитал / Валюта баланса	Катастрофический риск: Кавт < 0,5; Критический риск: Кавт = 0,5-0,7; Допустимый риск: Кавт > 0,7.
Темп роста финансового левериджа ($Тр_{эфл}$) в долях единиц	Катастрофический риск: $Тр_{эфл}$ < 1; Критический риск: $Тр_{эфл}$ = 1-1,1; Допустимый риск: $Тр_{эфл}$ > 1,1.
Трехкомпонентный анализ типа финансовой устойчивости	Катастрофический риск: {0;0;0} - кризисное финансовое состояние; Критический риск: {0;0;1} - неустойчивое финансовое состояние; Допустимый риск: {1;1;1} - абсолютная устойчивость; {0;1;1} - нормальная устойчивость.
Риски инвестиционной привлекательности	
Темп роста прибыли на акцию ($Тр_{пр/ак}$) в долях единиц	Катастрофический риск: $Тр_{пр/ак}$ < 1; Критический риск: $Тр_{пр/ак}$ = 1-1,07;

	Допустимый риск: $Тр_{пр/ак}$ > 1,07.
Темп роста чистых активов ($Тр_{ча}$) в долях единиц	Катастрофический риск: $Тр_{ча}$ < 1; Критический риск: $Тр_{ча}$ = 1-1,07; Допустимый риск: $Тр_{ча}$ > 1,07
Риски снижения результативности деятельности	
Темп роста рентабельности продаж ($Тр_{Rрпод}$) в долях единиц	Катастрофический риск: $Тр_{Rрпод}$ < 1; Критический риск: $Тр_{Rрпод}$ = 1-1,07; Допустимый риск: $Тр_{Rрпод}$ > 1,07.
Темп роста чистой прибыли ($Тр_{чп}$) в долях единиц	Катастрофический риск: $Тр_{чп}$ < 1; Критический риск: $Тр_{чп}$ = 1-1,07; Допустимый риск: $Тр_{чп}$ > 1,07.
Темп роста рентабельности собственного капитала ($Тр_{ск}$) в долях единиц	Катастрофический риск: $Тр_{ск}$ < 1; Критический риск: $Тр_{ск}$ = 1-1,07; Допустимый риск: $Тр_{ск}$ > 1,07.
Темп роста выручки ($Тр_{выр}$) в долях единиц	Катастрофический риск: $Тр_{выр}$ < 1; Критический риск: $Тр_{выр}$ = 1-1,07; Допустимый риск: $Тр_{выр}$ > 1,07.

В силу того, что компании функционируют под воздействием внешних факторов, а также учитывая специфику недвижимого имущества, как объекта предпринимательской деятельности, нельзя не учитывать экономическое состояние отрасли и страны в целом. Именно поэтому отдельно предлагается провести качественный анализ конъюнктурных рисков, включающих в себя общий анализ состояния отрасли. Необходимость эта обусловлена тем, что для получения стабильных высоких доходов в отрасли строительства недвижимого имущества необходимо тщательно проанализировать рынок недвижимости. Тщательный анализ состояния и перспектив развития рынка недвижимости в конкретном регионе в данный момент времени является основой для оценки рисков компаний в области строительства недвижимого имущества. Отсутствие подобного анализа может привести к банкротству даже в самый благоприятный период развития.

Рисунок 2 – Классификация отраслевых рисков компании



Секторный риск - определяется спросом и предложением в конкретном секторе экономики (т.е. по каждому типу недвижимости).

Региональный риск – предполагает вероятность возникновения риска в зависимости от месторасположения объекта недвижимости.

Риск перспективы или роста подразумевает оценку прогнозных данных о росте в отрасли.

Риск чувствительности к внешней среде подразумевает под собой влияние на отрасль внешних факторов, таких как, например, курсы валют, процентная ставка, цены на сырьевые товары и т.д.

На основе представленной методики анализа предпринимательских рисков формируется заключение о наиболее уязвимых и рисковых областях в деятельности компании.

В качестве объекта для апробации данной методики анализа предпринимательских рисков используется одна из крупнейших девелоперских компаний в Московском регионе. Ее основными видами деятельности являются инвестиции в строительство зданий и сооружений, а также сдача в аренду недвижимости. Основными направлениями являются развитие многофункциональных жилых районов, которые включают в себя различные типы объектов, такие как коттеджи, таунхаусы, многоквартирные дома и всю сопутствующую коммерческую и социальную инфраструктуру.

Первоначально проводится анализ отраслевых рисков, включающий в себя качественный анализ секторного и регионального риска, риска перспективы или роста, а также риска чувствительности к внешней среде.

Секторный и региональный риск

Компания получает основную выручку за счет реализации проектов в сфере жилой многоквартирной недвижимости и жилой загородной недвижимости Московской области преимущественно класса «элит».

Ситуация на рынке недвижимости в настоящий момент во многом отражает ситуацию в экономике страны в целом, характеризующуюся общей макроэкономической нестабильностью. Общая ситуация на рынке остается выжидательной, активность застройщиков и девелоперов крайне невелика.

