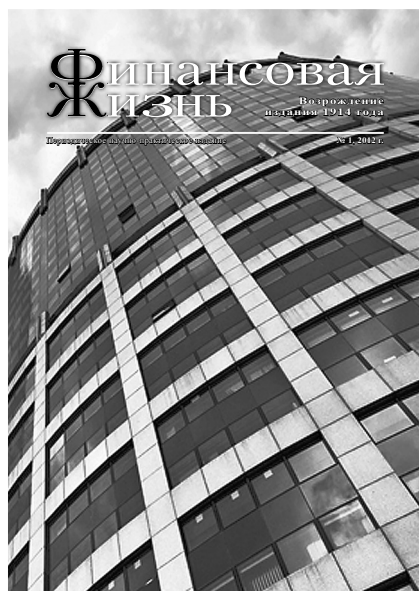


Финансовая Жизнь

Возрождение
издания 1914 г.

Периодическое научно-практическое издание

№ 1, 2012 г.



Журнал

«Финансовая жизнь» —
это периодическое научно-
практическое издание
для руководителей
и специалистов
коммерческих компаний,
банков, преподавателей,
аспирантов и студентов
экономических факультетов
и специальностей.

Целью журнала является
объединение профессионалов
финансовой, банковской
и налоговой сферы, а
также сближение науки,
образования и бизнеса.

РЕДКОЛЛЕГИЯ

Фролова Е.Е.,
д.ю.н., проф., зав. кафедрой
предпринимательского и финансового права
Байкальского государственного университета
экономики и права, главный редактор

Кириллова А.А.,
заместитель главного редактора

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Якутин Ю.В.,
д.э.н., проф., заслуженный деятель науки
РФ, президент Университета менеджмента и
бизнес-администрирования (председатель)

Адамов Н.А.,
д.э.н., проф., зав. кафедрой «Финансовый
менеджмент и налоговый консалтинг»,
Российский университет кооперации

Бариленко В.И.,
д.э.н., проф., зав. кафедрой «Экономический
анализ» Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации

Амутинов А.М.,
д.э.н., проф., заслуженный экономист
Российской Федерации

Богатова Е.Р.,
к.э.н., ген. директор ЗАО «Русское золото»

Винслав Ю.Б.,
д.э.н., проф., гл. редактор журнала
«Менеджмент и бизнес-администрирование»

Грязнова А.Г.,
д.э.н., проф., президент Финансового
университета при Правительстве Российской
Федерации, президент Гильдии финансистов

Дорофеева Н.А.,
д.э.н., проф. Российского университета
кооперации

Козенкова Т.А.,
д.э.н., проф., заслуженный экономист
Российской Федерации

Кривошей В.А.,
д.э.н., ректор Российского университета
кооперации

Мельник М.В.,
д.э.н., проф., научный руководитель
Межвузовского научно-методического
центра Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации

Морыженков В.А.,
д.э.н., проф., научный руководитель
Международной бизнес-школы
ГУУ Executive MBA LWB

Новиков Д.Т.,
д.э.н., проф., главный научный сотрудник
Института ИТКОР

Осипенко Т.В.,
к.э.н., вице-президент ОАО «Всероссийский
банк развития регионов»

Павлова Л.П.,
д.э.н., проф., директор Центра научных
исследований и консультаций по налоговым
проблемам Финансовой академии при
Правительстве Российской Федерации,
заслуженный деятель науки Российской
Федерации

Проценко О.Д.,
д.э.н., проф., проректор АНХ при
Правительстве Российской Федерации,
заслуженный экономист Российской
Федерации

Рагимов Ф.И.,
д.э.н., проф., зам. генерального директора
ОАО «МГТС»

Сарибекян В.Л.,
к.э.н., руководитель Практики налогового
и правового консультирования Группы
компаний «ЭНЕРДЖИ КОНСАЛТИНГ»

Суглобов А.Е.,
д.э.н., проф., заслуженный экономист
Российской Федерации

Тетерятников К.С.,
к.ю.н., советник Президента —
председателя правления
ОАО «Банк Москвы»

Чернышев В.Е.,
к.э.н., директор по финансовым вопросам
ЗАО «Банк Русский Стандарт»

Щедров В.И.,
д.э.н., зам. генерального директора
World Trade Center Moscow

Эльвартынова И.В.,
д.э.н., действительный член (академик)
Международной академии
менеджмента

Содержание 1-го номера журнала «Финансовая жизнь», 2012 г.

Письмо редактора

стр. 4—5

Требования к статьям

УЧЕТ

стр. 6—15

**Договор цессии:
особенности учета**

Парасоцкая Н.

Уступка права требования получила достаточно широкое распространение в нашей стране. Однако в ряде случаев на практике возникают спорные моменты при отражении тех или иных операций с приобретенной дебиторской задолженностью в бухгалтерском и налоговом учете. Рассмотрению возникающих проблем в учете и налогообложении приобретенной по договору цессии дебиторской задолженности и посвящена наша статья.

**Сегментация клиентов
производственных
фармацевтических
организаций**

Горлов В.

Исходными данными для проведения сегментации клиентов необходимо использовать первичные данные бухгалтерского учета и аналитический материал по объему продаж по каждому клиенту фармацевтических производственных организаций. Для определения приоритетности сегментации клиентов необходимо использовать методику ABC-анализа и методику «Активность клиента».

МАРКЕТИНГ

стр. 16—31

**Развитие бренда
компании на примере
компании ZUEGG**

Интервью с Цузггом О.

**Основные модели
маркетинга услуг**

Кузьмичева М.

В современной науке существует несколько центров изучения маркетинга услуг. Автор статьи рассмотрел основные модели маркетинга услуг.

**Коммуникации в сфере
маркетинга услуг: реклама и PR**

Кузьмичева М.

Кириллова А.

Коммуникативная политика занимает важное место в системе маркетинга услуг. Ее использование позволяет сформировать спрос, активизировать сбыт и повысить эффективность в сфере услуг. Автор статьи рассмотрены такие коммуникации в сфере маркетинга, как реклама и PR.

**Сбор маркетинговой информации и конкурентная
разведка с использованием социальных сетей**

Клименко С.

В статье описаны методы сбора маркетинговой информации и конкурентной разведки с помощью социальных сетей.

ЛОГИСТИКА

стр. 32—43

**Логистический аутсорсинг:
практика применения и направления развития**

Интервью с Верецагиным С.

**Анализ мировой практики
логистической поддержки
рыбохозяйственного бизнеса**

Еремина М.

Крылова Т.

В настоящее время рыболовством охвачены практически все продуктивные районы Мирового океана. Важнейшей глобальной проблемой стабилизации и восстановления запасов водной биомассы, по мнению автора статьи, является эффективное управление промыслом.

**Стратегия взаимодействия
финансовой логистики
как способа увеличения финансовой устойчивости**

Адамов Н.

Мельцас Е.

В современном мире с понятием логистики связаны не только материальные, но также и информационные, финансовые, трудовые потоки, которые расширяют взаимодействие логистики с другими науками. Данное утверждение – обязательное условие повышения финансовой устойчивости предприятия. В статье рассматривается проблема определения границ сотрудничества финансовой логистики со смежными экономическими дисциплинами. Данные взаимосвязи, раскрытые в статье, иллюстрируются примерами.

АУТСОРСИНГ стр. 44—57**Современный взгляд
на аутсорсинг***Интервью с Солдатовым А.***Аутсорсинг управления проектами:
как получить выгоду***Полозов А.***Классификация и аутсорсинг
информационно-расчетных услуг
на рынке гражданских
авиаперевозок***Брыкин А.**Голубовская В.**Шумаев В.*

Сфера услуг занимает лидирующее место в экономике страны. Все большее количество услуг оказывается с помощью аутсорсинга. Авторы статьи рассмотрели возможность использования аутсорсинга на примере информационно-расчетных услуг в сфере гражданской авиации.

**Критерии выбора
поставщика услуг
при реализации
аутсорсинговых проектов***Кириллова А.*

Выбор поставщика услуг является наиболее важной задачей успешной реализации проекта по внедрению аутсорсинга. Исследования показывают, что из-за неправильного выбора поставщика услуг чаще всего возникают проблемы с реализацией договора. В статье рассмотрены некоторые методы выбора поставщиков аутсорсинговых услуг.

ФИНАНСЫ стр. 58—69**Особенности разработки
программного обеспечения
в финансовых организациях***Интервью с Столяром Я.***Риски банковского аутсорсинга и методы его
сокращения***Молчанова Л.**Шитиков Д.*

В статье рассматриваются актуальные вопросы банковского аутсорсинга, выступающего одним из способов повышения качества и оптимизации деятельности финансово-кредитных компаний. Однако не всегда передача кредитными учреждениями банковских бизнес-процессов на аутсорсинг приносит исключительно положительные результаты. Возникновение рисков управления процессами третьей стороной требует от коммерческих банков вырабатывать методы управления ими.

**Международный финансовый центр в Москве:
настоящее и будущее***Тетерятников К.*

Создание в Москве Международного финансового центра поможет привлечь инвестиции в российскую экономику, максимально эффективно использовать потенциал фондового рынка для выполнения государственных экономических и социальных задач. Автор статьи рассмотрены общие тенденции и ключевые направления вопроса создания Международного финансового центра в России.

КОНКУРС стр. 70—75**Аудит коммерческих расходов
по экспортным сделкам***Селезнева Е.*

С интеграцией российской экономики в мировое хозяйство процесс развития экспортно-импортных отношений между странами становится все более актуальным. Динамично развивающиеся предприятия заключают внешнеторговые договоры купли-продажи с зарубежными компаниями. В этой ситуации для предприятия-экспортера важно не только четкое составление контракта на поставку, но и правильное отражение расходов и рисков по договорам купли-продажи, некорректное отражение расходов может привести как к завышению, так и к занижению прибыли предприятия, в связи с чем при проведении проверок на предприятиях, занимающихся экспортными поставками, аудиторам необходимо проводить проверку понесенных предприятием расходов при перемещении товаров от поставщика к покупателю.

**Роль и значение комплексной подготовки
специалистов для гостиничной отрасли США***Чернышев Д.*

В статье раскрываются принципы профессиональной подготовки специалистов для индустрии гостеприимства США. Анализируются образовательные технологии, созданные на базе американских профессиональных стандартов по гостиничным специальностям. Раскрываются особенности современного американского образовательного рынка.

ОБРАЗОВАНИЕ стр. 76—85**Как не ошибиться
при выборе зарубежной бизнес-школы?***Интервью с Паоли Б.***Бухгалтерский учет для первых лиц компании***Интервью с Адамовым Н.***Аутсорсинг как инструмент
управления человеческим капиталом***Интервью с Зыковой Ю.***Профессиональное образование в области
аутсорсинга. Осознанная необходимость***Интервью с Македонским С.*

Уважаемые читатели!



Целью нашего журнала является сближение науки, образования и бизнеса. Только объединив эти три сферы можно добиться успеха и процветания. На страницах нашего издания мы стремимся публиковать как научный, так и практический взгляд на различные экономические вопросы.

Темой данного номера журнала стал «аутсорсинг». Эта технология менеджмента стала инструментом успеха для многих компаний. Аутсорсинг позволяет высвободить

внутренние ресурсы компании и направить их на ведение основного бизнеса, что способствует росту его эффективности. За последние годы эта отрасль экономики развивалась быстрыми темпами, что открыло огромные возможности для макроэкономического развития государств и мировой экономики в целом.

В России рынок аутсорсинга все еще находится в стадии развития. Ведь успех становления и развития рынка аутсорсинга в каждой национальной экономике определяется не только наличием квалифицированных кадров и технологической составляющей, сколько средой и культура бизнеса. Чем выше степень доверия в бизнесе, тем больше шансов перейти на сервисно-ориентированную экономику. Поэтому круг проблем и задач аутсорсинга на Западе и в России существенно различается. В России на первый план выходит проблема государственной поддержки аутсорсинга и выработки прозрачных механизмов ведения бизнеса. Рынку аутсорсинга в России около 15 лет. По современным меркам достаточно большой период, но если сравнить со сроком развития рынка аутсорсинга, например, в США, то разница в показателях и тенденциях развития колоссальная.

После вступления страны в ВТО для российского рынка аутсорсинга в первую очередь нужна грамотная поддержка со стороны государства, направленная на развитие ИТ отрасли. Выработка государственной стратегии развития отрасли позволит создать почву для стабильного развития экономики, снижения сырьевой зависимости и позволит рынку расти и развиваться.

*С уважением,
главный редактор журнала
Евгения Фролова*

Требования к статьям

1. Для оптимизации редакционно-издательской подготовки редакция принимает от авторов рукописи и сопутствующие им необходимые документы в следующей комплектации (все позиции обязательны):

1.1. Квитанция о подписке на журнал «Финансовая жизнь» на текущее или следующее полугодие (без подтверждения оформленной подписки материалы к рассмотрению не принимаются).

1.2. Отпечатанные (четкой качественной печатью на белой бумаге) два экземпляра рукописи, сшитые отдельно скрепкой. Объем статьи — 7—10 страниц (примерно 12 000—15

000 знаков с пробелами); научного сообщения — до 3 страниц (6000 знаков с пробелами). Требования к компьютерному набору: формат A4; кегль 12; шрифт Times New Roman; межстрочный интервал 1,5; нумерация страниц внизу по центру; поля: слева 30 мм, справа — 10 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа — 20 мм.

Распечатка рукописи должна быть подписана автором с указанием даты ее отправки.

1.3. Отпечатанные (четкой качественной печатью на белой бумаге) сведения об авторе: Ф.И.О. (полностью), ученая степень, научное звание,

должность, место работы, адрес электронной почты и телефон для связи (все параметры обязательны); название статьи и количество знаков с пробелами.

1.4. CD-диск с электронным вариантом рукописи в Word (файлу присваивается имя по фамилии автора с указанием количества знаков с пробелами, например: «Иванова 12779») и (отдельным файлом с именем в формате «Иванова») сведениями об авторе: Ф.И.О. (полностью), ученая степень, научное звание, должность, место работы, электронная почта, телефон для связи (все параметры обязательны). Статья на бумажном носителе должна полностью соответствовать рукописи на электронном носителе.

Объявлен XV юбилейный Всероссийский конкурс научных работ молодежи «Экономический рост России» среди научных сотрудников, аспирантов, соискателей научно-исследовательских институтов и высших учебных заведений России; студентов и слушателей вузов; учащихся общеобразовательных и экономических школ, лицеев и колледжей России



В октябре 2011 года стартовал XV юбилейный Всероссийский конкурс научных работ молодежи «Экономический рост России».

Конкурс проводится Вольным экономическим обществом России при поддержке Института экономики РАН, Издательского дома «Экономическая газета», совместно с Финансовым университетом при Правительстве РФ.

Целью проведения конкурса является выявление и поддержка талантливых молодых людей, развитие их творческих способностей, научной инициативы в области прикладной и фундаментальной науки, оказание помощи молодым людям в их самореализации в обществе, повышение образовательного и интеллектуального уровня молодежи.

Участники Конкурса. Ежегодно в конкурсе принимают участие более 3000 человек практически из всех регионов РФ.

Опыт конкурса показал, что в процессе его проведения выявляются молодые таланты, которые смогут в будущем войти в элиту российских ученых и экономистов-практиков.

В состав оргкомитета Конкурса входят видные ученые-экономисты, руководители ведущих экономических ВУЗов России, государственные и общественные деятели.

Победители и призеры получают не только дипломы и денежные премии, но и возможность опубликовать свои научные работы в специальном томе «Трудов Вольного экономического общества России», который с 2003 г. по решению Президиума Высшей аттестационной комиссии (ВАК) включен в Перечень ведущих научных журналов и изданий, выпускаемых в Российской Федерации, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук.

При реализации проекта «XV юбилейный Всероссийский конкурс научных работ молодежи «Экономический рост России» используются средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта Фондом подготовки кадрового резерва «Государственный клуб» по итогам конкурса, проведенного в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации № 127-рп от 02.03.2011 года «Об обеспечении в 2011 году государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества».

Подробная информация о конкурсе и условиях участия размещены на сайте: <http://www.veorus.ru>

Контакты: Вольное экономическое общество России, 125009, г. Москва, ул. Тверская, д. 22А, тел. (495) 609-07-33, факс (495) 694-02-83. E-mail: nauka3@iuecon.org

1.5. По предварительному согласованию с редакцией возможно предоставление рукописи в электронном виде на электронную почту.

2. Требования к статье:

2.1. Содержание статьи должно соответствовать профилю журнала.

2.2. Каждая статья должна начинаться:

• названием (полностью набрано заглавными буквами);

• УДК;

• инициалами и фамилией автора (авторов);

• местом работы автора (авторов);

• рабочим адресом автора/авторов (последовательность: название улицы, номер дома, название населенного пункта, название области/края, автономного округа, республики/ страны, почтовый индекс);

• краткой аннотацией содержания рукописи (3—4 строчки, не должны повторять название);

• списком ключевых слов (5—10).

Все — на русском языке.

2.3. Наличие пристатейных библиографических списков обязательно (не менее пяти источников).

2.4. В конце после раздела «Библиография» на английском языке (перевод выполняется автором рукописи) указываются:

• название статьи;

• инициалы и фамилия автора;

• место работы автора;

• полный рабочий адрес автора (с указанием почт. индекса);

• перевод русской аннотации;

• перевод ключевых слов.

2.5. Таблицы, иллюстрации, схемы, графики должны иметь заголовки и ссылки на них в тексте статьи.

3. Прочие положения.

3.1. Автор несет ответственность за точность приводимых в его рукописи сведений, цитат и правильность указания названий книг в списке литературы.

3.2. Рукописи, оформленные в нарушение настоящих требований, не рассматриваются и не возвращаются.

3.3. В случае отклонения рукописи решением редакционной коллегии (по результатам внутреннего рецензирования) автору направляется мотивированный отказ, отклоненные рукописи не возвращаются.

3.4. Плата с аспирантов за публикацию рукописей не взимается.

Договор цессии: особенности учета

Парасоцкая Н.,

к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета Финансового университета при Правительстве РФ

Уступка права требования получила достаточно широкое распространение в нашей стране. Однако в ряде случаев на практике возникают спорные моменты при отражении тех или иных операций с приобретенной дебиторской задолженностью в бухгалтерском и налоговом учете. Рассмотрению возникающих проблем в учете и налогообложении приобретенной по договору цессии дебиторской задолженности и посвящена наша статья.

Ключевые слова: цессия, учет, налогообложение.

Some features of the assignment contract

Parasotskaya N.,

Ph.D., associate professor of «Accounting» Financial University attached to the Russian Government

An assignment of the claim was fairly widespread in our country. However, in some instances, there are controversies in the reflection of certain operations from the acquired receivables in the accounting and tax accounting. Review of emerging issues in accounting and taxation purchased the contract of assignment of receivables and is dedicated to our article.

Keywords: assignment, accounting, taxation.

Гражданско-правовые отношения

Отношения, возникающие при приобретении (продаже) дебиторской задолженности по договору уступки права требования, регулируются нормами главы 24 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее ГК РФ).

Уступка права требования согласно ст. 382 ГК РФ представляет собой замену кредитора в обязательстве в результате совершения первоначальным кредитором соответствующей сделки с новым кредитором.

Сторонами сделки по уступке права требования являются цедент, цессионарий и цессионар.

Цедент — лицо, передающее право получения денег по векселю или по иному денежному обязательству другому лицу¹.

Цессионарий — лицо, становящееся кредитором в силу передачи ему права требования².

Цессионар (должник) — лицо, обязанное исполнить обязательства³.

Согласия должника при этом не требуется, если иное не предусмотрено законом или договором. Однако стоит отметить, что существенное значение имеет вопрос уведомления должника. В соответствии со ст. 385 ГК РФ должник вправе не исполнять обязательства новому кредитору до тех пор, пока ему не будут представлены доказательства того, что право требования перешло к новому кредитору.

Таковыми доказательствами могут быть копии договоров уступки права требования, уведомление.

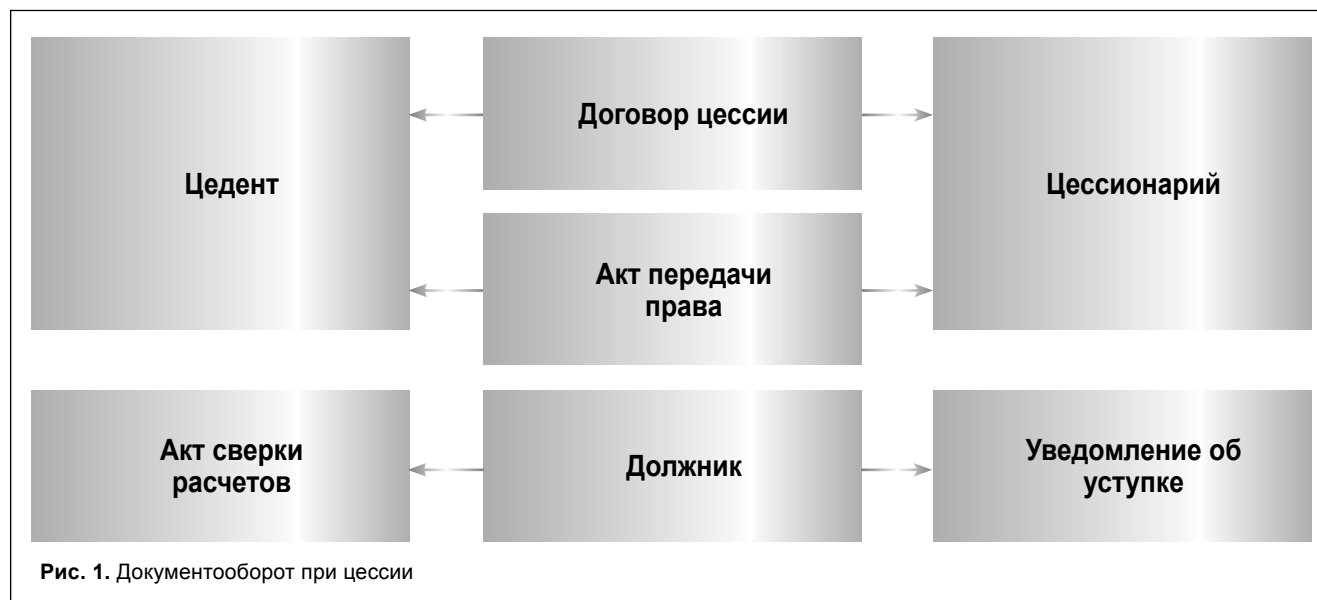
Сделка по уступке права требования совершается в той форме, в которой совершалась сделка, право требования по которой приобретается. Если сделка была заключена в простой письменной форме, то и для цессии такой формы будет достаточно. Если в нотариальной форме, то уступка также должна совершаться в нотариальной форме. Документооборот по договору уступки права требования можно представить следующим образом (рис. 1).

Основным критерием договора цессии является то, что переход права первоначального кредитора к новому согласно ст. 384 ГК РФ осуществляется в полном объеме и на тех условиях, которые существовали до момента заключения договора цессии, включая права

¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2005, с. 440.

² Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2005, с. 448.

³ <http://www.taxminimum.ru/books/008-26.php> — Цессия — Портал о налоговой оптимизации.



на неуплаченные проценты, взыскание пеней, штрафов и т. д.

Бухгалтерский учет

Согласно нормам п. 3 ПБУ 19/02 «Учет финансовых вложений» (утв. Приказом Минфина РФ от 10.12.2002 № 126н) приобретенная дебиторская задолженность принимается к учету у цессионария в составе финансовых вложений. В соответствии с Планом счетов и Инструкцией по его применению (утв. Приказом Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н) финансовые вложения подлежат отражению на соответствующем субсчете к счету 58 «Финансовые вложения».

Оценка прав требования на счете 58 производится в сумме фактических затрат на приобретение дебиторской задолженности. Они формируются исходя из конкретных условий договора, включая расходы по заключению сделки и иные расходы, непосредственно связанные с цессией.

Приобретение дебиторской задолженности по договору уступки права требования отражается записью по дебету счета 58 «Финансовые вложения», субсчет «Приобретенная дебиторская задолженность» в корреспонденции с кредитом счета 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами». Данная запись делается на основании акта приемки-передачи. Оплата, произведенная в денежной форме, отразится по дебету счета 76 в корреспонденции с кредитом счетов 51 «Расчетные счета» (52 «Валютные счета», 50 «Касса»).

Цессионарий приобретает дебиторскую задолженность в целях получения дохода. Он может получить его одним из двух способов:

- переуступив приобретенное право требования по более высокой цене;
- при погашении задолженности должником в случае, если она была приобретена по более низкой цене.

На дату переуступки (погашения задолженности) дебиторская задолженность подлежит списанию со счета 58 в дебет счета 91 «Прочие доходы и расходы».

Рассмотрим особенности налогообложения приобретенной дебиторской задолженности и проблемы, с ним связанные. При этом наибольший интерес представляют два налога: НДС и налог на прибыль организаций.

НДС

Порядок уплаты НДС зависит от того, у кого была приобретена дебиторская задолженность — у первоначального кредитора или у одного из последующих кредиторов.

Рассмотрим более подробно каждую из ситуаций.

Ситуация 1. Договор об уступке права требования заключен с первоначальным кредитором.

Пунктом 2 ст. 155 НК РФ определен порядок уплаты НДС вторым (новым кредитором).

Под вторым (новым) кредитором понимается кредитор, который приобрел право требования у первоначального кредитора⁴.

Согласно нормам указанной статьи новый кредитор обязан уплатить в бюджет НДС только в том случае, если приобретенное им денежное обязательство вытекает из договора реализации (товаров, работ, услуг), операции по реализации которых в соответствии с требованиями НК РФ подлежат обложению НДС.

Налог в этом случае исчисляется по расчетной ставке 18/118.

Моментом определения налоговой базы является день прекращения обязательства или день переуступки права требования (п. 8 ст. 167 НК РФ).

Налоговая база определяется новым кредитором как сумма превышения дохода, полученного в результате переуступки права требования (погашения задолженности должником), над суммой расходов на приобретение дебиторской задолженности.

Следует отметить, что с 1 января 2008 года от обложения НДС освобождены (подп. 26 п. 3 ст. 149 НК РФ):

⁴ Письмо Минфина России от 12.01.2009 № 03-07-11/1.

— уступка (приобретение) прав (требований) кредитора по обязательствам, вытекающим из договора займа в денежной форме или кредитного договора;

— исполнение заемщиком обязательств перед новым кредитором по первоначальному договору, лежащему в основе договора уступки.

Однако, по мнению Министерства финансов и налоговых органов, такое правило действует не всегда. Согласно разъяснениям Минфина России освобождение от уплаты НДС возможно лишь случае первичной уступки права требования, а также при исполнении должником своих обязательств перед новым кредитором. То есть новый кредитор при дальнейшей переуступке права требования обязан уплатить НДС в бюджет на основании п. 4 ст. 155 НК РФ. Такое требование нельзя считать правом, так как п. 4 ст. 155 НК РФ устанавливает порядок уплаты НДС при приобретении права требования у третьих лиц.

Третье лицо — лицо, которое приобрело требование от второго и далее кредитора⁵.

Из этого можно сделать вывод о том, что нормы п. 4 ст. 155 НК РФ не применяются в отношении нового кредитора. Это подтверждается арбитражной практикой.

Например, ФАС Поволжского округа пришел к заключению, что ситуация, при которой денежное требование приобретено у первоначального кредитора, а не у третьего лица, под требование п. 4 ст. 155 НК РФ не подпадает. Соответственно, лицо, которое приобрело право требования у первоначального кредитора, исчисляет и уплачивает НДС по правилам, установленным п. 2 ст. 155 НК РФ, то есть только тогда, когда требование вытекает из договора реализации товаров (работ, услуг), облагаемых НДС в установленном порядке⁶.

Ситуация 2. Дебиторская задолженность приобретена у одного из последующих кредиторов.

Порядок уплаты НДС при переуступке права требования третьим лицом прописан в п. 4 ст. 155 НК РФ.

В соответствии с данным пунктом третье лицо определяет налоговую базу как сумму превышения доходов от последующей переуступки или полученных от должника в счет погашения обязательства на расходами на приобретение дебиторской задолженности.

При исчислении налога используется расчетная ставка 18/118. Моментом определения налоговой базы считается день исполнения обязательств должником или день переуступки требования последующему кредитору (п. 8 ст. 167 НК РФ).

При этом следует обратить внимание на то, что никаких льгот для третьих лиц не предусмотрено. Это означает, что третье лицо обязано уплатить НДС в бюджет вне зависимости от того, что собой представляет право требования, выступающее предметом переуступки. Даже в том случае, когда в основе права требования лежит реализация товаров (работ, услуг), необлагаемых НДС, третье лицо при получении долга от должника или дохода от

переуступки должно уплатить НДС в бюджет с полученного дохода⁷.

Рассмотрим еще некоторые ситуации, вызывающие сложности.

Спорный вопрос возникает, когда право требования вытекает из договора реализации товаров (работ, услуг), облагаемых по ставке 10%. Встает вопрос: по какой ставке облагать операцию по уступке данного требования — 10 или 18%? В законодательстве также нет на этот вопрос четкого ответа. С одной стороны, возникшая задолженность непосредственно связана с характеристиками объекта реализации, следовательно, ставка должна быть 10%. Но с другой стороны, ряд финансистов утверждают, что реализация товара и уступка права требования — это разные виды деятельности, которые облагаются в разном порядке. В статье 164 НК в перечне операций, облагаемых по ставке 10%, уступки права требования нет, следовательно, нужно облагать ее по ставке 18%.

В случаях, когда организация не получила доход (не переуступила требование и не получила денег от должника), то платить НДС она не должна в связи с отсутствием налоговой базы⁸.

Налог на прибыль организаций

В составе доходов, полученных цессионарием, учитываются суммы, поступившие от должника в счет погашения задолженности или от последующего кредитора при дальнейшей переуступке права требования (п. 1 ст. 248 НК РФ). В состав расходов включаются расходы на приобретение требования (п. 3 ст. 279 НК РФ).

Помимо этого в п. 3 ст. 279 НК РФ указывается, что реализация права требования цессионарием признается реализацией финансовых услуг. В этой ситуации при определении налоговой базы по налогу на прибыль организация вправе уменьшить доход от реализации права требования на сумму расходов по приобретению указанного права требования ранее.

Доход (выручка) от реализации финансовых услуг определяется как стоимость имущества, которое причитается налогоплательщику при переуступке права требования (п. 3 ст. 279 НК РФ).

Следует отметить, что в соответствии с п. 1 ст. 170 НК РФ, суммы НДС, предъявленные цессионарию цедентом при уступке права требования, не учитываются в составе расходов, связанных с приобретением требования. Вне зависимости от того, было ли требование в дальнейшем переуступлено или погашено должником, начисленный цессионарием НДС не включается в состав его доходов на основании п. 1 ст. 248 НК РФ.

Налоговым законодательством не установлены правила распределения расходов, связанных с приобретением права требования, если долг погашается должником не одновременно, а поэтапно. Из пункта 1 ст. 272 НК РФ следует, что в данном случае расходы должны распределяться пропорционально полученным доходам. Дан-

⁵ Письмо Минфина России от 12.01.2009 № 03-07-11/1.

⁶ Постановление от 05.03.2009 № А55-10021/2008. ВАС не нашел оснований для пересмотра этого дела (Определение ВАС РФ от 09.07.2009 № ВАС-7113/09).

⁷ Письмо Минфина России от 19.09.2007 № 03-07-05/58.

⁸ Письмо Минфина России от 26.06.2006 № 03-04-11/111.

ную позицию поддерживают налоговые органы⁹. Однако специалисты финансового ведомства придерживаются по данному вопросу иной точки зрения. По мнению Министерства финансов, расходы нужно учитывать частями в сумме, равной доходам, начисленным налогоплательщиком за отчетный период¹⁰. Если при приобретении права требования цессионарием привлекались заемные средства, то проценты по ним можно учесть одновременно для целей налогообложения прибыли в составе внереализационных расходов¹¹.

Если при последующей переуступке права требования цессионарием получен убыток, то он включается в состав внереализационных расходов на основании п. 2 ст. 268 НК РФ.

Но до 2009 года Минфин и налоговые органы выражали противоположное мнение по данному вопросу.

Позиция Минфина России и налоговых органов была следующей — убыток от реализации права требования как финансовой услуги не уменьшает налогооблагаемую прибыль¹².

Однако суды в данном случае приняли сторону налогоплательщиков и признали правомерным включения такого убытка в состав внереализационных расходов при исчислении налога на прибыль¹³.

При приобретении права требования по долговым обязательствам, вытекающим из договора кредита и/или займа, цессионарий начисляет в налоговом учете причитающиеся ему проценты в размере и на условиях, определенных договором кредита (займа). Согласно п. 6 ст. 250 НК РФ такие проценты относятся у налогоплательщика к внереализационным доходам. Порядок признания такого рода доходов при методе начисления определен п. 6 ст.

271 НК РФ. Доход подлежит включению в состав доходов на конец соответствующего отчетного периода, а при погашении обязательства (прекращении договора) — на дату погашения обязательства (прекращения договора).

Неполученные проценты, начисленные цессионарием по долговому обязательству до даты переуступки, не включаются в доход от реализации права требования, поскольку суммы, уже отраженные в составе доходов, не подлежат повторному включению в них (п. 3 ст. 248 НК РФ). Однако в отношении такого вида доходов четких правил в Налоговом кодексе нет, поэтому при уменьшении доходов на суммы начисленных, но не полученных процентов, возможно возникновение споров с налоговыми органами.

Таким образом, основные проблемы учета и налогообложения приобретенной дебиторской задолженности связаны с отсутствием единого подхода к порядку исчисления НДС и налога на прибыль организаций по данным операциям и постоянно возникающими разночтениям одних и тех же норм законодательства Министерством финансов и налоговыми органами.

Более того, в связи с постоянно изменяющимся законодательством операции по договору цессии требуют дополнительного мониторинга для уменьшения негативных налоговых последствий.

Литература

1. Письмо Минфина России от 13.07.2005 № 03-0304/2/29.
2. Письмо Минфина России от 19.09.2007 № 03-07-05/58.
3. Постановления ФАС Северо-Западного округа от 19.12.2008 № А05-13854/2008, ФАС Западно-Сибирского округа от 26.09.2007 № Ф04-6707/2007 (38640-А67-15).
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2005.

⁹ Письмо УМНС России по г. Москве от 12.04.2004 № 26-12/248268.

¹⁰ Письмо Минфина России от 13.07.2005 № 03-0304/2/29.

¹¹ Письмо УФНС России по г. Москве от 03.09.2007 № 20-12/083679.

¹² Письмо Минфина России от 10.03.2006 № 03-03-04/1/205; Письмо УФНС России по г. Москве от 21.11.2006 № 19-11/101852.

¹³ Постановления ФАС Северо-Западного округа от 19.12.08 № А05-13854/2008, ФАС Западно-Сибирского округа от 26.09.2007 № Ф04-6707/2007 (38640-А67-15).

KTR-ONLINE.RU

ЛОГИСТИКА • МАРКЕТИНГ • АНАЛИТИКА

новости экономики, новости логистики, новости рынков,
аналитические материалы и статьи,
журналы по логистике и маркетингу, пресс-релизы,
интервью, мероприятия

Сегментация клиентов производственных фармацевтических организаций

Горлов В.,

к.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента и налогового консалтинга
Российского университета кооперации

Исходными данными для проведения сегментации клиентов необходимо использовать первичные данные бухгалтерского учета и аналитический материал по объему продаж по каждому клиенту фармацевтических производственных организаций. Для определения приоритетности сегментации клиентов необходимо использовать методику ABC-анализа и методику «Активность клиента».

Ключевые слова: управленческий учет, коммерческо-сбытовая деятельность, ABC-анализ, сегментирование.

Customer segmentation in pharmaceutical manufacturing organizations

Gorlov V.,

Ph.D., associate professor of financial management and tax consulting Russian University of Cooperation

The initial data for customer segmentation is necessary to use the primary accounting data and analytical data in terms of sales for each customer of pharmaceutical manufacturing companies. To determine the priority of customer segmentation techniques must be used «ABC - analysis» and using the method «Active Customer».

Keywords: management accounting, commercial and marketing activities, ABC analysis, segmentation.

Одним из основных принципов планирования продаж фармацевтических производственных организаций является планирование по целевым клиентским сегментам.

Термин «сегментация» впервые использовал Уэнделл Смит в статье, напечатанной в Journal of Marketing в 1956 году. Его идея была довольно простой: разделите ваших клиентов на категории и взаимодействуйте с ними по-разному. После этого организация будет иметь возможность предоставлять разным клиентам товары и услуги, которые в большей степени соответствуют их запросам. Для фармацевтических производственных организаций

важно, чтобы добавочный доход, полученный от использования результатов сегментации, превышал средства, вложенные в ее осуществление, так как анализ данных и разработка дополнительных рекламных материалов увеличивают расходы на ведение бизнеса. В государственном секторе акцент делается на эффективности сервисного обслуживания и удовлетворении запросов потребителей. Например, в Великобритании Управление таможенных пошлин и акцизных сборов (до его слияния с Налоговым управлением) провело сегментирование своих компаний, разделив их на малые предприятия и крупные компании, применяя к ним разные подходы с

разным уровнем обслуживания. Преподаватели, специалисты по маркетингу и руководители маркетинговых служб разрабатывают все более и более сложные инструменты и методики, которые могут использоваться для объединения данных о клиентах в группы. Однако четкость мысли аналитика — это одно, а коммерческая практика — несколько иное.

Сегментирование сопровождается организационными изменениями, и это может уменьшить шансы на успешное его проведение. До настоящего времени многие идеи по сегментированию основывались на результатах маркетинговых исследований, и одной из трудностей было нахождение способов применения на практике модели сегментации рынка, полученной по результатам исследований. По этим причинам сегментация высокого уровня, коренным образом изменяющая деятельность компании, встречается редко. Менеджеры могут поинтересоваться, стоит ли сегментация затраченных на нее усилий и риска; но можно сказать, что время для внедрения идей сегментации наконец пришло. Технологический прогресс в области работы с базами данных предоставляет компаниям лучшие возможности по привязке инсайтов, полученных на основе баз данных клиентов, к эффективно сегментированным маркетинговым компаниям.

Базовый метод проведения сегментации известен уже много лет, и он был описан в самых серьезных учебниках по маркетингу. За неимением подходящего инструмента реализации (в виде технологии баз данных с широкими возможностями) компании не смогли разработать способ привязки сегментации к управлению маркетинговыми каналами. В результате большинство компаний были вынуждены обратиться к групповому сегментированию клиентов в соответствии с их потребностями, выявленными с помощью устаревших методов маркетинговых исследований или офлайн-анализа клиентских баз данных, которые часто морально устаревают к моменту своего заполнения. Но это совсем не означает, что пакетная сегментация является ошибочной. При правильном проведении она имеет огромное значение для определения значимости и своевременности предложений, сделанных клиентам.