В сегменте загородной недвижимости спрос на участки класса «элит» опустился до исторического минимума последнего десятилетия – около 1% рынка. Однако спрос на участки класса «эконом» и «бизнес» находятся на стабильно высоком уровне. Спрос в этом сегменте перетекает в более бюджетную сферу, при этом небольшой бюджет достигается посредством уменьшения площадей участков в предложениях застройщиков и удаленности от МКАД. Средняя цена квадратного метра на коттеджи всех классов закрепилась на уровне конца прошлого года, вследствие относительной стабилизации курса рубля.

Что касается многоквартирных жилых домов, то до марта 2015 г. оставался крайне низким (количество сделок в данном сегменте составлял примерно 50% по сравнению с аналогичными периодами прошлых лет). Однако с началом действия программы государственной поддержки ипотечного кредитования, спрос значительно вырос, ведь ипотечные сделки составляют в структуре сделок на первичном рынке до 50-70%. Однако при этом цены на рынке новостроек Московской области демонстрировали стабильность на протяжении всего года.

Риск перспективы или роста.

В связи с высокой зависимостью рынка недвижимости от экономики в целом, ожидается сохранение негативных тенденций и в будущем.

При сохранении текущих макроэкономических трендов спрос на недвижимость «эконом» класса будет расти. Поселки класса «элит» будут сокращаться. Ситуация также будет характеризоваться перетеканием спроса в менее популярные направления (юг и восток Подмосковья) в силу более демократичного ценообразования.

Более спокойная ситуация ожидается на рынке многоквартирных домов. Продление программы господдержки ипотеки способствует стабильному спросу наряду с акциями застройщиков.

Риск чувствительности к внешней среде.

На фоне снижения платежеспособности населения, высокой инфляции и макроэкономической нестабильности компаниям приходится прибегать к различным стимулирующим акциям для сохранения спроса на стабильном уровне. Однако в виду роста себестоимости строительства из-за темпов инфляции и за счет роста стоимости грузовых перевозок из-за роста цен на топливо после повышения топливного акциза (с 1 апреля 2016) приведет к практической невозможности снижения цен продаж для девелоперов.

Расчет показателей, представленных в таблице 1 в совокупности с качественным анализом рисков четвертой уровня, позволил построить обобщенный анализ предпринимательских рисков (рисунок 3).

Рисунок 3 – обобщенный анализ предпринимательских рисков компании

Таким образом, предложенная методика позволяет быстро оценить риски компании, функционирующей в сфере управления недвижимым имуществом, и сформировать базу для принятия оперативных и эффективных управленческих решений, что важно в условиях текущей макроэкономической нестабильности и неопределенности.

Список литературы

4. Асаул А.Н., Карасев А.В. Экономика недвижимости Учебное пособие. М.: МИКХиС, 2001. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m76/2_1.htm. (дата обращения: 20.02.2017).

5. Бачкаи Т., Мессен Д., Мико Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. М.: Экономика, 1979.

6. Воронова С.П. О классификации рисков, связанных с инвестированием в объекты доходной недвижимости – Известия Петергбургского университета путей сообщения. № 4 /2007. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 10.02.2017).

7. Кемхашвили Т.А., Бизнес и контроллинг, Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

8. Кузнецова О.Н. Методические подходы к оценке и управлению отраслевыми рисками // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. № 10.

9. Казакова Н.А., Кисничян М.Б. Экспресс-анализ и оценка предпринимательских рисков производственной компании // Учет. Анализ. Аудит. 2015. №3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/ekspress-analiz-i-otsenka-predprinimatelskih-riskov-proizvodstvennoy-kompanii (дата обращения: 19.10.2016).

10. Ляндау Ю.В. Модели управления процессно-ориентированной структурой. Инновации и инвестиции №4, 2013г.

11. Оценка недвижимости и управление собственностью – учебное пособие. Таганрог. Изд-во ТРТУ, 2003. Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m90/1_1.htm (Дата обращения: 19.02.2017)

12. Павлова И. В. Оценка доходности и риска инвестиций в российскую недвижимость // Вестник Казанского технологического университета. 2008. №2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dohodnosti-i-riska-investitsiy-v-rossiyskuyu-nedvizhimost (дата обращения: 18.02.2017)

13. Первый всероссийский аналитический портал о недвижимости // Режим доступа: http://www.1rre.ru

14. Фаянцева Е.Ю. Риск снижения финансовой устойчивости предприятия в современных условиях – Эффективное антикризисное управление №3 (84) 2014 Режим доступа: http://1fin.ru/?id=836 (дата обращения: 19.02.2017).

15. Шумаев В.А., Владимиров А.П., Таможенные меры защиты экономических интересов России, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №2, 36-48 с.

16. Владимиров А.П., Управление творческим процессом, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №1, 10-15 с.

Построение процессно-проектной модели управления для сферы услуг

Чилова Э.Г.
аспирантка кафедры
Теории менеджмента и бизнес-технологий
«РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Аннотация: *В данной статье рассматривается построение процессно-проектной модели управления для сферы услуг. Модель включает стратегический и оперативный уровень процессов управления, цепочку создания ценности для организаций, оказывающих услуги, а также процессы обеспечения.*

Abstract: *This article discusses the construction process-project management model for services. The model includes strategic and operational level management processes, the value chain for service organizations, as well as the assurance processes.*

Ключевые слова: *услуга, процессно-проектное управление, бизнес-архитектура, цепочка создания ценности, бизнес-процессы.*

Keywords: *service, process-project management, service processes, business architecture, value-added chain, business processes*

Процессно-проектное управление направлено на повышение эффективности деятельности бизнес-систем за счет использования современных технологий (инновационных технологий шестого технологического уклада). Реализация

процессно-проектного управления в сфере услуг предполагает разработку модели процессно-проектного управления.