Однако для многих клиентов общий характер такой сегментации и задержки во времени, связанные с анализом данных, означают, что они получают неуместное предложение, основанное на неверном креативном рекламном обращении, в неподходящее время, не ими выбранным способом и по несоответствующим каналам. Действительно, недавние исследования, проведенные компаниями OgilvyOne и IBM, показывают, что многим компаниям трудно эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами, так как усложняется ситуация, связанная с растущим выбором каналов взаимодействия. В то же время возрастают ожидания клиентов как в виде дифференциации товаров, так и услуг.

Базовый метод сегментации заключается в изучении потребностей клиентов в отношениях. Одни клиенты предпочитают постоянство разнообразию, другие же наоборот. На основании этого можно выделить две категории, которые об очень многом говорят поставщику:

- потребность в стабильности («консерваторы»);
- потребность в поисках нового («летуны»).

Возможность классификации клиентов дают программные продукты CRM.

Анализ первичных мотиваций клиента дает возможность более основательно понять каждый тип. Параллельно можно определить приемлемость этих мотиваций для компании.

1. Самая низкая цена предложения. Эта мотивация ведет к потребности лучшей сделки на основании ценового предложения. Для компании этот подход ценен, так как позволяет увеличить объем продаж. Эти организации одержимы стремлением получить лучшую сделку. Цена для них является определяющим аспектом, что ведет к рассмотрению купли-продажи как формы конфликта. У них всегда есть обновленные прайс-листы всех поставщиков. Такие клиенты не придают почти никакого значения возможности развития отношений. Ситуация следующая: при закупке больших партий продукции требуют уменьшения маржи. Рискованно вносить таких клиентов в долговременные планы развития.

2. Потребность в новом. Эта мотивация ценна, поскольку подходит для реализации пилотных проектов. Она представлена в больших количествах в быстроразвивающихся отраслях (мода, рынок информационных технологий). Желание инноваций переносит безопасность на второй план. Именно эта группа первой реагирует на новое предложение. Если все проходит удачно, то более консервативные покупатели тоже начинают проявлять интерес к данной продукции. Чем менее консервативен рынок, тем больше эта группа и ее влияние. Но у этой группы, так же как и у первой, очень низкая мотивация на создание долговременных отношений.

3. Чувство причастности. У клиента возникает желание быть вовлеченным, он хочет почувствовать, что его усилия отражаются на состоянии компании. Эта категория чаще всего является источником рекомендаций. Таким клиентам нужно ощущать свое вовлечение в бизнес. Данная группа клиентов представляет ценность благодаря своим знаниям и влиянию. Они дают рекомендации или указания, когда компания предлагает новый продукт.

4. Стабильность. Клиент хочет быть уверенным. Для компании — это пример постоянства. Довольно значительная группа клиентов, мотивация которых заключается в неприятии риска. Зачастую это компании с большим опытом работы и хорошей репутацией.

Организация, вырабатывая стратегии сотрудничества с каждой группой, старается адаптировать каждую из них под свои потребности. Параллельно определяются клиенты, с которыми сложно сотрудничать и развитие отношений с ними не имеет перспектив.

Тони Крэм предлагает следующий подход. Он предлагает разделить клиентов на следующие группы:

Клиенты, ориентированные на цену

Определите клиентов, которые делают свой заказ исключительно из-за низкой цены. Выясните, нужно ли стремиться заполучить таких клиентов? Покупатели, стремящиеся купить дешевле, не предоставляют никаких



Рис. 1. Области применения сегментации

гарантий надежности. Часто бывает, что они не дают никаких сигналов перед уходом, в связи с чем предприятие становится более уязвимым.

Включить их в портфель клиентов, но не тешиться надеждами на постоянство. Если они позволяют себе эксплуатировать вас, отвечайте взаимностью. Под этим подразумевается урезание поставок в периоды дефицита (большая приоритетность отдается лояльной клиентуре). Следует оформить пакет предложения следующим образом: низший приоритет в обмен на более низкие цены, нормированные услуги и взимание платы за дополнительную поддержку.

Когда они становятся убыточными для компании (при ограниченном количестве продукции есть более прибыльные клиенты), нужно постараться «переключить» их на ваших конкурентов.

Клиенты, ищущие новизны

Это такая же нестойкая в своем выборе группа. Ими движут инновации, их может увлечь рекомендуемая политика:

Оповещать первыми при поступлении нового образца продукции.

Консультироваться с ними о тенденциях рынка. Может быть оперативным источником о разработках конкурентов.

Вовлеченные клиенты

Это очень ценный актив компании. Но политика, проводимая по отношению к ним, должна быть деликатной. Также необходимо создать некоторые ограничения.

Клиенты, требующие стабильности

Для поставщика это регулярные и надежные модели спроса. Важный аспект отношений с этой группой клиентов — поддержка с ними контакта, но без вмешательства в их дела. О совместном планировании сотрудничества может идти речь только в случае длительного и беспроblemного сотрудничества. Очень редко выражают свое

недовольство, особенно по мелочам (хотя это и имеет значение для них), поэтому продавец (sales manager, менеджер по продажам) должен вести мониторинг качества обслуживания. Рекомендуется доверить работу с лучшими из этой группы менеджеру по обслуживанию особо важных клиентов.

Для определения приоритетности сегментации клиентов необходимо использовать методику ABC-анализа и при помощи методики «Активность клиента».

Исходными данными для проведения сегментации клиентов необходимо использовать первичные данные бухгалтерского учета и аналитический материал по объему продаж по каждому клиенту производственных фармацевтических организаций.

Пирси в 1998 год открывает дискуссию относительно крайне важного вопроса о связи между сегментацией и стратегией, с одной стороны, а также сегментацией и потенциалом организации — с другой. Должны работать оба этих аспекта. Несомненно, важная для компании сегментация рынка, проведенная по результатам технически грамотных маркетинговых исследований, может оказаться абсолютно бесполезной, если она несовместима с внутренней компетентностью, внутренней организационной структурой, наличием определенных конкурентных преимуществ.

Таким образом, исходные позиции компании и направление ее движения определяются на уровне стратегии. Сегментация формирует определение бизнеса, определяет, на каких рынках организация хочет конкурировать и какими могут быть основные сферы деятельности компании или ключевая внутренняя компетенция. Этот подход показан на рисунке 1.

Самое важное сейчас — сконцентрироваться на том, что хотят клиенты от компании. Это позволит провести интересное нас сегментирование рынка предоставляемых благ.

Одним из способов создания конкурентного преимущества является творческий подход. Это относится к

самим сегментам, и поэтому сегментация продолжает привлекать внимание творчески мыслящих людей внутри организации, которых часто прельщает возможность начать все с «чистого листа».

Возьмем, например, следующие новые сегменты рынка в современном обществе:

Антимаркетологи. Эти противники фирменной символики не принимают любые маркетинговые послы, которые идут вразрез с их пониманием разумного подхода к совершению покупок, основанным на собственном понимании бизнеса.

Объединенные индивидуалисты. Это люди, которые создают свои собственные индивидуализированные сообщества, имеют мало общего с традиционными структурами. Они находятся в сильной зависимости от своих социальных, карьерных и культурных интересов. Поэтому они не позволяют традиционным структурам вставать на пути индивидуальных устремлений, но в то же время, они хотят себя чувствовать частью сообщества. Они стремятся покупать такие товары и услуги, которые делают их жизнь легче.

Смутяны 1960-х годов, «бабули-шестидесятницы». Ориентированные на эту группу, должны полностью ломать стереотипы. Это активный, живой и энергичный сегмент, имеющий деньги на приобретение нового опыта.

Отказывающиеся от выбора. Это консервативно настроенные люди, и их появляется все больше. Их все в большей степени сбивает с толку огромный выбор, который имеется на большинстве потребительских рынков. Они рассматривают переход с государственной или частной монополии на огромное количество частных поставщиков в таких областях, как коммунальные услуги и телекоммуникации, как несчастье.

Необходимо проделать огромную работу, чтобы разработать инструменты анализа и реструктуризировать корпорацию. IT-технологии баз данных совершенствуются до такой степени, что позволяют обеспечивать прочную основу для их успешного внедрения. Новые технологии также выдвигают на передний план новый тип сегментации. Сегменты потребителей по степени их ценностной значимости позволяют компаниям разбить клиентов по группам в соответствии с их ценностью для компании.

Чтобы повышать доходы, эффективно конкурировать на рынке и предоставлять лучшие услуги, ключевым фактором выигрышной стратегии должно быть перемещение ресурсов в процессы, обеспечивающие дифференциацию продуктов и услуг. То есть необходимо переместить ресурсы из процессов, которые на практике редко приводят к дифференциации (хотя, в принципе, они, несомненно, могли бы это сделать), таких как трудовые ресурсы, финансы, снабжение, информационные технологии, клиентское обслуживание (составляющих, как правило, от 32 до 47% всех издержек реализации) в бизнес-процессы, такие как сбыт, маркетинг, разработка новой продукции и ведение счетов. Увеличенные расходы в этих областях могут повысить конкурентоспособность компании на рынке и позволить ей дифференцировать

свои предложения и способы, какими эти предложения вносятся. В обычной компании на такие дифференцированные бизнес-процессы приходится от 13 до 28% всех издержек реализации. Это такие мероприятия, которые быстрее всего могут повысить доходность и стоимость акций. Они должны стать приоритетной областью внимания со стороны руководителей компаний и директоров по маркетингу.

Один очень эффективный метод осуществления данного подхода заключается в использовании ценностно-ориентированной сегментации для оптимизации каналов взаимодействия. Ключевая концепция затрат на оптимизацию каналов связи посредством ценностно-ориентированной сегментации должна рассматриваться с двух сторон — внутри каналов связи и по каналам распределения. В некоторых случаях клиенты сегментированы по своей ценностной значимости на основе аналитической модели. Для клиентов разной степени значимости предлагаются разные стратегии подключения к каналам связи. Такой тип сегментации может привести к значительному повышению продуктивности.

Для большинства компаний лучшим вариантом может стать многоканальная оптимизация. Таким путем можно освободить огромные средства. Причиной этого служит тот факт, что для разных типов «путей покупателя» клиенты предпочитают разные средства распространения информации. Эти пути могут относиться скорее к покупке различных товаров и к получению услуг, а не к сбыту; или к приобретению сопутствующих, а не основных товаров. В то же время, даже когда два потребителя покупают одну и ту же вещь, они могут делать это различными способами. Например, некоторые люди предпочитают заказывать свой отдых через туристические агентства, тогда как другие используют для этого Интернет. Некоторые клиенты пойдут в свой банк, чтобы обсудить условия ипотеки, но они же предпочитают переводить деньги со счета на счет в режиме онлайн. Так как стоимость операций, связанная с этими каналами, сильно варьируется, это открывает перед компаниями широкие возможности по переводу клиентов на малозатратные каналы доставки, беря на себя при этом повышенные обязательства и улучшая качество обслуживания. При правильном управлении это бесприигрышная ситуация и для клиента, и для компании (и, конечно, для ее акционеров).

Таким образом, в теории управления продажами *сегментация клиентов* — процесс разделения клиентов на группы со схожими особенностями. Сегментация позволяет понять, какие клиенты наиболее выгодны, и как наиболее эффективно вести с ними дела: продажи, маркетинг, сервисное обслуживание.

CRM-технология существенно помогает проводить эффективную сегментацию, она предоставляет компании возможность объединить и проанализировать большое количество своевременных данных и выделить существенные взаимосвязи между свойствами клиента. CRM обеспечивает единое представление о клиенте по всем точкам соприкосновения с ним.

ABC-анализ — метод, позволяющий классифицировать ресурсы организации по степени их важности. В его основе лежит принцип Парето — 20% всех ресурсов дают 80% оборота. По отношению к ABC-анализу правило Парето может прозвучать так: надежный контроль 20% позиций позволяет на 80% контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих либо продуктовый ряд предприятия и т. п. Часто ABC-анализ путают с ABC-методом, расшифровывая ABC как Activity Based Costing, что в корне не верно.

ABC-анализ сегментации клиентов фармацевтических производственных организаций — это ранжирование клиентов по разным параметрам.

Результатом ABC-анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Данный метод базируется на оценке полученных доходов по клиентам и сегментам. Результатом применения методики является присвоение объектам категории (рейтинга) приоритетности.

ABC-анализ сегментации клиентов фармацевтических производственных организаций — анализ клиентов путем деления на три категории:

A — наиболее ценные, 20% — общего количества клиентов; 80% — дохода;

B — промежуточные, 16% — общего количества клиентов; 16% — дохода;

C — наименее ценные, 4% — общего количества клиентов; 64% — дохода.

Представленное деление является эталонным (идеальным), при котором сохраняется высокая эффективность хозяйственной деятельности фармацевтических производственных организаций.

На первом этапе анализа мы постараемся провести деление клиентов на группу А, группу В, группу С. Объектом ABC-анализа будут являться клиенты организации. Признаком, по которому будет проводиться классификация клиентов, является объем продаж клиентом за месяц.

По результатам анализа можно составить сводную таблицу (табл. 1):

Таблица 1

Результаты анализа клиентов по ABC-методу

Группы клиентов	Объем продаж (тыс. руб.)	Доля	Количество клиентов	Доля
Группа А	59 935 178	86%	20	38%
Группа В	7 601 058	11%	14	27%
Группа С	1 779 461	3%	18	35%
Итого	69 315 697	100%	52	100%

Из анализа видно, что в производственных фармацевтических организациях клиентов категории А в среднем 20 единиц, что составляет 38% от их общего количества. Приходящийся на них объем продаж составляет 59 935 178 тыс. руб., что 86% от общего объема продаж организации.

Клиентов категории В в среднем 14 единиц, что составляет 27% от их общего количества. Приходящийся на них объем продаж составляет 7 601 058 тыс. руб., что 11% от общего объема продаж организации.

Клиентов категории С в среднем 18 единиц, что составляет 35% от их общего количества. Приходящийся на них объем продаж составляет 1 779 461 тыс. руб., что 3% от общего объема продаж организации.

Кроме того, нами проанализированы средние продажи по группам клиентов (табл. 2).

Таблица 2

Средние продажи фармацевтической производственной организации по группам клиентов за 2009 год

Группа клиентов	Средние продажи по группе клиентов (тыс. руб.)
А	1 973 838
В	542 933
С	104 674

В результате анализа мы пришли к выводу что, больший объем продаж приносит клиент г. Москвы категории А (32%, от общего объема продаж, что составляет 22 432 152 тыс. руб.). Причиной такого дисбаланса является экономическая развитость региона и близость производителя к клиентам, расположенным в г. Москве.

Кроме того, нами установлен дисбаланс в группах клиентов:

- по группе А: количество субъектов в 1,85 раза больше идеального;
- по группе В: количество субъектов в 1,75 раза больше идеального;
- по группе С: количество субъектов в 1,82 раза меньше идеального.

Причиной такого дисбаланса является отсутствие четкой стратегии работы на территориях государства, внимание сбытовых ресурсов не сконцентрировано на определенных территориях, не реализуется потенциал лучших территорий (территорий клиентов группы А).

Также нами выявлено, что на территории Московской области сравнительно низкие продажи продукции (887 468 тыс. руб., что составляет 1,3% от общего объема продаж). Причиной такого низкого объема продаж является отсутствие внимания сбытовых ресурсов к данной территории, отсутствие четкой стратегии работы на территории Московской области и вообще по Российской Федерации.

Для устранения дисбаланса продаж организации нами рекомендуется спланировать региональную стратегию продаж компании с концентрацией основных усилий на территориях: г. Москва, Московская область и потенциально мощных территориях группы А, например, Воронежская область, Приморский край, Хабаровский край и др.

Для оценки ритмичности закупок и наличия скачкообразных закупок мы использовали метод «Активность клиента». Результатом применения методики является присвоение объектам рейтинга активности.

Нами было исследовано 84 клиента. Из общего количества клиентов количество клиентов, сделавших разовую закупку, составляет 35 единиц (что составляет 42% от общего объема клиентов), количество новых клиентов составляет 13 единиц (что составляет 37% от общего объема клиентов), количество дилеров, расторгнувших

договоры о сотрудничестве, составляет 6 единиц (9,5% от общего объема клиентов).

Кроме того, нами разработана методика оценки рейтинга активности для клиентов. По данному рейтингу все клиенты делятся на «активных», «холериков», «хаотичных» и «хромых» клиентов. Для каждого типа клиента установлена регулярность закупок и скачкообразность закупок.

Всех клиентов можно разделить на три группы:

Конечный потребитель (потребитель) — организация или физическое лицо, имеющее намерение заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий продукцию.

Дилеры — юридические лица, которые закупают оптом продукцию организации, а продают ее в розницу или мелким оптом

Дистрибьюторы — оптовые или розничные продавцы с высокоорганизованной структурой активных продаж. К дистрибьюторам относятся сетевые аптечные организации.

В расчет рейтингов активности по дилерам принят 31 клиент.

По дилерам клиенты были классифицированы по двум признакам:

- интервал между закупками — 23 дня (табл. 3);
- интервал между закупками — 30 дней (табл. 4).

Таблица 3

**Рейтинг активности по дилерам
с интервалом закупок 23 дня**

Рейтинг активности	Количество клиентов	Доля клиентов (%)
Активный	1	3
Холерик	6	19
Хаотичный	21	68
Хромой	3	10
Итого	31	100

В результате анализа нами установлено, что дилеров с интервалом закупок 23 дня типа «хаотичный» 68%, а активных клиентов — только 3%. Клиентов типа «холерик» 6 единиц (19%), а типа «хромой» 3 единицы (10%).

Таблица 4

**Рейтинг активности по дилерам
с интервалом закупок 30 дней**

Рейтинг активности	Количество клиентов	Доля клиентов (%)
Активный	1	3
Холерик	10	32
Хаотичный	17	55
Хромой	3	10
Итого	31	100

В результате анализа нами установлено, что дилеров с интервалом закупок 30 дней типа «хаотичный» 55%, а активных клиентов — только 3%. Клиентов типа «холерик» 10 единиц (32%), а типа «хромой» 3 единицы (10%).

В расчет рейтингов активности по дистрибьюторам принято 18 клиентов.

По дистрибьюторам клиенты были классифицированы по двум признакам:

- интервал между закупками — 14 дней (табл. 5);
- интервал между закупками — 30 дней (табл. 6).

Таблица 5

**Рейтинг активности по дистрибьюторам
с интервалом закупок 14 дней**

Рейтинг активности	Количество клиентов	Доля клиентов (%)
Активный	—	—
Холерик	5	28
Хаотичный	12	67
Хромой	1	5
Итого	18	100

В результате анализа нами установлено, что дистрибьюторов с интервалом закупок 14 дней типа «хаотичный» 67%, а активных клиентов нет. Клиентов типа «холерик» 5 единиц (28%), а типа «хромой» 1 единица (5%).

Таблица 6

**Рейтинг активности по дистрибьюторам
с интервалом закупок 30 дней**

Рейтинг активности	Количество клиентов	Доля клиентов (%)
Активный	2	11
Холерик	8	44
Хаотичный	7	40
Хромой	1	5
Итого	18	100

В результате анализа нами установлено, что дистрибьюторов с интервалом закупок 30 дней типа «холерик» 44%, а активных клиентов — 11%. Клиентов типа «хаотичный» 7 единиц (40%), а типа «хромой» 1 единица (5%).

Проводить анализ рейтинга активности торгующих организаций нецелесообразно, так как по данному виду клиентов не планируется регулярность закупок.

Литература

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.:ЦЭИМ, 1996. 207 с.
2. Качалов И. Планирование продаж с точностью 90% и выше. — Санкт-Петербург: Питер, 2008
3. Керимов, Сухов Р.А., Селиванов П.В., Епифанов А.А., Крапива Д.В. Организация управленческого учета коммерческо-сбытовой деятельности // Аудит и финансовый анализ. № 3. 2003.
4. Невес Маркос Фава, Кастро Лучано Томи. Инновационное планирование и управление продажами: авторская модель // Управление продажами. 2010. № 4.

Развитие бренда компании на примере компании ZUEGG



Интервью с **Освальдом Цуэггом**,
президентом и CEO группы ZUEGG

— Расскажите об истории компании.

— Группа ZUEGG была основана в 1890 году в регионе Альто Адидже (Италия) Марией и Эрнстом Цуэгг. Ее история началась с торговли яблоками. Постепенно деятельность компании развивалась, и через некоторое время ZUEGG начала осуществлять экспортные поставки своей продукции, в том числе в Россию. Более чем за сто лет компания превратилась из частного семейного бизнеса по торговле фруктами в крупное производственное предприятие и уже на протяжении четырех поколений остается таковым.

— Расскажите подробнее о Ваших производственных предприятиях.

— В нашей компании существует три бизнес-направления: выращивание и переработка свежих фруктов, производство фруктовых полуфабрикатов для пищевой промышленности, а также выпуск готовых продуктов под брендом ZUEGG: джемы, конфитюры, соки, нектары.

Производственные мощности компании расположены в Германии, Франции, Австрии и России. Головной офис ZUEGG и ее первый завод находятся в городе Верона (Италия).

Производство джемов было запущено в Италии в 1923 году. А спустя двадцать лет, в 1954 году, на территории города Лана были выпущены первые соки под маркой ZUEGG. Затем компания наладила производство фруктовых наполнителей для йогуртов, тортов и мороженого для итальянских и зарубежных партнеров в индустрии пищевой промышленности, открыв предприятие в Вероне.

В начале двухтысячных география компании стала заметно расширяться, выходя далеко за пределы Италии: в 2001 году в Германии мы открыли первый завод по производству фруктовых полуфабрикатов и приобрели предприятие, специализирующееся на создании джемов и сиропов. Уже через год был открыт завод во Франции, а в 2010 году в городе Грац (Австрия) открылся наш головной офис ZUEGG Австрия GmbH.

2007 год был ознаменован выходом ZUEGG на российский рынок, где совсем недавно, в июне этого года, мы открыли завод по производству наполнителей для детского питания и мороженого, молочной и хлебобулочной промышленности.

— Как изменился бренд и его позиционирование с момента создания компании?

— Компания ZUEGG всегда уделяла особое внимание качеству собственной продукции на всех стадиях производства, начиная с тщательного отбора сырья и заканчивая индивидуальным подходом к методу переработки каждого фрукта. Образно говоря — с дерева на стол. Такое повышенное внимание к качеству продукции всегда было нашей сильной стороной и основной ценностью бренда ZUEGG.

— Какие инструменты продвижения Вы используете? К чему, на Ваш взгляд, более восприимчив потребитель?

— В своих коммуникациях мы придерживаемся доступности и простоты. Такой подход выражается во всем: от оформления этикеток до концепции рекламных кампаний ZUEGG. Предлагая потребителю

высококачественную натуральную продукцию, мы хотим донести до него всю важность ведения здорового образа жизни и употребления в пищу большего количества фруктов и овощей.

— Отличаются ли маркетинговые стратегии в разных странах?

— Маркетинговые стратегии для всех стран примерно одинаковы. Мы используем различные каналы продвижения с учетом специфики каждого рынка, на котором мы работаем. Но для нас наиболее важным является активное вовлечение потребителя в коммуникацию.

— Какими Вы видите своих потенциальных потребителей?

— Наши продукты предназначены для людей всех возрастов. Так как компания ZUEGG видит свою основную миссию в донесении до потребителя важности здорового питания и активного образа жизни, то мы считаем, что нашей целевой аудиторией являются люди с активной жизненной позицией, заботящиеся о своем здоровье и здоровье своих близких.

— Расскажите о Ваших планах на территории России?

— С 2007 года ZUEGG начала расширять свой бизнес на восточно-европейских рынках и одним из важных этапов работы компании стало открытие нового производственного предприятия в деревне Афанасово (Калужская область). Как вы знаете, торжественное открытие состоялось в июне 2011 года, а совсем недавно на заводе произошло важное событие — была запущена вторая производственная линия. На сегодняшний день наша основная цель состоит в увеличении производственных мощностей и удовлетворении растущих запросов наших ключевых партнеров. Россия — это интересный и перспективный для нас рынок, работа на котором представляет собой еще один важный шаг в направлении укрепления имиджа бренда на новых рынках, что в свою очередь означает возможность расширения списка наших клиентов и партнеров.

— Планируете ли Вы сотрудничать с российскими товаропроизводителями?

— Да. Мы уже сотрудничаем с российскими и международными компаниями-производителями в сфере молочной и хлебобулочной промышленности.

— Планируете ли Вы широко представлять свою продукцию в сегменте B2C в России?

— Да, мы собираемся представить российскому потребителю конфитюр ZUEGG экстра. Для нас очень важно рассказать потребителю о преимуществах нашего продукта, о наших стандартах и ценностях. Чтобы сделать правильный выбор, он должен быть хорошо информирован о продуктах. Основной ключ к сердцу потребительской аудитории — это общение, представление наших идей, что мы как раз и начали активно воплощать в жизнь в России.

— Расскажите про экологическую и социальную политику компании.

— Наша социальная кампания основана в первую очередь на заботе о потребителях. Именно поэтому уже более ста лет мы предлагаем нашим клиентам продукцию высочайшего качества. Отказ от использования химических препаратов при выращивании фруктов позволяет нам поддерживать высокий уровень качества продукции. Все фрукты, выращенные специалистами ZUEGG, — полностью натуральные и сохраняют не только свой природный вкус, но и максимум полезных веществ и витаминов.

Наряду с заботой о потребителях мы заботимся и о наших сотрудниках. ZUEGG отвечает самым высоким стандартам в области охраны труда и промышленной безопасности, поэтому мы регулярно проводим обучающие мероприятия для наших работников. Полноценная работа компании невозможна без заботы об окружающей среде. Только защищая экосистему, мы сохраним ее для будущих поколений. Именно по этой причине ZUEGG уделяет особое внимание эффективному и разумному использованию воды и энергии в целях оптимизации работы собственных предприятий.

Яркий пример нашей заботы об окружающей среде — это подготовка ежегодного социального и экологического отчета. Особое внимание в нем уделяется уровню расхода воды, электроэнергии и метана.

2010 год стал для компании годом запуска программы, позволяющей контролировать выбросы в атмосферу на всех наших предприятиях, это нововведение является предметом нашей гордости.

— Расскажите про управление и развитие персонала в Вашей компании.

— Мы относимся ко всем сотрудникам компании как к членам семьи, такое отношение зародилось еще во время основания компании, и мы делаем все возможное для поддержания подобного отношения.

Что касается нашего завода в Афанасово, то мы стараемся как можно чаще проводить обучающие тренинги, некоторые сотрудники посещают наши предприятия в Италии в целях обмена опытом. На данный момент на второй производственной линии, открытой в сентябре 2011 года, уже работают 68 сотрудников.

Основные модели маркетинга услуг

Кузьмичева М.,

к.э.н., доцент, ведущий научный сотрудник Института ИТКОР

В современной науке существует несколько центров изучения маркетинга услуг. Автор статьи рассмотрел основные модели маркетинга услуг.

Ключевые слова: маркетинг услуг, сфера услуг, комплекс маркетинга, комплекс «4Р».

The basic model of marketing services

Kuzmicheva M.,

Ph.D., associate professor, leading researcher of the Institute ITKOR

There are several centers of study of service marketing in modern science. The author considered the basic model of marketing services.

Keywords: marketing services, service industry, complex of marketing, complex «4P».

Маркетинг в сфере услуг в отличие от маркетинга в промышленности и торговле имеет свои отличительные особенности, что позволяет рассматривать сферу услуг как самостоятельное направление на товарном рынке. Для сферы услуг характерны определенные методы их формирования, планирования, развития, что позволяет предприятиям сферы услуг решать свои текущие и перспективные задачи, осваивать новые рынки и создавать новый вид услуг в соответствии с растущими требованиями рынка.

Зарубежные и отечественные ученые обратили внимание на сферу услуг в 50—60-х годах прошлого столетия. Исследования в области маркетинга услуг появились в начале 70-х, и в этой области зарубежные экономисты по понятным причинам опередили своих российских коллег. За рубежом на сегодня существует около 70 научно-исследовательских групп в университетах и вузах, изучающих менеджмент и маркетинг услуг. Первые отечественные публикации, посвященные этой тематике, появились в начале 90-х годов.

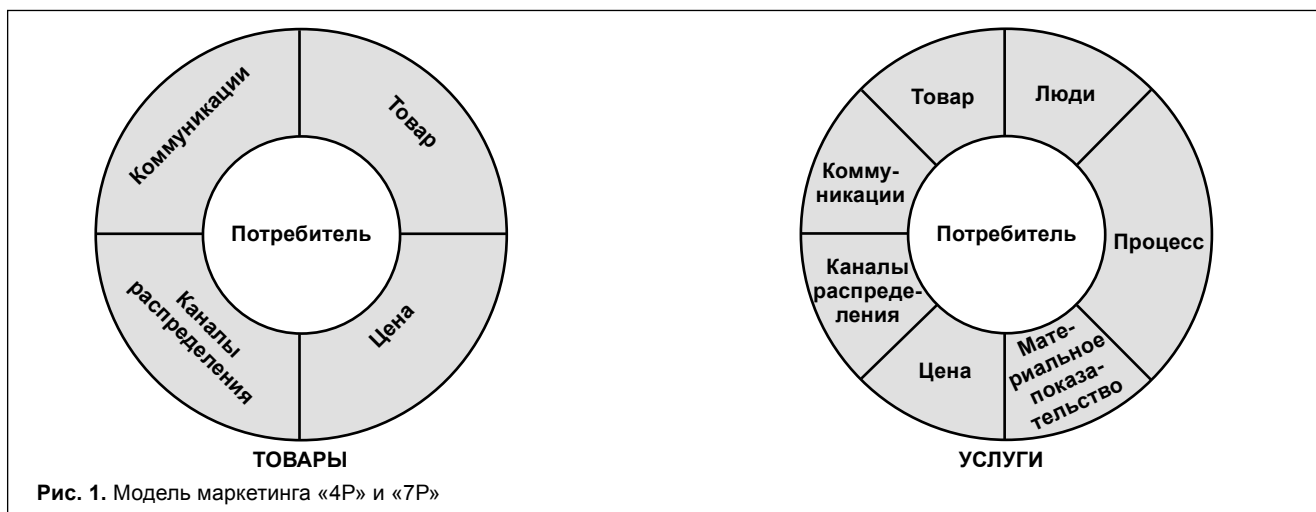
К настоящему моменту сложилось несколько центров изучения маркетинга услуг, вышли несколько монографий и коллективных трудов отечественных исследователей. За годы исследований данного вопроса были предложены различные модели маркетинга услуг. К таким относятся:

1. «4Р», «7Р» и «4С» — модель Д. Маккарти и М. Битнер

Комплекс маркетинга — одно из основных понятий современной системы маркетинга. Комплекс маркетинга — набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Комплекс 4Р: продукт, цена, продвижение товаров на рынке и доставка продукта потребителям.

Продукт (Product). Товарная политика фирмы включает в себя определение потребительских характеристик товара и его позиционирование на рынке, разработку ассортимента и способов маркетинговой поддержки на разных этапах жизненного цикла.

Цена (Price). Ценовая политика является составляющей конкурентоспособности товара, конечная цель которой — определить ценовую стратегию, конкурентную цену товара. Методика определения оптимального уровня цен учитывает спрос на продукцию и чувствительность покупателей к изменению цены; издержки производства и реализации продукции; цены конкурентов. Соответственно с целями ценообразования маркетинговая служба должна выбрать из нескольких ценовых стратегий самую эффективную: стратегию единых или дифференцированных цен; стратегию высоких



или низких цен; стратегию стабильных или нестабильных цен; стратегию льготных или дискриминационных цен, а также разнообразные скидки и надбавки.

3. Продвижение товаров на рынке (Promotion). Продвижение товаров на рынке осуществляется с помощью рекламы, публицити (информации), персональной продажи и стимулирования сбыта через покупателей, продавцов, посредников. Стимулирование сбыта как эффективный вид продвижения товаров включает мероприятия по отношению к покупателям продавцов и посредников: разнообразные льготы и формы поощрения (скидки, конкурсы, лотереи, кредит, подарки). На продвижение товаров направлена также реклама, цель которой — способствование реализации маркетинговых целей, к которым относятся: увеличение объема продаж; увеличение части рынка; выведение на рынок новых товаров и т. д.

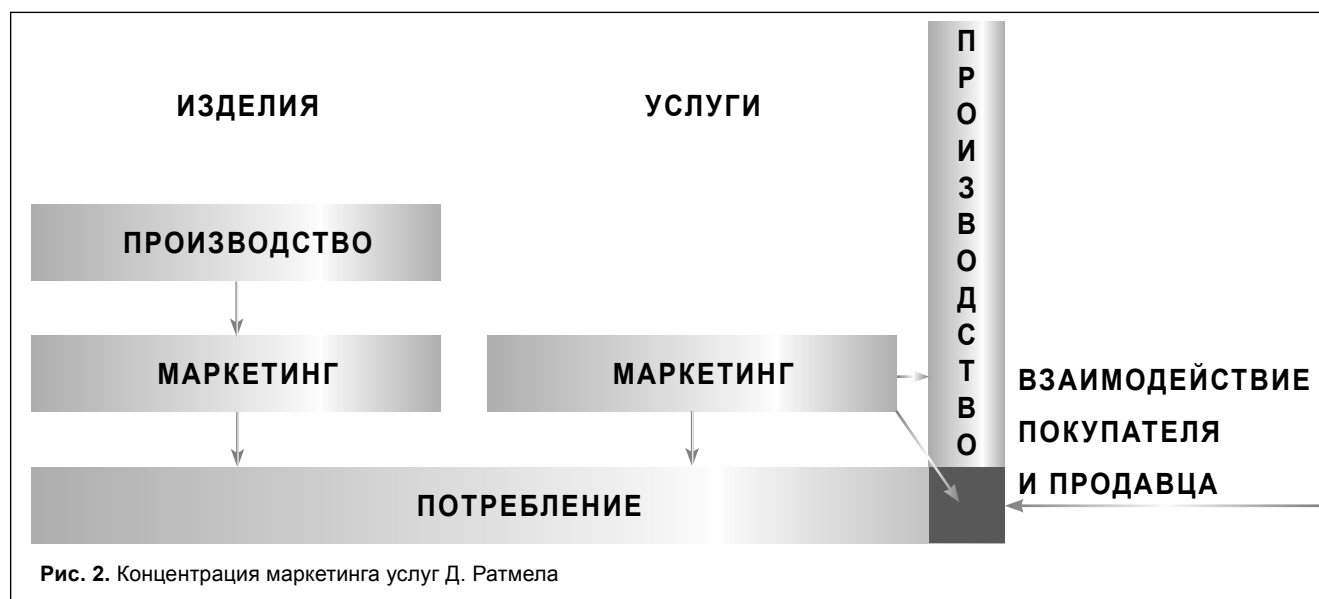
4. Доставка продукта потребителям (Place). Имеется в виду сбытовая политика, которая предусматривает выбор метода сбыта. Сбыт может быть прямым (непосредственно самим предприятием) или сбыт через торговых посредников, которыми могут быть оптовые и розничные продавцы, дилеры, дистрибьюторы, агенты, брокеры и

т. д. Основная цель операционного маркетинга — генерация доходов от продаж, т. е. использование наиболее эффективных методов продаж и минимальных издержек. При этом цель достижения определенного объема продаж трансформируется в производственную программу и программу сбыта для отдельных продаж. Активность операционного маркетинга — решающий фактор в деятельности фирм, особенно на тех рынках, где конкуренция обострена. Любой товар, обладающий даже превосходным качеством, должен иметь приемлемую для рынка цену, быть доступным для покупателей в сбытовой сети. Он должен быть приспособлен к привычкам целевых потребителей, отвечать их ожиданиям и иметь коммуникационную поддержку, способствующую его продвижению. Для выполнения всех этих пунктов и необходим операционный маркетинг.

Комплекс 7Р:

К имеющимся 4Р добавляем еще 3:

5. Люди (People) — в бизнесе это люди, непосредственно связанные с реализацией товаров и услуг потребителям, а также все остальные, осуществляющие поддержку по этой линии.



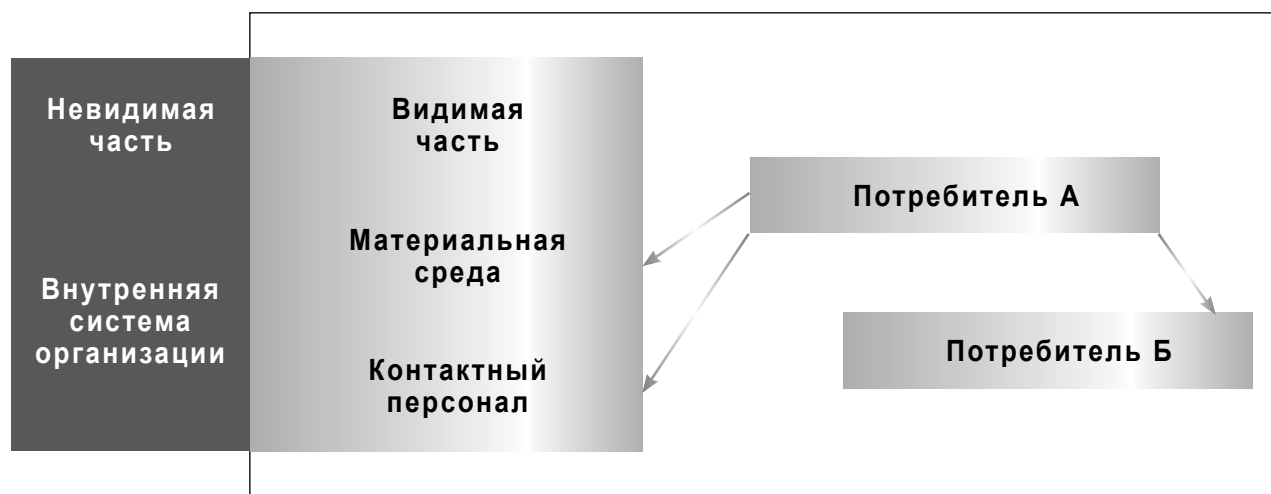


Рис. 3. «Сервакшн» — модель маркетинга услуг П. Эйглие и Е. Лангеарда

6. Обстановка (Physical premises) — это в основном относится к фирмам, предоставляющим услуги — рестораны, парикмахерские, гостиницы, предприятия связи и др. То окружение, та среда, которая создается для клиента, — важное звено общего продукта, предлагаемого потребителю.

7. Прибыль (Profit) — имеется в виду норма отдачи на авансированный капитал или акционерный капитал.