Проектно-процессный подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных процессов и проектов, выполнение которых делает ее ориентированной на результат, имеющий ценность для потребителя. Каждый сотрудник организации четко понимает, какую работу и за какой период ему нужно выполнить, для того чтобы процесс, в котором он участвует, привел к желаемому результату, с учетом определенных требований по качеству.

Процессно-проектное управление организациями, оказывающими услуги – управление эффективными бизнес-моделями сферы услуг, включающее:

- построение клиенто-ориентированных цепочек создания ценности,
- мониторинг и анализ параметров и показателей эффективной реализации клиенто-ориентированных цепочек создания ценности,
- разработку моделей бизнес-архитектуры (архитектуры систем управления),
- выделение процессов управления, связанных с управлением оказанием услуг и стратегическим планированием, что позволяет повысить эффективность моделей владельческого управления для сферы услуг,
- разработку и оценку ключевых показателей удовлетворенности клиентов,
- взаимодействие с клиентом с целью совершенствования сервисных процессов,
- модернизацию бизнес-моделей.

В большинстве стран услуги представляют собой основную долю валового внутреннего продукта и в общей численности занятых. Сфера услуг охватывает широкий спектр различных видов услуг, включая государственное управление, финансы, жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, транспорт, связь и многое другое. Рост экономической актуальности услуг поддерживает растущий научный интерес к пониманию того, как достичь эффективности процессов сервиса.

«Услуга является процессом», так как услуга переводит входы в выходы. Это взаимодействие между клиентом и поставщиком создаёт ценности, и соответственно стоимость. Шаги, необходимые для генерации ценности составляют сервис-процессы. Следовательно, понятия услуги и процесса не могут быть разделены. Процессно-ориентированный взгляд на услуги является необходимым для управления производительностью услуг, их эффективностью.

Модель процессно-проектного управления для сферы услуг – модель, включающая процессы управления стратегического и оперативного уровней, цепочку создания ценности для организаций, оказывающих услуги, а также процессы обеспечения реализации цепочки создания ценности. Данная модель служит основой для идентификации бизнес-процессов компаний, функционирующих в сфере услуг и является референтной моделью.

Под референтной моделью понимается модель процессов верхнего уровня (с возможной декомпозицией), разработанная для определенного направления или отрасли. Использование референтных моделей позволяет оптимизировать процесс разработки бизнес-архитектур проектов, так как требуется не разработка модели «с нуля», а «настройка» модели под конкретный проект.

Компании и индивидуальные предприниматели, планирующие деятельность в сфере услуг могут использовать данную модель как основу построения своей деятельности с уточнением процессов в зависимости от специфики деятельности каждого бизнеса.

Разработка модели начинается с идентификации цепочки создания ценности. Цепочка создания ценности для компаний, функционирующих в сфере услуг моделируется в виде овала, на котором представлены основные действия, направленные на удовлетворение потребностей клиентов. К таким действиям относятся:

- определение или формирование потребностей клиентов,
- действия, связанные с появлением клиента,
- выбор услуги и уточнение требований,

- предложение дополнительных услуг,
- оказание услуг,
- завершение оказания услуг,
- принятие результата клиентом,
- сопровождение.

Далее определяются процессы управления оперативного уровня, связанные с реализацией цепочек создания ценности. К таким процессам относятся:

- управление маркетингом услуг,
- управление логистикой,
- управление снабжением,
- управление персоналом,
- управление процессом оказания услуг,
- управление продажами услуг.

На следующем этапе идентифицируются процессы управления стратегического уровня: «управление бизнес-архитектурой», «стратегическое планирование», «управление качеством», «управление финансами», «управление ИТ-инфраструктурой», «управление рисками».

Определив процессы цепочки создания ценности и процессы управления, можно идентифицировать процессы обеспечения, необходимые для реализации деятельности. К таким процессам относятся: «бухгалтерский и налоговый учет», «согласование разрешительной документации», «юридическое обеспечение», «хозяйственная деятельность», «инкассация», «формирование отчетности о текущей деятельности»,«обеспечение физической безопасности», «обслуживание и ремонт оборудования».

«Модель процессно-проектного управления для сферы услуг представлена на рисунке 1.