Концепция «4Р» представляет собой точку зрения продавца на маркетинговые средства воздействия на покупателя, а с точки зрения потребителя — любое маркетинговое мероприятие разрабатывается для обеспечения покупателю определенных преимуществ. Поэтому при разработке комплекса «4Р» следует параллельно разрабатывать так называемый комплекс «4С» для сбалансирования внешней и внутренней маркетинговой среды:

1. *Нужды и потребности покупателя (Customer needs and wants)*

2. *Затраты покупателя (Cost to the customer)*

3. *Обмен информацией (Communication)*

4. *Удобство (Convenience)*

2. Модель Д. Ратмела

Одной из ранних концептуализаций маркетинга услуг была модель, разработанная Д. Ратмелом в 1974 году. В начале 1970-х годов дисциплина «маркетинг услуг» только зарождалась в ответ на явление, прозванное в западной литературе «революцией в секторе услуг». Модель Ратмела была первой попыткой показать различия между функциональными задачами маркетинга в производственном и непроизводственном секторах. Схематически модель представлена на рисунке 2. Модель Ратмела показывает, что в производственном секторе возможно различить по крайней мере три, хотя и связанных, но вполне самостоятельных процесса: 1) процесс производства товаров; 2) процесс маркетинга этих товаров; и 3) процесс потребления этих товаров.

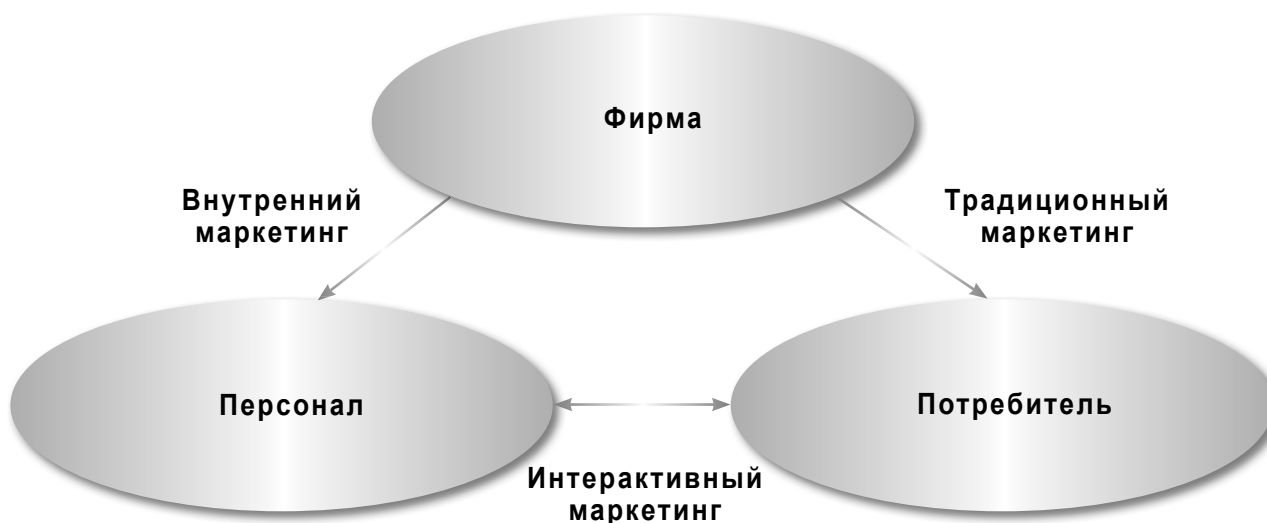


Рис. 4. Треугольная модель маркетинга услуг Ф. Котлера

Функциональные задачи маркетинга в этой системе можно было бы назвать классическими. Во-первых, необходимо организовать процесс производства тех товаров, которые удовлетворяют нужды потребителя (концепция маркетинга), а не тех товаров, которые нужно продать. Во-вторых, необходимо организовать процесс маркетинга этих товаров, т. е. разработать стратегии коммуникации, цены и каналов распределения, для того чтобы эффективно продвигать эти товары к потребителю (маркетинг-микс). Наконец, необходим мониторинг процесса потребления товаров с целью изучения поведения потребителей, выявления новых нужд потребителей и анализа вновь открывающихся возможностей для маркетинга с целью максимизации прибыли на основе полного удовлетворения выявленных нужд потребителей. Однако, эти функциональные задачи маркетинга становятся трудновыполнимыми в контексте производства, маркетинга и потребления услуг.

Как показано на рисунке 2, в контексте услуг достаточно трудно разделить производство, маркетинг и потребление услуг на отдельные процессы. Это обусловлено спецификой услуги как продукта, на которую модель Ратмела делает главный акцент. Процессы производства и потребления услуг одновременны. В тот момент, когда услуга производится, в этот же момент она и потребляется. Отсюда вытекает новая функциональная задача маркетинга в сфере услуг в дополнение к традиционным функциональным задачам маркетинга. Возникает необходимость изучать, создавать, оценивать, рекламировать, продвигать на рынок и продавать процесс взаимодействия между теми, кто производит услугу, и теми, кто ее потребляет. На рисунке 2 эта задача обозначена дополнительной стрелкой.

3. Модель П. Эйглие и Е. Лангеарда — «сервакшн»

Эта модель маркетинга услуг была разработана в 1976 году во Франции профессорами школы бизнеса при Марсельском университете. Модель, которую П. Эйглие и Е. Лангеард называли «сервакшн», или «обслуживание в действии», показана на рисунке 3. Модель подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и ее неосвязаемость. Если модель Ратмела лишь обозначила необходимость внимания к процессу взаимодействия продавца и покупателя как новую функциональную задачу маркетинга, то «сервакшн» — модель как бы микроскопически показывает нам то, что, собственно, происходит в этом процессе. Ключевыми факторами в этой модели являются: 1) сам процесс обслуживания, охваченный большим квадратом; 2) организация услуг, обозначенная малым квадратом; 3) потребитель А; и 4) потребитель Б.

Наиболее важным элементом в этой модели, безусловно, является потребитель А как целевой рынок фирмы услуг. Три стрелки на рисунке 3 обозначены три главных фактора, которые, по мнению авторов этой модели, существенно влияют на поведение потребителя А. Во-первых, это организация, производящая услуги. Эйглие и Лангеард разделяют организацию услуг на две части: видимую для потребителя и невидимую для

потребителя. Согласно модели наиболее важной частью для маркетинга является видимая часть, которая разделена на контактный персонал, оказывающий услуги, и материальную среду, в которой происходит процесс обслуживания. Во-вторых, это другие потребители, обозначенные как «потребитель Б». Согласно модели качественные характеристики других потребителей, находящихся в процессе обслуживания в поле зрения или рядом с потребителем А, существенно влияют на общее восприятие и переживаемость процесса обслуживания потребителем А.

Согласно логике этой модели менеджер по маркетингу кроме традиционных стратегий маркетинга, используемых в производственном секторе (товар, цена, коммуникации, каналы распределения), должен продумать и спланировать три дополнительные стратегии. Менеджер должен позаботиться о видимой части организации и создать определенную материальную среду, по которой потребитель будет пытаться оценить качество предстоящего обслуживания. На практике эта стратегия обычно реализуется в создании определенного интерьера или дизайна помещения, где происходит обслуживание. Затем менеджер должен обеспечить определенные стандарты поведения персонала, находящегося в контакте с потребителем в процессе обслуживания. На практике эта стратегия обычно реализуется в обучении и мотивации персонала. Наконец, менеджер должен продумать, как организовать потребителей, чтобы каждый из них находился «среди своих» групп потребителей. Примерами такой стратегии являются экономичный и бизнес-классы в авиакомпаниях.

Французская модель маркетинга услуг получила достаточно широкое международное признание. Например, она обсуждалась скандинавской школой маркетинга услуг. Последние американские учебники используют эту модель как концептуальную основу американского маркетинга услуг. Недавно переведенный на русский язык учебник Ф. Котлера по маркетингу услуг гостеприимства и туризма также использует эту модель как теоретическую основу. Причиной популярности данной модели, очевидно, является ее практичность, поскольку эта модель указывает на те контролируемые факторы, которые можно использовать при планировании маркетинга услуг (контактный персонал, материальная среда и другие потребители).

4. Модель К. Грёнроса

Кристиан Грёнрос является наиболее известным представителем так называемой Северной школы маркетинга услуг «Нордик скул». Эта школа представлена исследованиями в области маркетинга услуг, осуществляемыми учеными из шведской и финской школ экономики. В значительной степени эта модель основана на моделях Д. Ратмела и П. Эйглие и Е. Лангеарда и формально не имеет какого-либо оригинального схематического выражения. Однако вкладом Северной школы в теорию маркетинга общепринято признается детальная концептуальная разработка терминологии маркетинга услуг и введение в научный оборот таких концепций, как

внутренний маркетинг, качество услуги и интерактивный маркетинг.

То, что Д. Ратмел подразумевает под «дополнительной функцией маркетинга», применительно к услугам К. Грёнрос называет «интерактивным маркетингом». Интерактивный маркетинг нацелен на процесс взаимодействия между потребителем и персоналом фирмы услуг. По мнению К. Грёнроса, качество обслуживания создается именно в процессе интерактивного маркетинга и главная задача интерактивного маркетинга — это создание и поддержание качественных стандартов обслуживания. Главными факторами при этом становятся процесс качественного обслуживания и поведение персонала, оказывающего услуги. Поэтому для возможности стратегического воздействия на эти факторы К. Грёнрос вводит две дополнительные концепции: функционально-инструментальную модель качества обслуживания и внутренний маркетинг.

Функционально-инструментальная модель качества обслуживания предполагает, что потребителю в процессе обслуживания важно не только, что потребитель получает в процессе обслуживания (инструментальное качество), но и как этот процесс происходит (функциональное качество). В русскоязычной литературе эта модель подробно обсуждается в одной из переводных работ Ф. Котлера. По мнению К. Грёнроса, для того чтобы создать функциональное качество обслуживания, менеджеру необходимо развивать стратегию внутреннего маркетинга, иногда называемого интернальным маркетингом.

Внутренний маркетинг нацелен на контактный персонал фирмы и предназначен для создания таких мотивационных и организационных условий труда, которые бы активно способствовали созданию функционального качества обслуживания. К. Грёнрос вводит такие термины, как «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал фирмы). Далее, согласно модели ученого, перед тем как продать качественную услугу внешнему потребителю, она должна быть сначала «продана» внутреннему потребителю, т. е. персоналу, который является «маркетологом по совместительству». Другими словами, персонал должен быть осознанно мотивирован на заданные менеджментом качественные стандарты обслуживания внешних потребителей.

5. Модель Ф. Котлера

Американские маркетологи шутят, что в сфере маркетинга не существует области, к которой не приложил бы руку Ф. Котлер. Теория маркетинга услуг не была бы такой увлекательной областью для изучения, если бы не «треугольная» концепция маркетинга услуг Ф. Котлера.

Основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинга отношений, Котлер предложил различать три взаимосвязанные единицы в маркетинге услуг: 1) руководство фирмы; 2) контактный персонал; и 3) потребителей.

Согласно концепции, представленной на рисунке 4, три ключевые единицы образуют три контролируемых звена: 1) фирма-потребитель; 2) фирма-персонал; и 3) персонал-потребитель. Для того чтобы эффективно управлять маркетингом в фирме услуг, необходимо развивать три стратегии, направленные на эти три звена. Стратегия традиционного маркетинга направлена на звено «фирма-потребитель» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения. Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «фирма-персонал» и связана с мотивацией персонала на качественное обслуживание потребителей. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено «персонал-потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги, происходящим в процессе взаимодействия персонала и потребителей.

Литература

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер — М.: Прогресс, 2008. — 734 с.
2. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев — СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2009. — 240 с.
3. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген — М.: Высшая школа, 2008. — 369 с.
4. Быкова, Е.В. Финансовое искусство коммерции / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова — М.: Перспектива, 2008. — 154 с.

Подписка на журнал
«Финансовая жизнь»
 в каталогах:

Пресса России – 42443,
 Роспечать – 20447.

Подробности на сайте www.flife-online.ru

Коммуникации в сфере маркетинга услуг: реклама и PR

Кузьмичева М.,

к.э.н., доцент, ведущий научный сотрудник Института ИТКОР

Кириллова А.,

ведущий научный сотрудник Института ИТКОР

Коммуникативная политика занимает важное место в системе маркетинга услуг. Ее использование позволяет сформировать спрос, активизировать сбыт и повысить эффективность в сфере услуг. Автором статьи рассмотрены такие коммуникации в сфере маркетинга, как реклама и PR.

Ключевые слова: маркетинг услуг, коммуникативная политика, рекламная деятельность, эффективность рекламы.

Communication in marketing services: Advertising and PR

Kuzmicheva M.,

Ph.D., associate professor, leading researcher of the Institute ITKOR

Kirillova A.,

leading researcher of the Institute ITKOR

Communication policy plays an important role in the marketing of services. Its use allows to generate demand, increase sales and improve efficiency in the services sector. The author of the article addressed such communications in the field of marketing as advertising and PR.

Keywords: marketing services, communication policy, promotional activities, effectiveness of advertising.

Важное значение при исследовании маркетинга в сфере услуг занимает коммуникативная политика, которая работает непосредственно с потребителями, изучая их желания и потребности и формирует положительный имидж предприятия.

Коммуникативная политика в сфере услуг — это составная часть системы маркетинговых коммуникаций. Ее главным инструментом является реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, сервисная политика, прямые и персональные продажи. Коммуникативная политика направлена на активизацию процесса сбыта, формирование спроса на товары и услуги, повышение эффективности в сфере торговли и услуг. Эффективная коммуникативная политика и маркетинг любого предприятия обеспечивает успешную его работу и выживание в условиях конкуренции.

В сфере услуг, учитывая их специфику и социальную направленность, можно выделить два аспекта коммуникативной деятельности:

1) социально-психологические особенности коммуникации на рынке услуг, то есть как сформировать коммуникативную политику предприятия, чтобы более эффективно воздействовать на потребителя.

2) сложность социальных процессов на рынке услуг, куда можно отнести как потребителей, так и конкурентов.

Наиболее эффективным способом коммуникативного воздействия на потребителя является реклама. Она позволяет общаться с потребителем услуг через радио, телевидение, печать и другие средства рекламы, минуя посредников.

Существуют различные формы рекламной деятельности.

Прежде всего это классическая реклама в средствах массовой информации с помощью телефакса, компьютерной сети Интернет, видеокассет. Индивидуальная реклама строится не на прямую, а через посредника, который является достаточно известным на конкретном рынке. Рекламная деятельность, основанная на

непосредственном общении с потребителями услуг, предоставляет широкие возможности для установления устойчивых коммуникаций.

Формирование спроса на услуги связано с исследованием рынка по следующим приоритетным направлениям: получение информации о потребности в услугах, поддержка контактов с определенными клиентами, передача информации о предприятии и оказываемых им услугах потребителям. При появлении новых услуг очень важна презентация услуг-новинок и получение информации о маркетинговых мероприятиях, проводимых фирмами-конкурентами.

Персональные продажи дополняют распределение услуг. Они целесообразны при предоставлении уникальных услуг, например салоном Дома мод, картинной галереи и др., требуют индивидуальной работы с каждым клиентом с целью предоставления своего продукта и обоснования высокой цены.

Наряду с прямой рекламой существует и косвенная, которая выполняет свою функцию в скрытой форме, не используя прямых каналов распространения рекламных средств. Например, элитные условия жизни побуждают потребителей к приобретению дорогостоящих бытовых услуг, к получению высшего специального образования, позволяющего найти высокооплачиваемую работу.

В сфере услуг важное значение приобретает реклама самой фирмы, поскольку конкретные характеристики продукта не всегда могут быть четко доведены до потребителей этого вида услуг. Речь идет, например, о рекламе туризма, о сохранении здоровья потребителей.

Для услуг коммерческих банков используется реклама информационного или эмоционального характера.

Рекламная деятельность, которая в наибольшей степени подвержена государственному регулированию (о культуре, образовании, здравоохранении), может быть использована как отраслевая реклама, которая ориентирует потребителя на социально значимые услуги.

Рекламный процесс включает три стадии: планирование рекламы, ее реализация и оценка конечных и промежуточных результатов, т. е. эффективности рекламы:

1. Планирование рекламы включает разработку рекламной программы (плана), т. е. конкретных действий на определенный период времени. Как правило, программа разрабатывается на год, а для сезонно потребляемых услуг этот период может составлять четыре — шесть месяцев.

План разрабатывается с позиций проведения маркетинговых исследований, при котором изучаются возможности самого предприятия и конкурентов, потребительские рынки, рыночная инфраструктура. Все то позволяет очертить цель рекламной деятельности, ее направленность на перспективу.

2. *Реализация рекламной деятельности* предполагает согласование ее целей с целями фирмы. Цели рекламы могут иметь количественную направленность, например глубокое проникновение на рынок и завоевание его большей части, а также качественную направленность — достижение социальных и социально-психологических результатов.

Цель рекламной кампании также связана с жизненным циклом конкретной услуги. Если конкретный вид услуг переходит из стадии зрелости в стадию насыщения, то предприятие ориентируется на активную рекламную пропаганду в насыщенном рынке услуг.

Важным условием является правильный выбор носителей и средств рекламы. С одной стороны, носители рекламы должны быть пригодны для размещения рекламной информации об услуге, а с другой — должен быть установлен контакт с большой группой потребителей. Повторные контакты увеличивают известность услуги и улучшают ее восприятие.

Оценка носителя рекламы осуществляется путем соотношения затрат на использование того или иного носителя. После выбора носителей и средств рекламы следует разработать рекламное обращение, которое должно соответствовать целям фирмы и маркетинга, аргументировать полезность услуги, раскрывать основные ее черты.

Исключительно важной является аргументация рекламы. Нацеленность услуги на общечеловеческие ценности (услуги неприбыльных благотворительных организаций), а также ориентация на экологические проблемы способствует быстрому продвижению услуг на рынок.

При разработке стратегии и целей рекламы производится оценка эффективности услуги, т. е. оценка возможных затрат и ресурсов, которые могут быть направлены на реализацию намеченных целей.

Лучше всего при рекламе услуг иметь несколько альтернативных обоснованных решений. В качестве критерия выбора базового плана рекламной кампании целесообразно использовать показатели эффективности рекламы по экономическим и социально-психологическим составляющим. Показателем экономического эффекта может быть, например, изменение объема прибыли вследствие проведения рекламных мероприятий. Социально-психологический эффект от рекламы, знание необходимого общественного мнения, установление благоприятного отношения потребителей к конкретной услуге.

3. Для оценки эффективности рекламы могут использоваться различные методы, в том числе социологическое обследование, анкетирование, экспериментальный и экспертный методы. Однако их реализация связана со значительными финансовыми расходами. Так, экспертный метод требует привлечения достаточного количества экспертов для независимости суждений и оценок, причем в ряде случаев эксперты привлекаются со стороны.

Эффективность рекламных мероприятий зависит от правильного размещения рекламы. Большинство рекламодателей стремится измерить так называемый рекламный «эффект взаимопонимания». Под этим термином маркетологи понимают потенциальное воздействие рекламы на уровень осведомленности потребителей, их умение ориентироваться на рынке и предпочтения. Исследование рекламного воздействия может проводиться как до размещения рекламного объявления, так и после ее публикации и трансляции.

Расчет эффективности рекламы

Фирма	Расходы на рекламу, млн. долл.	Доля информационного воздействия, %	Доля рынка, %	Показатель эффективности рекламы, %
1	2	3	4	5
A	2	57,1	40	70
B	1	28,6	28,6	100
C	0,5	14,3	31,4	220

Примечание: 1. Эффективность рекламы определяется путем деления данных в столбце 4 на данные в столбце 3.

Существует несколько методов предварительного исследования рекламы, например метод прямой оценки, предполагающий опрос группы потребителей об их отношении к разным вариантам одного рекламного сообщения до того, как оно будет обращено к широкой аудитории.

Рекламодатели тоже заинтересованы в анализе общего эффекта взаимопонимания уже после окончания рекламной кампании: как реклама повлияла на осведомленность об услуге, каков охват рынка данной услугой, увеличилось ли количество потребителей. Имея данные предварительных исследований и данные по окончании рекламной кампании, рекламодатели путем случайной выборки могут оценить эффект взаимопонимания.

Эффект увеличения потребителей данной услуги оценивать сложно, поскольку помимо рекламы сказывается влияние многих факторов: характеристика услуги, цена, доступность, действия конкурентов. В зависимости от того, насколько контролируемы эти факторы, измеряется и влияние рекламы на уровень продаж.

Фирмы заинтересованы в выяснении того, насколько малы или велики их затраты на рекламу. Специалисты считают, что доля рекламных расходов фирмы обуславливает долю голосов, которые фирма «подает» через рекламу. В свою очередь, это обуславливает долю мнений и откликов потребителей, т. е. долю информационного воздействия, а в конечном счете долю фирмы на рынке, т. е. эффективность рекламы можно определить так:

$$\text{Эффективность рекламы} = \frac{\text{Доля рынка}}{\text{Доля голосов}}$$

В таблице 1 показан примерный расчет эффективности рекламы трех фирм.

Оценка эффективности рекламы, равная 100, означает эффективный уровень рекламных расходов, ниже 100 — относительно неэффективный, выше 100 — очень эффективный.

Как следует из таблицы 1, фирма А затратила на рекламу 2 млн. долл., т. е. 57,1% общей суммы расходов всех трех фирм (3,5 млн. долл.), однако ее доля рынка составляет лишь 40%. Разделив показатель доли рынка на показатель информационного воздействия, получим коэффициент эффективности рекламы, равный 70, что означает, что расходы фирмы А на рекламу чрезмерно

велики. Фирме В принадлежит 28,6% всех рекламных расходов, и ее доля рынка составляет 28,6%. Следовательно, ее затраты более эффективны, т. е. показатель эффективности рекламы равен 100%.

Фирма С расходует на рекламу лишь 14,3% общей суммы, тем не менее ее доля рынка достигает 31,4%, а показатель эффективности является самым высоким — 220%.

Для расчетов экономической эффективности рекламных мероприятий следует определить два и более рынка продажи рекламируемых услуг с различной степенью рекламного воздействия. Разницу в результатах продаж данных услуг сравнивают с разницей в количестве денежных средств, затраченных на рекламу на каждом из исследуемых рынков. Это позволяет сделать вывод об эффективности рекламы в связи с ростом объема реализации услуг.

Однако получение той или иной определенной выручки не может быть полностью отнесено на счет отдачи от рекламного воздействия, так как реализация услуг может осуществляться не только под влиянием рекламного воздействия. Поэтому для определения чистого эффекта от рекламного воздействия причины роста прибыли разделяют на основные и второстепенные. Доля основной причины определяется в пределах от 1 до 0 остаточным методом. Таким образом, доля чистого эффекта от рекламного воздействия определяется путем вычитания из единицы всех других причин, к которым относятся:

- инерция покупательского поведения при выборе услуги;
- влияние предыдущей рекламной кампании;
- сезонные колебания;
- изменение некоторых жизненных потребностей;
- уровень инфляционного ожидания;
- стихийные бедствия и непредвиденные обстоятельства;
- политическая стабильность в стране;
- внешняя и внутренняя задолженность государства.

Чем выше объем продаж услуг анализируемой фирмы, тем выше эффективность средств, вложенных в рекламу.

При оценке эффективности рекламы можно учитывать различные побудительные факторы, которые могут склонить потенциального покупателя к получению данной услуги. В качестве основных побудительных

мотивов в рекламных сообщениях используются такие, как высокое качество и широкий спектр услуг, а также надежные гарантии. Важным обстоятельством является и то, что при оценке эффективности рекламы необходимо определить, какое влияние оказало рекламное сообщение на поведение потребителей, принимающих решение о приобретении услуг, представленных на рынке. Одним из условий эффективности рекламы является то, чтобы темпы роста объема продаж любого предприятия (фирмы) превышали темпы роста расходов на рекламу. Поэтому следует разрабатывать нормативы расходов на рекламу в общем объеме продаж фирмы. Такие нормативы в перспективе должны иметь тенденцию к снижению, что обеспечит увеличение прибыли.

Оценивая влияние рекламы на объем продаж услуг, многие исследователи используют экспериментальные расчеты, поэтому фирма имеет возможность варьировать рекламные расходы в различных регионах. Если анализ показывает рост продаж на территориях с высокими рекламными расходами, следовательно, рекламный бюджет компании следует увеличить.

Если же рост рекламы не ведет к увеличению сбыта и если уменьшение расходов на рекламу не приводит к уменьшению объема продаж, делается вывод, что рекламный бюджет фирмы избыточен. Исследования, конечно, следует подкреплять экспериментальными расчетами и осуществлять на достаточно протяженном отрезке времени, чтобы определить эффект при изменении рекламных затрат.

Литература

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер — М.: Прогресс, 2008. — 734 с.
2. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев — СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2009. — 240 с.
3. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген — М.: Высшая школа, 2008. — 369 с.
4. Быкова, Е.В. Финансовое искусство коммерции / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова — М.: Перспектива, 2008. — 154 с.



Институт ИТКОР

Совместный проект



Издательский дом
«Экономическая газета»

Издание авторских монографий

Мы гарантируем:

- СКОРОСТЬ. Необходимый вам тираж издается в течение 30 дней
- КАЧЕСТВО. Монографии оформляются с выполнением всех требований для научных изданий

ВАШ УСПЕХ -
В ВАШИХ
РУКАХ!

Контактная информация:

✉ 125319, Москва,
ул. Черняховского, 16
☎ 8(499)152-18-23,
8 (903)122-51-20
@ monograph@itkor.ru,
melcaseo@mail.ru
www.itkor.ru

Мы предлагаем:

- присвоение международного кода ISBN
- допечатная подготовка: редактирование, корректура, верстка
- печать
- обязательная рассылка в Книжную палату РФ
- проведение независимого рецензирования научных работ

Сбор маркетинговой информации и конкурентная разведка с использованием социальных сетей

Клименко С.,

аспирант Российского заочного института текстильной и легкой промышленности

В статье описаны методы сбора маркетинговой информации и конкурентной разведки с помощью социальных сетей.

Ключевые слова: сбор маркетинговой информации, методы сбора информации в социальных сетях.

Gathering market intelligence and competitive intelligence with social networking

Klimenko S.,

Post-graduate student Russian of the institute of light and textile industry

This article describes methods for collecting marketing of information and competitive intelligence through social networks.

Keywords: Collect marketing information, methods of collecting information on social networks.

Социальная сеть — интерактивный многопользовательский сайт, контент которого наполняется его посетителями, с возможностью указания какой-либо информации об отдельном человеке, по которой аккаунт пользователя смогут найти другие участники сети. Сайт представляет собой автоматизированную социальную среду, позволяющую общаться группе пользователей, объединенных общим интересом.

Социальная сеть — это социальная структура, состоящая из групп узлов, которыми являются социальные группы, личности, индивидуумы. Одна из обычных черт социальных сетей — это система «друзей» и «групп».

Социальная сеть облегчает создание персонального профиля и виртуальных взаимоотношений. Социальные сети используются для поиска людей со схожими интересами и объектов этих интересов. В социальных сетях

обычно используется народная классификация, практика совместной категоризации информации.

К социальным сетям относятся и тематические форумы, особенно отраслевые, которые активно развиваются в последнее время.

Связь осуществляется посредством веб-сервиса внутренней почты или мгновенного обмена сообщениями.

Также бывают социальные сети для поиска не только людей по интересам, но и самих объектов этих интересов: веб-сайтов, прослушиваемой музыки и т. п.

Социальные сети, по сути, являются огромной базой данных с самой разнообразной информацией о сотнях миллионов людей по всему миру, и информация эта уже структурирована. Поэтому возможности социальных сетей для сбора маркетинговой информации совершенно

Таблица 1

Место в рейтинге	Название	Адрес	Посещаемость в мире (Ранг посещаемости Alexa Traffic Rank) / Рейтинг посещаемости в своей стране	Доля российских пользователей в соци- альной сети
1	ВКонтакте	vkontakte.ru	30/2	78,80%
2	Мой мир	mail.ru	31/3	72,0% исключение см. ниже *
3	Одноклассники	odnoklassniki.ru	86/5;	1,70%
4	Ютуб	youtube.com	4/4	3,40%
5	Википедия	wikipedia.org	6/6	3,40%
6	ЛайвДжурнал	livejournal.com	78/10	34,40%
7	Блоггер	blogspot.com	7/8	1,20%
8	Фейсбук	facebook.com	2/3	0,40%
9	Пати покер	partypoker.com	137/36	14,20%
10	Рутуб	rutube.ru	944/40	68,60%
11	Дайри	diary.ru	1160/41	82,10%
12	Мамба	mamba.ru	1421/63	64,50%
13	Лавпланет	loveplanet.ru	1678/65	79,40%
14	Травиан	travian.ru	1505/69	70,90%
15	Беон	beon.ru	1942/69	77,60%
16	Твиттер	twitter.com	13/13	0,90%
17	Фликр	flickr.com	32/21	1,30%
18	Мир тесен	mirtesen.ru	2015/90	69,70%
19	Майспейс	myspace.com	11/5	0,80%
20	Мой круг	moikrug.ru	2636/93	82,00%

* Социальная сеть «Мой мир» находится на домене третьего уровня *tu.mail.ru*, ранг посещаемости рассчитывается только по доменам второго уровня. Таким образом, в таблице данные не по социальной сети «Мой мир», а по ресурсу *Майл.Ру* в целом.

уникальны. Количественные данные доступны исследователю в удобном виде.

В большинстве социальных сетей люди добровольно выкладывают о себе подробную информацию. Данные о возрасте, поле, роде деятельности, увлечениях и хобби, месте проживания и работы, биографические данные.

Но не только количественные статистические данные можно получить с помощью социальных сетей. Безграничный объем информации для качественного исследования — вот основной плюс использования социальных сетей для сбора маркетинговой информации.

Предпочтения аудитории, исследования в музыке, кино, стиле жизни легко почерпнуть из совершенно открытых данных. Поведение определенных групп, их лояльность к брендам, рекламе, продуктам. Огромный объем данных предоставляет публичная переписка, список и история контактов. Отдельного внимания заслуживает возможность отслеживания географического физического положения пользователя в данный конкретный момент — геолокация. Суть геолокации в том, что пользователь намеренно разрешает другим

пользователям видеть свое географическое положение. Соответственно, эта информация может быть доступна исследователю. Собирая и анализируя эту информацию, компании могут составлять карты передвижения клиентов, предлагая им свои товары и услуги по пути, рассылая предложения, например, на мобильный телефон в виде коротких сообщений.



Кроме перечисленных видов информации существует бесконечное множество других данных, которые могут представлять интерес для исследователя и анализ которых может дать хороший результат.

Существуют социальные сети общего пользования, где круг пользователей — это практически круг пользователей Интернета. Это наиболее популярные социальные сети, с наибольшим числом зарегистрированных пользователей.

Здесь пользователи ежедневно обмениваются информацией общего характера и образуют группы и сообщества по интересам.



Согласно исследованию лаборатории Сарафанное Радио, опубликован рейтинг самых посещаемых социальных сетей и сообществ в России. Было проанализировано множество сообществ и сетей и отобрано 20 наиболее посещаемых и популярных. В первую двадцатку в России вошли — 11 российских, 7 американских, 1 из Германии и 1 социальная сеть из Великобритании. Итак, наиболее популярные социальные сети представлены в табл. 1.

Кроме наиболее популярных и посещаемых социальных сетей интерес для исследователя могут представлять тематические социальные сети, например, объединяющие сообщества профессионалов. А также другие подвиды социальных сетей:

- **Социальные закладки** (*social bookmarking*). Некоторые веб-сайты позволяют пользователям предоставлять в распоряжение других список закладок или популярных веб-сайтов. Такие сайты также могут использоваться для поиска пользователей с общими интересами. Пример: Delicious.

- **Социальные каталоги** (*social cataloging*) напоминают социальные закладки, но ориентированы на использование в академической сфере, позволяя пользователям работать с базами данных цитат из научных статей. Примеры: Academic Search Premier, LexisNexis Academic University, CiteULike, Connotea.

- **Социальные библиотеки** представляют собой приложения, позволяющие посетителям оставлять ссылки на их коллекции, книги, аудиозаписи и т. п., доступные другим. Предусмотрена поддержка системы рекомендаций, рейтингов и т. п. Примеры: discogs.com, IMDb.com.

- **Социальные сети** веб-мастеров используются для анонсирования полезных материалов, позволяющим авторам оставлять ссылки на их посты, общаться, голосовать за интересные анонсы и т. п. Часто имеют рейтинги или рекомендации.[16]

- **Многопользовательские сетевые игры** (*Massively Multiplayer Online Games*) имитируют виртуальные миры с различными системами подсчета очков, уровней, состязательности, победителей и проигравших. Пример: World of Warcraft.

- **Геосоциальные сети** позволяют налаживать социальные связи на основании физического положения пользователя. При этом используются различные инструменты геолокации, например google maps, которые дают возможность определить нынешнее местоположение пользователя, а также создавать профайлы мест, которые пользователи посещают.

- **Профессиональные социальные сети** создаются для общения на профессиональные темы, обмена опытом и информацией, поиска и предложения вакансий, развития деловых связей. Примеры: Доктор на работе, Профессионалы.ру, LinkedIn.

- **Возрастные и гендерные социальные сети** создаются для общения пользователей определенной гендерной или возрастной принадлежности. Например, социальные сети для детей, подростков, девушек.

Проблематичным представляется охватить все социальные сети в ходе одного исследования. Поэтому для эффективного сбора полезной маркетинговой информации необходимо определиться с выбором подходящих социальных сетей и в ходе одного исследования использовать 2—3 наиболее купные социальные сети общей направленности или при необходимости использовать узкоспециализированные. Использование одной социальной сети может не дать достаточно полной информации. В Интернете, как и в реальном мире, люди объединяются в определенные социальные группы (социальные маски), которые между собой не всегда пересекаются.

Основное глобальное деление происходит по проектам, внутри которых целевая аудитория разбивается на неформальные группы по интересам, возрасту и другим признакам. Причем таких социальных масок может быть несколько: днем пользователям нужно деловое общение, вечером общение с друзьями и семьей, по выходным общение, например, связанное с хобби и т. д. У разных пользователей набор масок будет свой, однако у каждой из них будут свои особенности, которые будут влиять на все поведение. Именно поэтому пользователи часто зарегистрированы в нескольких социальных сетях, в которых они удовлетворяют разные потребности и дают о себе разную информацию.

Ниже приведены описания некоторых наиболее популярных в России социальных сетей общего направления, а также специализированных.



ВКонтакте — социальная сеть, один из самых посещаемых сайтов в СНГ. Российский аналог сетевого сервиса Facebook. Универсальный способ поддержания связи для различных социальных групп и возрастов:

одноклассники, однокурсники, студенты, выпускники высших учебных заведений, близкие люди, друзья, соседи и коллеги.



Одноклассники — социальная сеть, позволяющая найти и восстановить общение с бывшими одноклассниками, однокурсниками, выпускниками, друзьями школьных и студенческих лет, приятелями и знакомыми. Сервис для нахождения новых друзей и знакомых с множеством анкет людей, которые смогут разделить общие интересы, хобби и увлечения. Дает возможность виртуального общения, просмотра фотографий и назначения реальных встреч.



LIVEJOURNAL

ЛайвДжурнал (по-английски — LiveJournal, LJ; по-русски — Живой Журнал, ЖЖ) — платформа для размещения онлайн-дневников, сообществ, личных и коллективных блогов, публикаций, записей, комментариев. Имеет набор функций и настроек для блогов: разные типы записей, возможности их комментирования, указание расширенных сведений о пользователе, друзьях (френды), лента друзей (френдлента), картинки пользователей (юзерпики) и функции безопасности аккаунта.

LiveInternet

ЛайвИнтернет — крупнейшая блог-платформа. Личные дневники, общение между блогами, подписка на обновления, изображения, фотоальбомы, комментарии, голосования, RSS-каналы, лента друзей. Тематические сообщества, навигация между дневниками и сообщениями, календари, цитатники, подборки по интересам и городам, видео и аудио, форумы, знакомства. Счетчик статистики ga.ru, почта li.ru, сервис знакомств, маркет, онлайн-игра Олигарх, информеры (погода, ТВ-программа).



Twitter — микроблоговая социальная сеть. Используется как новостная социальная сеть друзей и поклонников. Твиттер является микроблогом и средой для общения друзей с помощью коротких сообщений. Многие пользователи ведут твиттер-блог через мобильные телефоны, смартфоны, карманные компьютеры, используя мобильную версию социального сайта.



Хабрахабр — специализированная социальная сеть специалистов IT-рынка и интернет-экономики. Программисты, журналисты, рекламщики, верстальщики, аналитики, копирайтеры, владельцы и менеджеры IT-предприятий. Коллективные и персональные блоги, персональные аудио- и видеопередачи, мультимедиа-СМИ, IT-новости, интервью, тенденции и разработки. Голосования, фотографии, изображения, совместная категоризация контента, новые знакомства и поиск работы.

LinkedIn

Социальная сеть для делового общения экономически активных людей. Сайт активно используют целые компании по всему миру. В целом проект имеет очень хорошие перспективы: его аудитория отличается «высоким качеством», а все показатели неуклонно растут буквально каждый день.

Для проведения исследования и сбора информации в социальных сетях необходимо иметь аккаунт, то есть быть зарегистрированным пользователем во всех социальных сетях, в которых планируется проведение исследования. Регистрация, как правило, бесплатная и не представляет никакого труда. Необходимо учитывать, что страницы не всех социальных сетей индексируются поисковыми системами, такими как Google или Яндекс. Поэтому получить хранящуюся там информацию возможно, только выполнив вход и воспользовавшись внутренним поиском социальной сети.

Многие компании создают собственные группы и сообщества пользователей в среде социальной сети. Заходя на страницу сообщества, пользователи оставляют отзывы о работе, высказывают пожелания и могут вести прямой диалог с создателем сообщества или группы. Привлечение пользователей в такие сообщества — это отдельная большая тема. Но кратко можно сказать, что различные акции и конкурсы, скидки на товары и услуги, дополнительные бонусы и другие подобные меры способны привлекать аудиторию. Также существует множество приложений для социальных сетей. Это разнообразные

программные продукты, которые могут повышать интерес пользователей к сообществу или вообще являться прямым инструментом продаж. Например, существуют приложения для заказа товара или услуги прямо на странице социальной сети. Покупки, которые совершают пользователи через такие приложения, не являются безличными как в случае обычной продажи. Продавец в этом случае получает бесценную информацию о своем клиенте, его имя, возраст, круг интересов, список знакомых и так далее. В дальнейшем можно отследить отзыв о покупке, который, вполне вероятно, покупатель напишет в рамках этой же социальной сети и этого же сообщества. Это далеко не полный список данных, которые можно получить при сборе маркетинговой информации таким способом. Возможности по получению данных варьируются в зависимости от направленности и функционала выбранной для создания сообщества социальной сети. Все эти данные автоматически могут заноситься в базу знаний компании, и обработка этой информации не потребует много времени и затрат. Таким образом компания сможет оперативно реагировать на потребительское поведение. Получив нужную информацию, компания может существенно повысить степень лояльности своих клиентов к бренду, товарам и услугам. Также эти данные используются для повышения эффективности рекламных кампаний и промомероприятий как онлайн так и офлайн.