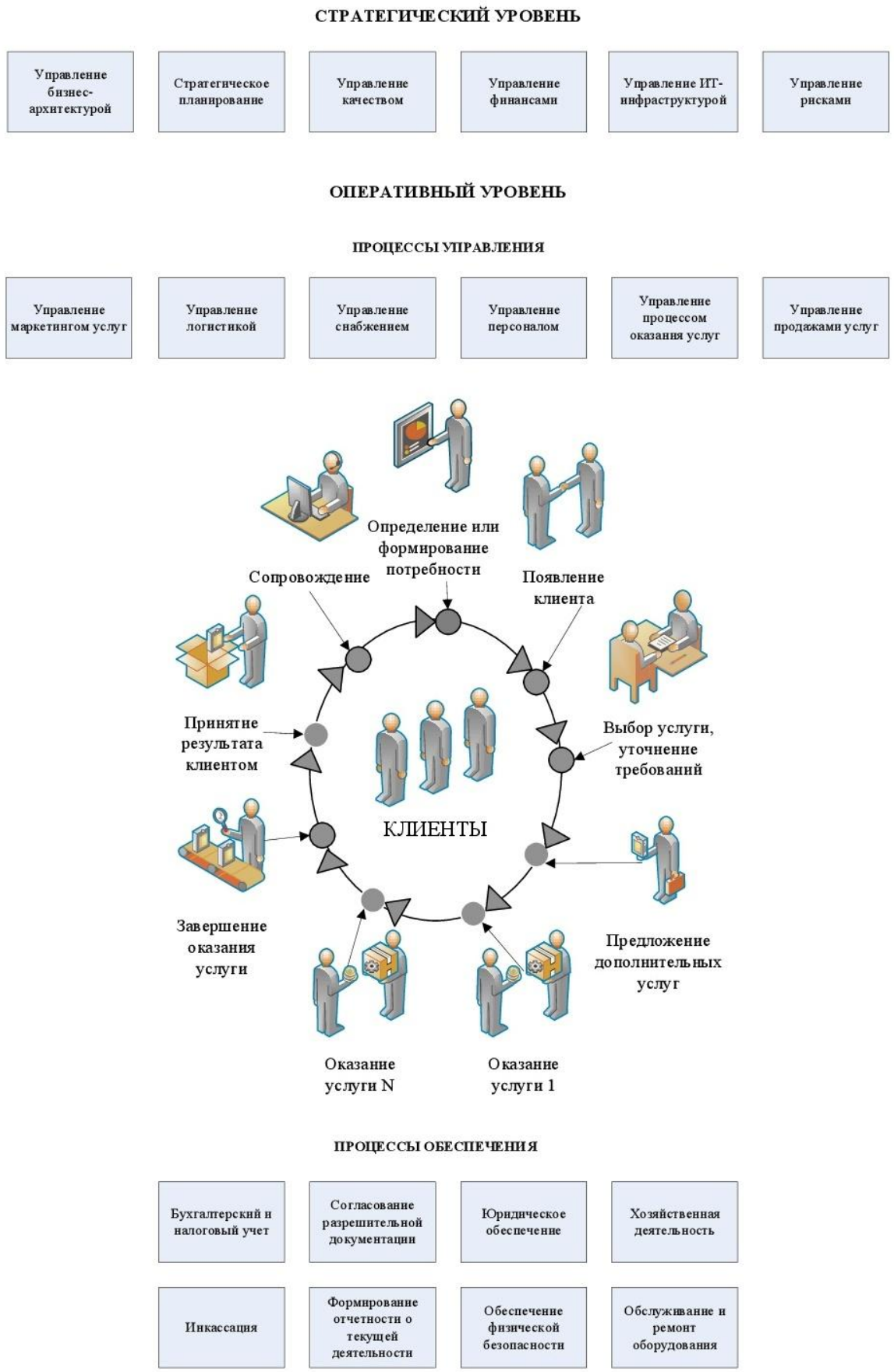


Рисунок 1. Модель процессно-проектного управления для сферы услуг

Представленную процессно-проектную модель можно применять для организации деятельности в сфере услуг, модернизируя ее с учетом специфики конкретного проекта. Данная модель служит основой проектирования и построения бизнес-архитектур компаний, функционирующих в сфере услуг.

Список литературы:

1. Кемхашвили Т.А., Бизнес и контроллинг, Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
2. Ляндау Ю.В. Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Часть I. - М.: Издательство «Русайнс, 2015. – 112 с.
3. Ляндау Ю.В. Бизнес-архитектор: построение систем управления Часть II. -
4. М.: Издательство «Русайнс, 2016. – 140 с.
5. Ляндау Ю.В. Процессно-проектное управление организациями комплекса ЖКХ. Вестник РЭУ имени Г.В. Плеханова №4 (70), 2014г.
6. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Ценообразование в системе закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд. Изд-во: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017г.
7. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Чигров А.С. Формализация стратегий на основе сбалансированной системы показателей. - М.: Издательство «Русайнс, 2016. – 240 с.
8. Lyandau Y.V., Chernitsova K.A., Kholod M.V., Umnova M.G. Business architect: business management systems modeling. Guidebook on process cost engineering technologies Moscow, 2016. Том Part I Business management systems design.
9. Шумаев В.А., Владимиров А.П., Таможенные меры защиты экономических интересов России, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №2, 36-48 с.
10. Владимиров А.П., Управление творческим процессом, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №1, 10-15 с.

Таможенные меры защиты экономических интересов России

Шумаев В.А.
д.э.н., профессор, академик РАЕН,
профессор кафедры «Таможенное право и организация таможенного дела»,
Юридический институт Московского государственного университета путей сообщения Императора Николая II (МГУПС (МИИТ),
тел. 8-964-784-18-44, vitshumaev@mail.ru

Владимиров А.П.
член СП РФ, к.э.н.,
доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
тел. 8-016-785-78-83, aleks-cc@yandex.ru

Аннотация: *в условиях действия правил ВТО, угроз внешнеэкономической деятельности, экономических санкций показана необходимость применения антидемпинговых и компенсационных мер защиты экономических интересов России.*

Ключевые слова: *экономическая безопасность, защитные меры, антидемпинговые меры, компенсационные меры, информационная безопасность*

Abstract: *in the conditions of action of rules of the WTO, threats of foreign economic activity, economic sanctions need of application of anti-dumping and countervailing measures of protection of economic interests of Russia is shown.*

Keywords: *economic security, protective measures, anti-dumping measures, countervailing measures, information security*

Мировая экономика развивается в условиях ужесточения конкуренции в глобализующемся мире. Глобализация рынков ведет к глобализации конкуренции, которая вызывает необходимость создания международных механизмов, противодействующих недобросовестной конкуренции на мировом рынке. В этих условиях возрастает вероятность наличия ограничений конкуренции на развивающихся мировых рынках. Появляется необходимость контроля и ограничения недобросовестной конкуренции на мировых рынках, проводя антимонопольное регулирование. Опыт Европейского союза показывает преимущества проведения единой антимонопольной политики.

В Российской Федерации регулирование внешнеэкономической деятельности регламентируется Таможенным кодексом [1] и рядом федеральных законов [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8].

Анализ российской внешнеэкономической практики показывает, что в 90-е годы экономика страны имела существенные потери из-за отсутствия законодательства и опыта по защите интересов национального товаропроизводителя. Чрезмерная либерализация внешнеэкономической деятельности в течение нескольких лет привела к потере производств целых отраслей. Крупные потери были обусловлены пониженной конкурентоспособностью наших товаропроизводителей, особенно в части поставок высококачественных товаров с глубокой степенью обработки, наукоемкой промышленной продукции и др. Реализация такой продукции на мировом рынке часто шла по заниженной цене и не способствовала обновлению производства. Поставки иностранных товаров на внутренний российский рынок также часто осуществлялись по заниженным ценам, что подорвало экономические позиции российских товаропроизводителей. В цивилизованном мире государства стремятся защищать интересы своих товаропроизводителей.

Российские товаропроизводители и экспортеры часто испытывают на себе умелое противодействие экспорту из России: можно отметить ограничения поставок российской металлопродукции, химических товаров, газетной бумаги, урана,

листового стекла, древесно-волокнистых плит. Поэтому полезно изучить иностранный опыт в проведении таких акций.

Существующая договорно-правовая база отношений России с другими странами часто не достаточно умело предусматривает механизм разрешения споров и санкций за невыполнение обязательств. Поэтому присоединение России к ВТО теоретически улучшило ситуацию защиты интересов России: большинство торговых конфликтов между странами — членами ВТО должно решаться в рамках двусторонних переговоров, а в крайних случаях - в рамках процедуры разрешения споров по правилам ВТО. Однако последние события после присоединения Крыма к России и выдвинутые против неё экономические санкции показали, что это осуществляется, прежде всего, в результате соображений политического характера.

Кризисное состояние российской экономики с ее экспортной ориентацией на торговлю сырьем или полуфабрикатами и низкой в общем объеме экспорта доли высокотехнологичной и наукоемкой продукции пока тормозит развитие экономики России и получение конкурентных преимуществ.

Россия нуждается в совершенствовании системы государственного управления всей экономикой и внешнеэкономической деятельностью в частности. Для защиты интересов России в мировой торговле должны быть определены законодательные возможности введения ответных мер и проведения связанных с ними процедур. Эффективность ответных мер России достаточно высока. Такие меры проводятся на практике в ответ на экономические санкции Европейского Союза и наносят европейским компаниям не меньший урон, чем они России. В целом установление санкций на ввоз в Российскую Федерацию продовольственных и ряда промышленных товаров вынудило к привлечению национальных производителей и закупки у них этой продукции, что послужило стимулом развития российских поставщиков.

В системе российского законодательства особо важное значение имеет принятие закона "О мерах по защите экономических интересов Российской Федерации при осуществлении внешней торговли товарами", где полно и детально отражена

мировая торговая практика, регламентированная с учетом требований ГАТТ/ВТО. В Законе даются такие определения как "существенный ущерб отрасли российской экономики", "существенный ущерб от импорта товара, субсидируемого иностранным государством", "специальные защитные меры", "антидемпинговые меры" и др. В законе восемь глав, в которых рассматриваются проблемные нормы и процедуры: "Специальные защитные меры" (глава П), "Антидемпинговые меры" (глава III), "Компенсационные меры" (глава IV), "Ограничение импорта товаров в целях поддержания равновесия платежного баланса Российской Федерации, выполнения целевых федеральных программ развития, в связи с выпуском новых видов товаров, в целях защиты претерпевающих структурную перестройку отраслей российской экономики и при проведении мероприятий по ограничению производства сельскохозяйственных товаров" (глава V), "Меры по защите экономических интересов Российской Федерации при экспорте товаров" (глава VI), "Проведение расследований в целях применения мер по защите экономических интересов Российской Федерации при осуществлении внешней торговли товарами" (глава VII) [5].