Но для получения необходимой информации необходимо создавать и поддерживать свое сообщество. Сообщества, группы и страницы конкурирующих или смежных организаций также несут большое количество полезной маркетинговой информации.

Описанные выше способы сбора информации приносят достаточно конкретные данные о составе

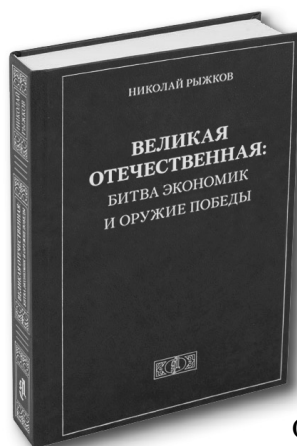
потребительской аудитории, о потенциальных клиентах, их предпочтениях и намерениях. Но социальные сети также представляют интерес для сбора общей маркетинговой информации о тенденциях рынка, взглядах аудитории и социальных течениях.

Информацию, которую ранее было получить трудно, очень затратно или вообще невозможно, с развитием социальных сетей стало получить легко. Для этого не требуется больших опросов и дорогостоящих полевых исследований. Вся информация доступна исследователю практически без каких-либо дополнительных усилий. Эту информацию нужно лишь обработать и проанализировать.

Очевидно, что популярность социальных сетей не достигла своего пика. У всех проектов замечен интенсивный количественный рост. Например, раньше основную аудиторию социальных сетей составляла молодежь, а люди старшего возраста практически не регистрировались и соответственно не были доступны для исследований. Сейчас ситуация меняется. Для исследования становится доступен все более и более широкий круг пользователей.

Литература

1. Семенов Н. Все о социальных сетях — 1. Влияние на человека. 2011 <http://marketinginform.ru/publications/vse-o-sotsialnih-setyah-1/>.
2. Википедия. <http://ru.wikipedia.org>.
3. Социальные сети России. <http://www.sarafannoeradio.org/analitika/452-sotsialnye-seti-rossii.html>.
4. Д.А. Губанов, Д.А. Новиков, А.Г. Чхартишвили. Социальные сети. Модели информационного влияния, управления и противоборства, МЦНМО, ФИЗМАТЛИТ, 2010.



Новая книга видного политического деятеля и хозяйственного руководителя, Председателя Совета Министров СССР в 1985—1990 гг. Н.И. Рыжкова продолжает недлинный ряд комплексных исследований экономических факторов победы СССР над фашистской Германией, начатый монографией Н.А. Вознесенского «Военная экономика СССР в период Отечественной войны» (1947). В первой части книги («СССР и Германия: битва экономик») сопоставляются общеэкономические и военно-промышленные потенциалы СССР и Германии перед войной и прослеживается их соотносительная динамика в военный период, выделяются и характеризуются факторы экономического обеспечения Победы.

Во второй части («Оружие победы») анализируются процессы создания, а также развертывания и наращивания производства для фронтов Великой Отечественной конкретных видов вооружений и военной техники — стрелкового оружия, артиллерии, танков, самолетов и различных боеприпасов. Для широкого круга читателей, интересующихся отечественной историей.

Приобрести книгу вы можете в редакции или сделав заказ на сайте: www.arpk.org

Телефон для справок: (499) 152-6558 или (499) 152-0330

E-mail: comotdel1@eg-online.ru

Логистический аутсорсинг: практика применения и направления развития



Интервью с **Сергеем Верецагиным**,
коммерческим директором STS Logistics

— Какие компании нуждаются в логистическом аутсорсинге?

— Компании, которые концентрируются на своем основном бизнесе, предпочитают аутсорсинг. Особенно это важно для компаний с выраженной географической экспансией (развитие компаний в «недомашних» для себя регионах — иностранные компании, развивающиеся в России, а также компании, развивающиеся в российских регионах). Также использовать логистический аутсорсинг важно, когда для оказания услуг требуется произвести инвестиции в технологии — например в организацию склада, транспорт, организацию таможенных операций.

— Какие логистические услуги наиболее востребованы сейчас?

— Востребованы комплексные логистические услуги, когда требуется организация логистического обслуживания сложных проектов, которые вовлекают в себя и склад, и транспорт и таможенные операции, и дополнительные услуги.

— Какие логистические функции можно доверить логистическому посреднику?

— Важно не то, какие функции, а важно, кому доверить. То есть при выборе логистического провайдера необходимо оценивать, есть ли у провайдера опыт оказания соответствующих услуг, есть ли у провайдера соответствующие референсные клиенты/проекты.

— В чем преимущества логистического аутсорсинга?

— Используя аутсорсинг, компании могут сосредоточиться на своем основном бизнесе: на торговом, производственном и т. д. Используя логистический аутсорсинг, можно, не производя инвестиций, получить доступ к современным технологическим решениям, к передовому опыту, доступ к не освоенным ранее регионам. Кроме того, при использовании аутсорсинга у компаний-клиентов появляется гибкость при изменении объемов операций — логистические провайдеры могут управлять изменяющимися объемами в гораздо более широких пределах, не создавая чрезмерных затрат при этом. А в случае, когда потребность в логистике в какой-то момент времени пропадает, то при использовании аутсорсинга для клиента сокращение операций будет иметь меньшие затраты, чем в случае собственной логистики.

— Как рассчитать целесообразность перехода на аутсорсинг в области логистики?

— Необходимо соотнести стоимость собственных операций, включая стоимость инвестиций в запуск операций, в технологии, в обучение персонала, с одной стороны, и стоимость аутсорсинга — с другой. При этом не нужно забывать про риски по изменению масштаба или структуры операций, ведь стоимость этих изменений для логистического провайдера гораздо ниже. А вот в случае собственной логистики всякое изменение структуры операций может вызвать дополнительные инвестиции в технологии. Также нужно помнить про гибкость, которую приобретают компании, использующие аутсорсинг.

— Как минимизировать риски при переходе на аутсорсинг?

— Важно, что качество аутсорсинга зависит от постановки задачи со стороны клиента и от того, насколько клиент готов соблюдать «правила игры»: это качество планирования объемов операций, качество информационных потоков, качество взаимодействия между провайдером и клиентом. Если компания-клиент не готова соблюдать свою внутреннюю дисциплину в отношении

планирования, процедур взаимодействия и коммуникаций, то даже самый опытный и продвинутый логистический провайдер будет не в состоянии оказать достойный сервис.

— **Как рассчитать эффективность работы логистического оператора.**

— Необходимо перед началом оказания услуг согласовать ключевые показатели эффективности (КПЭ или KPI в английской версии), договориться, по каким параметрам будет измеряться сервис. Для транспортных услуг это может быть, например, процент машин, поданных в срок, процент доставок, выполненных без опозданий. Для складских услуг это может быть производительность по сборке заказов, погрузке-разгрузке, качество проведения инвентаризаций и соблюдение условий хранения. Для таможенных услуг это может быть, например, соблюдение времени таможенного оформления и качество информирования о статусе прохождения груза.

— **Ваши советы при проведении тендера на передачу логистики на аутсорсинг. На что следует обратить внимание?**

— Четко определить потребности, дать максимально точные данные по прогнозу операций. Провести встречи с потенциальными логистическими операторами и проговорить весь процесс и требования максимально подробно. Когда оператор знает, над чем предстоит работать, то и котировки будут наиболее интересными для клиента и риск неожиданных сюрпризов будет минимизирован.

— **Какие услуги предлагает Ваша компания?**

— STS Logistics предоставляет широкий спектр логистических услуг: транспортировка — авто, авиа, ж/д,

морская, мультимодальные услуги, перевозки сборными грузами, услуги таможенного оформления на всей территории России, в каждом из важных портов и аэропортов, а также складские услуги в большинстве городов России. География всех перечисленных услуг очень широкая — это вся территория России, Украины, Казахстана, Европы, Китая, экспортно-импортные операции помимо перечисленных стран также с США, Японией, Кореей и др. При этом STS Logistics не просто заявляет о возможности оказать перечисленные виды услуг, мы действительно оказываем эти услуги в больших объемах и у нас есть команды профессионалов по каждому из видов сервисов.

— **Как Вы оцениваете развитие логистического рынка России сегодня?**

— Рынок не только развивается по объемам, но и становится все более профессиональным — требования клиентов растут и на рынке востребованы именно профессиональные логистические операторы.

— **С какими трудностями сталкивается логистический рынок сегодня?**

— Нехватка инфраструктуры — качественных складских помещений, транспорта, обученного персонала. Как и на любом активно развивающемся рынке.

— **В чем Вы видите дальнейшее развитие рынка логистических услуг?**

— Движение в направлении комплексных решений и услуг с добавленной стоимостью.

— **Какие тренды доминируют сейчас на Западе?**

— Интеграция процессов логистических операторов и их клиентов в целях выработки на самом деле оптимального решения.



Ассоциация «АСТРА»

Ассоциация стратегического аутсорсинга «АСТРА» — профессиональное объединение участников российского рынка аутсорсинга. С марта 2010 г. «АСТРА» — официальный партнер в России крупнейшей международной ассоциации профессионалов аутсорсинга IAOP (International Association of Outsourcing Professionals). Ключевой целью деятельности «АСТРА» является формирование индустриальных стандартов аутсорсинга и содействие развитию цивилизованного и прозрачного рынка аутсорсинга в России и СНГ.

Партнерами «АСТРА» являются крупные и известные компании, успешно работающие в сфере аутсорсинга: Инфосистемы Джет, КРОК, СБСистем, СтинСКО-ман, ЭнергоДата, IBS DataFort, ICL-КПО (Fujitsu), in4media, Optima Services, Аутсорсинг 24, Аутсорсинговое подразделение группы BDO в России, Intercomp Global Services. Ассоциация «АСТРА» помогает организациям использовать аутсорсинг как бизнес-инструмент для увеличения эффективности организаций и снижения операционных расходов.

www.astra-partners.ru

Анализ мировой практики логистической поддержки рыбохозяйственного бизнеса

Еремина М.,

соискатель Института ИТКОР

Крылова Т.,

зам. генерального директора Института ИТКОР

В настоящее время рыболовством охвачены практически все продуктивные районы Мирового океана. Важнейшей глобальной проблемой стабилизации и восстановления запасов водной биомассы, по мнению автора статьи, является эффективное управление промыслом.

Ключевые слова: логистика, внешнеэкономическая деятельность, аквакультура, промысловые районы, рыболовные порты.

Ways of development of macroeconomic support

Eremina M.,

Applicant at the Institute ITKOR

Krylova T.,

Deputy Director General, Institute ITKOR

Now fishery covers practically all productive areas of World ocean. The major global problem of stabilization and restoration of stocks of a water biomass, in opinion of the author of clause, efficient control a craft is.

Key words: logistic, foreign trade activities, аквакультура, trade areas, fishing ports.

Важным резервом увеличения уловов промысловых объектов является вовлечение в хозяйственный оборот на основе глобальной логистики и международных соглашений с прибрежными странами неиспользуемых запасов водных биоресурсов в экономических зонах. Многие из прибрежных стран, распространив свою юрисдикцию на огромные запасы водных промысловых ресурсов и ограничив доступ к ним рыболовного флота других государств, оказались по различным причинам не в состоянии полностью освоить эти запасы.

Так, у Западного побережья Африки, в районах Северо-Западной Атлантики и др. образовались значительные резервы неиспользуемых биоресурсов [1].

Вместе с тем следует иметь в виду, что во многих районах Мирового океана традиционные промысловые

объекты рыболовства все же находятся на пределе своего использования, а сам промысел требует дальнейшей рационализации. В связи с этим необходимо совершенствовать и разрабатывать научные методы ведения промысла: оптимизировать интенсивность промысла в том или ином районе, повышать селективность орудий лова, разрабатывать и применять орудия лова, не нарушающие придонную ихтиофауну, разрабатывать новые технологии, в том числе логистические, которые сделали бы выгодным промысел видов, пока не эксплуатируемых (например, мезопелагические рыбы, кальмары открытой части океана и др.).

Прогностическая оценка конъюнктуры и торговой политики зарубежных стран показывает, что на мировом рынке долгое время продолжается рост цен на многие виды рыбных товаров. Это связано, прежде всего, с

ростом затрат на добычу гидробионтов и рядом других факторов:

- дефицит продовольствия, особенно белкового происхождения, достаточно экологически чистого;
- истощение промысловых скоплений наиболее ценных в пищевом отношении объектов традиционного лова, требующее регламентации квот вылова и проведения дорогостоящих мероприятий по охране водной среды и воспроизводству водных биоресурсов;
- исчерпание старых промысловых районов и перебазирование флота в отдаленные районы Мирового океана, ведущие к увеличению издержек производства;
- увеличение спроса на рыбные товары, предполагающее непрерывное повышение платы за право лова в зонах прибрежных государств, а также установление новых ограничений на выловленные гидробионты при их продаже на рынках других стран.

По различным оценкам, даже цены на морепродукцию, скорее всего, будут расти. Предполагается, что темпы роста цен на рыбные товары будут опережать темпы роста цен на сельскохозяйственные продукты, включая товары животного происхождения. Это связано с тем, что затраты в рыбохозяйственном секторе, очевидно, будут расти быстрее, чем в агропромышленном комплексе, а приросты объемов добычи гидробионтов будут отставать от прироста сельскохозяйственной продукции. Данные обстоятельства требуют развития разноуровневых механизмов логистического снижения затрат в рыбохозяйственной сфере.

Общий рост мирового спроса на рыбные товары также можно связать с повышением спроса со стороны так называемых новых индустриальных стран, достигших значительного уровня экономического развития (Бразилия, Сингапур, Мексика, Тайвань, Гонконг и др.).

Заметим, что постоянное наращивание мирового производства рыбной продукции в последние годы осуществлялось за счет значительных финансовых затрат. Крупномасштабное промышленное рыболовство во многих случаях возможно лишь благодаря субсидиям или другим видам государственной поддержки. Значительной финансовой поддержкой пользуется сегодня рыбное хозяйство во многих странах, включая ЕС и Японию [3].

В зависимости от источников финансирования субсидии имеют различные формы: бюджетные (внутренние — дотации на развитие, государственные инвестиции; внешние — финансирование доступа в иностранные зоны, стимулирования развития рынка), внебюджетные (льготное кредитование, гарантия и реструктуризация займов, освобождение от налога на топливо, ускоренная амортизация), межотраслевые (финансовая помощь судостроению, развитию логистической инфраструктуры), субсидии, направленные на снижение внутренних рентных платежей (дотации пользователя ресурсов). Размер субсидий составляет 20—25% всего дохода мирового рыболовства.

Субсидии идут главным образом на приобретение судов, закупку топлива, страхование, а также на финансирование бесплатного доступа к внутренним ресурсам

рыболовства. Основное отличие субсидий в рыбохозяйственный сектор от субсидий в другие сектора производства продуктов питания заключается в том, что в отличие от последних в рыбохозяйственном секторе их используют лишь в незначительной степени на стимулирование рынка и ценовую поддержку.

Нужно отметить, что большая часть субсидий в рыболовство приходится на развитые страны. Доля этих стран и КНР в общих объемах субсидий в рыбохозяйственный сектор составляет около 75%.

Таким образом, в XXI веке мировое рыболовство, как и рыболовство отдельных стран, будет развиваться, видимо, под влиянием следующих основных факторов [6]:

- колебание численности наиболее массовых объектов промысла в зависимости от климатических изменений;
- национализация морских водных биоресурсов и повсеместное регулирование рыболовства в открытых районах Мирового океана, введение международного контроля за промыслом;
- активизация природоохранного движения за закрытие для рыболовства различных акваторий Мирового океана;
- жесткая конкуренция за сырьевые ресурсы и рынки сбыта рыбных товаров с использованием возможностей логистизации хозяйствования;
- ускоренное развитие аквакультуры, особенно фермерства, в прибрежной морской полосе и в экономических зонах стран; выход экспериментальной марикультуры за пределы экономических зон — в открытую часть Мирового океана;

— форсированное принятие новых международных правовых документов (конвенций, кодексов, соглашений и т. д.), имеющих обязательный либо строго рекомендательный характер для всех государств, использующих морские живые ресурсы, как в своей экономической зоне, так и в открытых районах Мирового океана. Основная цель этих международных документов — создание единых обязательных для всех государств принципов и норм, применение которых на практике должно создавать надлежащие условия для устойчивого вклада морского рыболовства в продовольственную безопасность населения рыбодобывающих стран.

Остановившись более детально на практике регулирования рыбного хозяйства, сложившейся в отдельных странах, отметим, как, безусловно, заслуживающий внимания опыт Исландии [4,5].

Островное положение Исландии и наличие крупных водных биоресурсов в 200-мильной экономической зоне при ограниченности многих других природных ресурсов в существенной степени определяют экономику этой страны. В этой связи морское рыболовство Исландии получает приоритетное направление развития перед другими отраслями народного хозяйства. И хотя оно всегда было одним из высокоэффективных секторов национальной экономики, его успехи стали особенно заметны в последние десятилетия XX века. Во многом они были обусловлены введением новой системы логистически ориентированного управления рыбными

запасами и контроля за рыболовством. Особое значение в этом плане имеет система распределения общего допустимого улова (ОДУ) того или иного запаса среди рыбопромышленников. Эта система известна как система индивидуально передаваемых квот (ИПК). Она является не только механизмом распределения ОДУ, но и экономическим фактором, регулирующим промысловые усилия, вложение капитала, логистическую активность и в итоге способствующим развитию рыбодобычи, что отвечает социальной направленности исландской экономики.

Отметим, что около 90% гидробионтов добывается в собственной 200-мильной зоне Исландии. В рыболовстве и на перерабатывающих предприятиях задействовано около 12% трудоспособного населения. При этом из них лишь 2—3% заняты непосредственно в добывающем секторе. Исландское рыбное хозяйство имеет ярко выраженную экспортную направленность, специализируясь на выпуске высококачественной продукции, имеющей высокую стоимость, но конкурентоспособной на мировом рынке.

Рыболовные порты и предприятия по переработке расположены примерно в 60 пунктах вдоль всего побережья. Обычно в этих центрах рыбное хозяйство является системообразующей отраслью. Транспортная, складская, производственная и распределительная логистика в этих центрах постоянно развивается, что существенно сказывается на конкурентоспособности национальной рыбохозяйственной сферы. Большое внимание уделяется логистической координации сопряженных бизнес-процессов в рыбной отрасли. Почти 40% исландцев прямо или косвенно связаны с добычей, обработкой, доставкой и реализацией рыбной продукции.

После введения в 1975 году исключительной экономической зоны (ИЭЗ), Исландия получила возможность более эффективно и самостоятельно управлять потенциалом гидробионтов, обитающих в пределах ИЭЗ. В дальнейшем система управления национальным рыболовством постепенно была переведена на еще более высокий уровень особенно после внедрения в 1984 году ИПК для донных запасов, а в 1990 году для всех остальных.

Система ИПК за время своего существования успешно прошла практическую проверку. Было сделано несколько радикальных корректировок, которые привели к изменению приоритетных целей рыболовства — от получения максимально устойчивого улова к обеспечению максимальной эффективности рыбного хозяйства на принципах логистики. По сути, это явилось поворотом к рациональному использованию инвестиций в рыбодобывающем комплексе и формализованному, бескомпромиссному распределению ОДУ на индивидуальные квоты с учетом логистизации бизнеса получателями квот. Важно подчеркнуть, что система ИПК не заменила прежних мер регулирования рыболовства, а конструктивно их дополнила и расширила.