Анализ этого документа говорит о том, что комплекс приведенных норм имеет системную основу, однако их реализация на уровне министерств, ведомств и региональных структур требует введения соответствующих подзаконных актов, а также создания процедур выявления и решения проблем по защите экономических интересов российских товаропроизводителей. Однако в России пока имеет место недостаточная оценка масштабов защиты российского рынка и товаропроизводителей от внешнеэкономической товарной интервенции, учитывая то, что США подчас действуют против России не считаясь с правилами ВТО в части международной торговли и неукоснительно отстаивают свои интересы.

Наиболее эффективным способом выработки системы защитных антидемпинговых мер и одновременно мер по реализации протекционистской политики может быть использован пересмотр межправительственных соглашений с другими странами. Также следует полнее учесть принятые в практике ВТО

особенности защитных мер, компенсационных и антидемпинговых пошлин, широко применяемых другими странами по требованию промышленности и сельского хозяйства.

Существенное влияние на внешнеторговую деятельность призван оказать Федеральный закон «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров» [2]. Он позволяет осуществлять защиту экономических интересов отечественных товаропроизводителей и предотвратить угрозу причинения ущерба вследствие возросшего демпингового или субсидируемого импорта товаров на таможенную территорию Российской Федерации в соответствии с требованиями ВТО.

Применение защитных мер вызывает необходимость структурной перестройки хозяйства и подготовки к усилению конкуренции на международных рынках. Защитные меры целесообразно применять временно до момента приспособления хозяйства к усиливающейся конкуренции за счет совершенствования техники и технологии, рационализации производственных структур и др., после чего возможна отмена защитных мер. Прежде всего, необходимо отработать методику расчета и наладить учет наличия и масштабов ущерба для применения мер защитной политики. Такой ущерб выражается в общем ухудшении национальной промышленности большинства товаропроизводителей. В связи с этим, необходима разработка показателей оценки ущерба для российских товаропроизводителей применительно к основным видам внешнеторговой деятельности России, на основе чего возможно создание нормативной базы.

Следует также определить органы, ответственные за проведение расследований при угрозе национальной экономике, уточнение полномочий организационных структур на всех уровнях управления, осуществляющих мониторинг экспортно-импортной деятельности.

Целесообразно в структуре расходов по обеспечению деятельности крупных хозяйственных предприятий (фактических экспортеров) предусмотреть соответствующие средства для ведения дел по спорным вопросам. Во

внешнеэкономических отношениях не стоит делать уступки конкурирующей стране, а целесообразно привлечь её к разрешению национальных проблем; возможно предположение, что встречные меры удовлетворят интересы нашей страны. Следует шире использовать переговорный процесс для получения полезного результата при решении внешнеторговых проблем.

По правилам ГАТТ/ВТО антидемпинговые меры должны быть связаны с мерами по субсидиям и компенсационным мерам. Специальные пошлины делятся на антидемпинговые и компенсационные.

Страна-импортер может вводить компенсационные пошлины на субсидированный импорт и антидемпинговые пошлины — на демпинговый импорт лишь после того, как на основе исследований, подтверждающих, что такой импорт причиняет материальный ущерб, будет установлен факт несправедливого субсидирования или демпинга. Товар считается демпинговым, если его экспортная цена ниже цены аналогичного товара, продаваемого для потребления в стране-экспортере.

Одним из аспектов безопасности страны является недостаточно управляемый процесс информатизации. В результате недостаточно развитой информатизации появляется проблема безопасности страны. Иностранные и некоторые российские компании, работающие в области связи, используют спутники и наземное оборудование, в основном, зарубежного производства, системы управления которыми находятся за пределами России. Зарубежные компании, пользуясь неподготовленностью наших фирм к жесткой, конкурентной борьбе, а также несовершенством законодательства Российской Федерации, взяли под контроль до 80% телекоммуникационных и информационных сетей России и других стран СНГ. Экономический ущерб, наносимый сегодня России только в области связи в результате использования иностранного оборудования, превышает сотни миллионов долларов [9].

Доминирующий контроль иностранным капиталом информационного поля России (в том числе спутников и средств наземной связи) совершенно не исключает

возможности его отключения в желаемое для соответствующего государства время, что может привести к полной потере управления не только рынком, но и, в конечном счете, страной в сложных ситуациях, как это случилось уже на нашей памяти с Ираком. Также известно, что многие компьютеры, поставляемые США и их партнерами, могут быть снабжены элементами шпионажа. Сеть «Интернет» может использоваться для откачки и анализа информации в сети американских специальных аналитических групп. В печати не раз были сообщения о том, что такие широко используемые аппаратно - программные комплексы, как антивирусные, Back Office, Windows и др., аппаратно - программные комплексы GPS служат тем же целям [9].

России нужна законодательная база и техническая система контроля информационного воздействия, защиты от этого воздействия, противодействуя ему. Необходимо создание своего единого безопасного информационно - телекоммуникационного пространства России и стран Таможенного Содружества, удовлетворяющего интересам государств, предприятий и населения, как это делается в ряде стран. Так, например, в США создана внутренняя система организации работы с информационным ресурсом. На основе национальной программы «Технология экономического роста Америки. Новое направление, которое предстоит создать» США разработан и реализован ряд программ, способствующих развитию национальной информационной инфраструктуры. В частности, были разработана система искусственного интеллекта (сеть Абеллене или Интернет-2), доступ в которую извне невозможен. Развивая сеть Интернет как всемирную паутину, одновременно вживляя в других странах программное обеспечение Корпоративных Информационных Систем по управлению экономическим процессом субъекта, предусматривается автоматический сброс информации по проблемным ситуациям (связанным со снабжением, сбытом, расширением производства, инвестициям и т.д.) в Интернет-инфраструктуры системы искусственного интеллекта. В результате США получает преимущество

принятия решения и фактически способны управлять экономическими процессами в странах – конкурентах [10].

В ряде европейских стран, Японии и Китае созданы свои национальные внутригосударственные системы организации работы с информационным ресурсом, защищающим интересы своего производителя. Россия пока не совсем готова противостоять конкурентному давлению зарубежных информационных систем на свою экономику.

Государство должно законодательно регламентировать присутствие иностранных конкурентов и защищать свои информационные поля от их проникновения. Так, например, в США участие российских предпринимателей в создании американских информационно - коммуникационных систем и сетей официально запрещено, а участие других иностранных фирм ограниченно 20-ю процентами. Иностранцы также не имеют права доступа как к управлению оборудованием, так и к контролю информационных каналов и самой информации. Аналогичные законодательства приняты в других развитых странах мира.

В Российской Федерации целесообразно разработать и принять предотвращающий ослабление роли государства в контроле и управлении информационно - телекоммуникационным пространством закон:

- разрешающий операторскую и другие виды деятельности в Российских региональных и федеральных информационно - телекоммуникационных сетях компаниям, в акционерном капитале которых иностранцы имеют не более 20 %;
- запрещающий иностранцам и лицам с двойным гражданством доступ к управлению российскими информационно - телекоммуникационными сетями, и к контролю за циркулирующей в них информацией;
- устанавливающий требования к ввозимому зарубежному информационно - телекоммуникационному оборудованию и меры по контролю этих требований в части характеристик по интерфейсам, недопущению «черных ящиков», закладок и т.п. [9].

Координация информационных потоков, обеспечение министерств и общественных организаций достоверной информацией о производимых в России товарах, насыщения ими российских рынков, позволяет принимать обоснованные решения о необходимости импорта недостающих товаров, а также принятия тарифных и нетарифных мер регулирования поступления импортных товаров, производство которых имеется в нашей стране, защиты от недобросовестной конкуренции и создания благоприятных условий отечественным производителям. Указанные защитные меры предлагается осуществлять на основе использования возможностей действующей Федеративной информационной системы производителей о товарах и услугах на базе частно-государственного партнерства, заинтересованного в устранении угроз нанесения ущерба российским предприятиям-производителям любой формы собственности. На рисунке 1 [12] показана принципиальная схема информационно-логистистического механизма такого партнерства в части импортных товаров. Аналогично строится защита экспортных товаров на основе использования информационной базы данных о товарах и услугах [11].

Заключение

Многие правовые нормы в части защиты экономических интересов России не достаточно соответствуют сегодняшним требованиям. Целесообразно использовать опыт развитых зарубежных стран в этой области. В целях защиты национальных интересов Российской Федерации необходимо использовать весь арсенал инструментов и механизмов защиты экономики, внешнеэкономической деятельности и внутреннего рынка от конкурентов и политических противников.

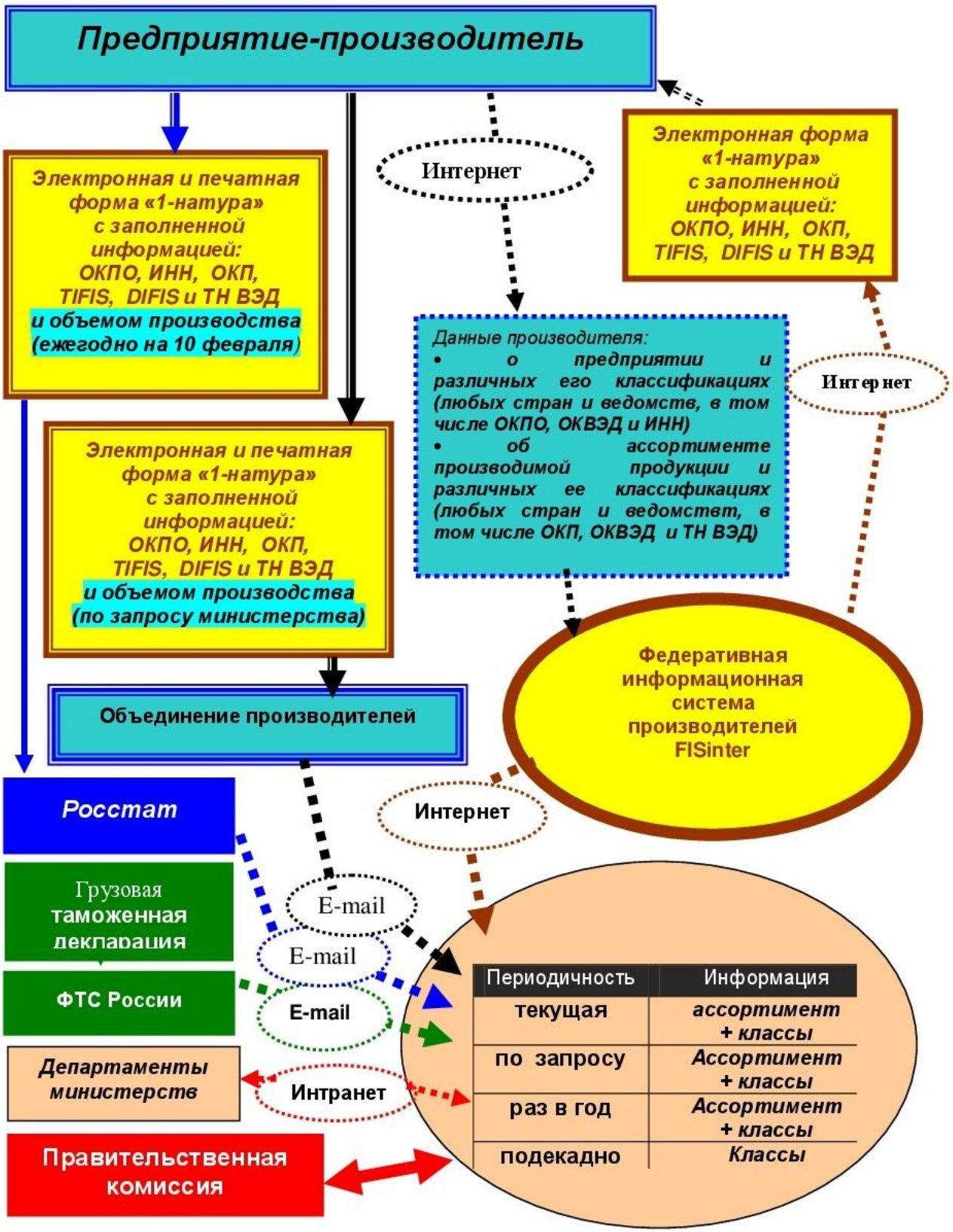


Рисунок 1. Схема потоков информации механизма упреждающей защиты российских производителей от экспансии импортных товаров.

В период применения против России экономических санкций целесообразно использовать ответные меры, в частности приостановление бизнеса с противоборствующими странами, а также закрытие всех структур стран-участниц в акции, находящихся и осуществляющих бизнес на территории России. Это касается, прежде всего, американских фондов, финансирующих дальнейший развал экономики и политического строя России.

Для обеспечения интенсивного подъема экономики и экономической безопасности необходимо создание национальной информационной системы (сети) на основе единого информационного пространства, в том числе таможенного. В основу ее формирования следует заложить создание искусственного интеллекта. При этом целесообразна интеграция существующих отечественных информационных структур и сетей Минсвязи России, МПС России, Газпрома России, Госстандарта России, ТПП и др., а также баз данных, использование лучших компьютерных программ и других национальных разработок.

Список литературы

1. Таможенный Кодекс Российской Федерации от 28 мая 2003 года (с учетом изменений) № 61-ФЗ. –Консультант Плюс.

2. Федеральный закон от 8 декабря 2003 г. N 165-ФЗ «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров». –Консультант Плюс.

3. Федеральный закон от 13 октября 1995 г. № 157-ФЗ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности». –Консультант Плюс.

4. Федеральный закон от 18 июля 1999 г. № 183 - ФЗ «Об экспортном контроле». –Консультант Плюс.

5. Федеральный закон от 14 апреля 1998 года № 63-ФЗ "О мерах по защите экономических интересов Российской Федерации при осуществлении внешней торговли товарами".–Консультант Плюс.

6. Закон РФ от 9 октября 1992 г. № 3615-1 «О валютном регулировании и

валютном контроле». –Консультант Плюс.

7. Закон РФ от 15 апреля 1993 г. № 4804-1 «О вывозе и ввозе культурных ценностей». –Консультант Плюс.

8. Закон РФ от 21 мая 1993г. № 5003 - 1 «О таможенном тарифе». – Консультант Плюс.

9. Болотов Э.С., Шумаев В.А. Информатизация – путь интенсивного развития экономики // Э.С. Болотов, В.А. Шумаев // Национальная безопасность и геополитика России.-2001. -№ 11 – 12. -С. 85 – 88.

10. Информационно-логистическая инфраструктура рынков товаров и услуг. Государственное регулирование, методы, технологии и инструменты /А.В. Брыкин, В.В. Голубовская, В.А. Шумаев; под общ. ред. А.В. Брыкина. –М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2012. -288 с.

11. Лидяева Н.И., Шоль Е.И., Шумаев В.А. О внешнеэкономической защите российской промышленности в условиях присоединения России к Всемирной торговой организации / Н.И. Лидяева, Е.И. Шоль, В.А. Шумаев // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция (РИСК). -2007.-№ 3. -С. 6-11.

12. Шоль Е.И., Лидяева Н.И., Шумаев В.А. Разработка механизма защиты российских производителей от причинения ущерба импортом товаров / Е.И. Шоль, Н.И. Лидяева, В.А. Шумаев // Вестник Самарского государственного университета. -2007. -№ 12(38). -С. 101-108.

13. Владимиров А.П., Управление творческим процессом, Управление в России: проблемы и перспективы, 2017г. №1, 10-15 с.