Рыболовство Исландии было и ранее очень продуктивным, но недостаточно регулируемым в экономическом смысле. В этой связи требовались новые

экономические рычаги. Чрезвычайно эффективным оказалось внедрение системы ИПК в промысел донных видов рыб. В последние десятилетия большая часть вылова была получена при логистическом сокращении промысловых затрат, и это может рассматриваться как главный итог внедрения ИПК. Прирост капитала в рыбохозяйственном секторе страны составляет более 3% ежегодно, между тем как до введения этой системы он не превышал 0,4%.

Основное преимущество системы ИПК заключается в возможности систематической модернизации хозяйствования, при условии достижения согласия между рыбаками, рыбообработчиками, менеджерами в вопросах управления запасами и минимизации конфликтных ситуаций при распределении ОДУ на квоты среди пользователей.

Характерными элементами ИПК являются следующие:

1. Квоты получают не судовладельцы, а суда, имеющие лицензии на осуществление коммерческого промысла.

2. В течение промыслового года владельцы судов, на которые выделены квоты, имеют право произвести их частичную или полную передачу (по сути, продажу) через специальные биржи (конторы), контролируемые Министерством рыболовства Исландии. Эту операцию рыбопромышленники могут осуществлять вместе с продажей или сдачей в аренду судна. Разумеется, в этом случае судно будет стоить намного дороже. Практика показывает, что особенно часто передается часть квоты. Следует отметить, что, так как Исландия перешла на многовидовое управление запасами в своей ИЭЗ. Если при освоении основной квоты быстрее выбран установленный норматив прилова (нецелевая добыча), судно обязано незамедлительно прекратить основной промысел. Возобновить добычу можно, только приобретя на бирже дополнительные квоты на прилов. Также широко используется взаимный обмен квотами. Передача и обмен квот осуществляется в натуральном или денежном выражении, что позволяет государству получать соответствующие налоговые сборы. С другой стороны, при этом развивается экспорт.

3. Владельцы ИПК должны ежегодно осваивать не менее 50% выделенной квоты. Если это условие не соблюдается два года подряд, то судовладелец рискует лишиться квоты. Такое ограничение направлено против спекуляций держателей ИПК.

Как показывает опыт Исландии, система ИПК привела к существенному сокращению промысловых затрат при вылове водных биоресурсов, к развитию логистизации рыбохозяйственных процессов, ведению промысла в самые продуктивные периоды, когда качество рыбы наивысшее, а также к выводу флота с устаревшей, а значит, малоэффективной техникой добычи и переработки.

Нужно заметить, что в определенной степени система ИПК недостаточно открыта для начинающих рыбаков и создана она прежде всего для профессиональных рыбопромышленников, участвующих в промысле того или иного запаса на протяжении многих лет. Понятно, что

вступление в эту систему требует значительного первоначального капитала на покупку судна, приобретение квот и т. д. Именно приобретение квот через их покупку на бирже служит основным препятствием для широкого доступа к промыслу непрофессиональных рыбаков. Одновременно система ИПК приводит к тому, что квоты часто консолидируются в крупных компаниях. Они владеют более эффективным логистически ориентированным производством и получают более высокие доходы, которые позволяют приобретать дополнительные квоты у тех, кто работает менее рентабельно. Однако такое положение дел не приводит к созданию олигополистического рынка рыбных продуктов ввиду вышеупомянутого положения об обязательном 50-процентном освоении предприятиями выделенных квот. Это положение является принципиально важным.

Характеризуя систему управления рыбным хозяйством в Исландии, нужно отметить еще один важный момент.

Информационное обеспечение деятельности рыбопромышленников базируется на законодательно закрепленной доступности любой информации, касающейся ОДУ, его раздела на квоты, системы ИПК, величины выгрузки уловов отдельного судна и группы судов на том или ином объекте лова. Таким образом, свободный доступ к информации способствует более открытому и продуманному логистическому управлению морепродуктами.

Важное значение для российских рыбохозяйственных организаций имеет макрологистическая координация внешнеэкономической деятельности, выражающаяся в упорядочении экспортных операций. Примером высокой эффективности последних служит опыт Норвегии. Так, продолжающийся рост экспорта морепродуктов в этой стране связан с созданием единого Комитета по экспорту морепродуктов Норвегии. В его распоряжении находятся соответствующие фонды для реализации совместных проектов. Финансирование же Комитета происходит за счет поступлений от экспортеров посредством регистрационной платы и пошлин на вывозимые из страны морепродукты.

В настоящее время норвежский Комитет по экспорту морепродуктов осуществляет логистически ориентированную деятельность на глобальном уровне, организует отчетность, сбор и распространение статистики по экспорту и рыночной информации, проводит необходимые маркетинговые исследования и аналитические проработки для нужд отрасли. Все это позволяет на логистической основе расширять и открывать новые рынки сбыта норвежских морепродуктов.

Подобные дорогостоящие мероприятия, конечно, не дадут немедленных результатов, но, по всей вероятности, успех будущих продаж заложен именно в них, так как XXI век связывается со все большим применением во всем мировом сообществе развитых информационных технологий, логистических информационных систем (ЛИС). Следовательно, накопленный потенциал в информационном обеспечении рыбохозяйственных структур со стороны государства позволит последним

сделать качественный скачок вперед в сфере эффективного логистически ориентированного хозяйствования.

Во всех развитых рыбопромышленных странах управление рыбным хозяйством осуществляется соответствующими государственными органами — министерствами и департаментами, а на поддержание отрасли, выполнение национальных программ развития рыболовства выделяются значительные средства из бюджета. Опыт таких стран, как США, Япония, Канада, Австралия и Норвегия, показывает, что только федеральное правительство может взять на себя полноту власти по управлению сырьевыми ресурсами, контролю за их использованием в своей двухсотмильной зоне, выполнению национальных программ развития рыбного хозяйства, защите национальных интересов. Данное обстоятельство необходимо учитывать в ходе развития форм и методов макрологистической поддержки российской рыбохозяйственной сферы.

Мировая практика свидетельствует, что умелая работа государственных звеньев может создать очень благоприятный налоговый и дотационный климат, необходимые позитивные условия для деятельности рыбопромышленников. Примеры этого можно найти в деятельности многих государств [7].

В конце 90-х годов из федерального бюджета США для финансирования программ, направленных на поддержание рыболовства (сохранение запасов, улучшение качества гидробионтов, контроль за промыслом, совершенствование системы реализации продукции на логистических принципах) были выделены государственные субсидии в 53 млн долл. Кроме того, было дополнительно субсидировано 10,2 млн долл. на финансирование так называемых новых задач управления рыболовной деятельностью. К числу одних из важнейших среди этих новых задач относились и задачи последовательной логистизации рыбохозяйственной сферы.

В Канаде принята и реализуется специальная государственная программа развития рыбной промышленности. На ее реализацию из средств федерального бюджета выделено свыше 580 млн канадских долларов. Предусмотрено три основных направления осуществления поддержки: восстановление рыбных запасов, приведение структуры отрасли в соответствие с современными требованиями (включая требования логистики), диверсификация отраслевой экономики. Кроме того, были выделены крупные средства для выполнения краткосрочной программы помощи рыбной промышленности и программы усиления контроля за промыслом с помощью авиации.

В Норвегии Министерство рыболовства вот уже несколько десятилетий ежегодно выделяет рыбной промышленности дотации, размеры которой устанавливаются в объеме не менее 20% стоимости основных фондов. Дотации предназначены, кроме всего прочего, на выплаты рыбакам с целью удержать их доходы на среднем уровне доходов работников других отраслей.

Финансирование рыбного хозяйства в Японии осуществляется двумя путями: через правительственные

финансовые организации и через государственные организации коммерческим организациям. Эти средства предназначены на модернизацию рыболовства, повышение устойчивости и логистизацию хозяйственной деятельности, систему страхования на случай задержания, военных действий или гибели судов. Нужно заметить, что в Японии очень хорошо развита система государственного кредитования рыболовного бизнеса. Специально созданные фонды и государственные ассигнования направляются на фундаментальные исследования, осуществляемые в научных центрах, где разрабатываются перспективные направления по наиболее эффективному использованию потенциальных возможностей биологической продуктивности океана.

Одним из лидеров мирового сообщества по вылову рыбы является Китай. По нашему мнению, опыт Китайской Народной Республики имеет особую ценность для России и интересен тем, что ее экономическая модель, методы управления, планово-распределительный механизм хозяйствования до начала реформационных процессов были построены на принципах, схожих с теми, что еще недавно действовали в нашей стране.

Ключевыми факторами развития рыбной промышленности КНР явились: государственная поддержка рыбного хозяйства и реформа системы управления отраслью в рамках новой экономической политики.

С начала либерализации китайской экономики правительство не только не ослабило внимания к рыбной промышленности, но и усилило государственную поддержку этой отрасли. В рамках государственной политики в отношении рыболовства стимулами для его развития стали инвестиции, рациональное налогообложение, кредитная политика. Правительство КНР сумело обеспечить благоприятные условия для притока иностранных инвестиций в рыбную промышленность, создав для этого стабильную и привлекательную для инвесторов законодательную базу. Нужно отметить, что между иностранными инвесторами идет конкурентная борьба за право участвовать в китайском рыбном бизнесе.

Фактически с 1979 года правительство КНР определило рыбную отрасль в качестве приоритетного сегмента национальной экономики. Были уточнены направления развития отрасли: аквакультура, рациональное использование ресурсов, повышение качества продукции. До этого предпочтение отдавалось морскому рыболовству, которое развивалось в целом стихийно и бесконтрольно, что привело к чрезмерному истощению морских прибрежных ресурсов.

Развитию китайской рыбной промышленности также значительно способствовали реформы в области развития рынка и торговли, логистизации бизнес-сферы. В 1985 году правительство Китая объявило об отказе контроля за ценами на рыбную продукцию. С этого момента в структуре китайской рыбной промышленности начали происходить принципиальные изменения в системе распределения продукции. Отказ от регулирования цен сделал торговлю высокоприбыльной деятельностью, не требующей существенных начальных инвестиций. Уже в 1985 году все государственные предприятия по

поставкам стали прибыльными. В целом реформы в этом направлении привели к значительному расширению внутреннего рынка, заменив существовавшую ранее систему централизованного распределения товаров.

Трансформация системы государственного планирования в экономике Китая и переход к рыночным механизмам развили инициативу рыбаков и фермеров на предприятиях всех форм собственности. Сегодня в рыбной отрасли Китая существуют предприятия различных форм собственности: государственной, коллективной и частной.

Преобразование государственных предприятий началось с децентрализации прав на принятие решений в сфере управления производством. Эти права были переданы непосредственно рыбохозяйственникам. В Китае не проводилось ускоренной и принудительной приватизации. Значительная часть относительно крупного рыболовного флота все еще находится в собственности государства. Но хотя государство и владеет средствами производства, оно не участвует в управлении ими. Рыбохозяйственные компании осуществляют свою деятельность по управлению, опираясь на современные рыночные принципы и логистические подходы, неся полную ответственность за свои доходы и убытки. В ходе реформ было осуществлено отделение процесса управления от прав собственности. По мнению государственных руководителей рыбной отрасли КНР, отделение прав собственности на средства производства от процесса управления ими привело к существенному повышению эффективности рыбохозяйственного бизнеса.

Весьма активно действуют в китайской рыбохозяйственной сфере коллективные предприятия. Развиваются акционерные структуры. Эффективность акционерных обществ при операциях большого масштаба сделала эту форму хозяйствования очень популярной среди китайских рыбопромышленников. Частная форма собственности получила большое развитие в сфере реализации гидробионтов в Китае.

Трансформационные процессы существенно перестроили систему управления рыбной отраслью КНР. В настоящее время управление осуществляется через систему контрактов, рентных договоров, акций, объединяя различные формы собственности. Это наиболее явный момент проведенных реформ, который позволил отойти от централизованной и жестко управляемой системы прошлого. Отметим, что проводимые реформы в КНР также нацелены на стимулирование развития рыболовной науки и соответствующего образования.

В процессе экономических преобразований в рыбной отрасли правительство Китая огромное значение уделяло разработке и внедрению нового рыболовного законодательства. Государственный совет КНР разработал Правила по разведению и охране рыбных запасов, в соответствии с которыми была установлена система лицензий для промышленного рыболовства. Также были определены закрытые для промысла районы и периоды, введен контроль количества прибрежных рыболовных судов, установлены квоты на вылов для моторизованных рыболовных судов. Большое внимание в КНР уделялось

и уделяется распространению многоаспектной информации в области рыболовства, что, безусловно, способствует логистизации этой деятельности.

В китайском законодательстве сегодня существует ряд законов, подробно регламентирующих создание и все аспекты деятельности совместных предприятий, в том числе в рыбной сфере. Совместные предприятия имеют большие льготы в налогообложении, что стимулирует приток иностранного капитала в рыбную промышленность. При этом некоторые провинции установили рациональный предел для инвестиций в рамках совместных предприятий, чтобы не нарушать национальный баланс.

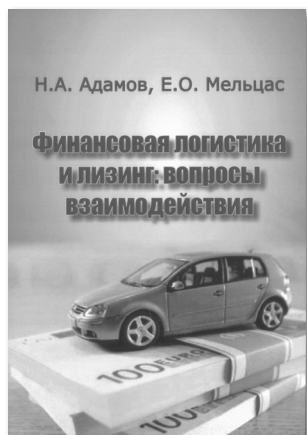
Имея высокий уровень государственной поддержки в виде налоговых льгот и субсидий, мгновенного возврата НДС (18%) и 30%-го дотирования экспорта, китайские рыбохозяйственники становятся высококонкурентоспособными и захватывают российский рынок, предлагая высокие цены на сырье (например 1200 долл./т за минтай) и низкие — на готовую продукцию (1900 долл./т за мороженое филе минтая в порту Санкт-Петербурга). Для российских производителей такой дисбаланс цен, во-первых, приводит к невыгодности затратной глубокой переработки, а во-вторых, является стимулом для скорейшей минимизации издержек на основе логистики. Разумеется, и без усиления государственной поддержки отечественной рыбной отрасли повышение ее конкурентоспособности весьма проблематично.

Китайская правительственная стратегия поддержки и развития рыболовства на ближайшие десятилетия отводит очень важную роль науке и образованию, так как, по мнению ряда экспертов КНР, вклад науки и технологии в развитие рыболовства далеко не достиг своих потенциальных возможностей. С учетом этой стратегии рыболовные исследования сосредоточены на практических технологиях, которые должны быстро становиться доступными рыбакам и специалистам по аквакультуре.

Подводя итог, что для выбора наиболее рациональных методов и форм интегрированного управления добычей, переработкой и реализацией рыбопродукции весьма полезен учет эффективных зарубежных подходов. Все страны с развитой рыбной отраслью оказывают значительную государственную поддержку рыбохозяйственным комплексам, создавая единое информационное пространство, инвестиционное обеспечение, систему льгот, в том числе налоговых, дотаций, принимая специальные логистически ориентированные программы развития рыбной промышленности, что в конечном итоге отвечает интересам всей национальной экономики.

Литература

1. Зарубежная информация о мировом рыболовстве / Составитель Шпаченков Ю.А. — М.: ВНИЭРХ, 2003. — 159 с.
2. Еремина М.Ю. Развитие логистически-ориентированных бизнес-связей в рыбохозяйственной сфере / М.Ю. Еремина // РИСК. — 2011. — № 1. — С. 17—22.
3. Сберегаев Н.А. Основы внешнеэкономических связей предприятий рыбной промышленности / Н.А. Сберегаев. — М.: Колос, 1994. — 111 с.
4. Сиренко В.С. Опыт Исландии по развитию экспортноориентированного рыбохозяйственного комплекса / В.С. Сиренко // Рыбное хозяйство. — 2007. — № 1 — С. 7—10.
5. Сиренко В.С. Факторы конкурентоспособности. Использование мирового опыта в российских условиях / В.С. Сиренко // Рыбное хозяйство. — 2008. — № 1 — С. 25—28.
6. Шпаченков Ю.А. Рыбное хозяйство на пороге XXI века. Конспект лекций / Ю.А. Шпаченков. — Петропавловск-Камчатский: Из-во Камчат ГТУ, 2000. — 269 с.
7. <http://www.fishcom.ru>
8. <http://vff-s.narod.ru>



Зачастую в организации существует проблема автономного управления финансовыми потоками. Данная проблема встает перед организацией в том случае, если финансовый отдел существует «сам по себе» и лишь незначительно взаимодействует с работой других служб. Для того чтобы избежать трудностей, возникающих в описанной ситуации, и существует понятие «финансовая логистика».

В современном мире с понятием логистики связаны не только материальные, но и финансовые, информационные, трудовые потоки, которые расширяют взаимосвязь логистики с другими науками. В монографии рассматриваются вопросы взаимодействия финансовой логистики и лизинга, определяются границы сотрудничества рассматриваемых понятий и их практическое применение.

Приобрести книгу вы можете в редакции
Телефон для справок: (499) 152-1823 или (499) 152-8694
E-mail: office@itkor.ru, sales@itkor.ru

Стратегия взаимодействия финансовой логистики как способа увеличения финансовой устойчивости

Адамов Н.,

д.э.н., профессор, генеральный директор Института ИТКОР

Мельцас Е.,

младший научный сотрудник Института ИТКОР

В современном мире с понятием логистики связаны не только материальные, но также и информационные, финансовые, трудовые потоки, которые расширяют взаимодействие логистики с другими науками. Данное утверждение – обязательное условие повышения финансовой устойчивости предприятия. В статье рассматривается проблема определения границ сотрудничества финансовой логистики со смежными экономическими дисциплинами. Данные взаимосвязи, раскрытые в статье, иллюстрируются примерами.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, финансовая логистика, логистика склада, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, маркетинг, финансовое планирование, прогнозирование, бухгалтерский учет.

Strategy of interaction of financial logistic as way of increase in financial stability

Adamov N.,

doctor of Science (Economics), professor, General Director at the Institute ITKOR

Meltsas E.,

Junior Researcher at the Institute ITKOR

In the modern world are connected to concept of logistic not only with material, but also and information, financial, labour streams which expand interaction of logistic with other sciences. The given statement — an obligatory condition of increase of financial stability of the enterprise. In article it is considered a problem of delimitation of cooperation of financial logistic with adjacent economic disciplines. The given interrelations opened in article, are illustrated by examples.

Key words: financial stability, financial logistic, logistic of a warehouse, financial management, investment management, marketing, financial planning, forecasting, book keeping.

Сегодня во многих российских организациях существует достаточно хорошо сформированная логистическая система. Однако во многих компаниях логистический отдел является самостоятельным структурным подразделением, не взаимодействующим с другими службами и отделами предприятия, что не позволяет использовать его весь ресурсный потенциал в полной мере и соответственно снижает эффективность работы всей логистической системы. Поэтому вопрос взаимодействия логистики с другими

экономическими науками остается актуальным и в настоящее время.

Несомненно, применение методов финансовой логистики оказывает положительное влияние на повышение финансовой устойчивости. Однако если отдел финансовой логистики будет действовать обособленно от других подразделений предприятий, все усилия по повышению финансовой устойчивости могут оказаться бесполезными.

В связи с этим эффективным способом повышения финансовой устойчивости является применение методов финансовой логистики, а проблема определения границы сотрудничества финансовой логистики со смежными экономическими дисциплинами в современном мире выступает на первый план.

В современном мире с понятием логистики стали связывать не только материальные, но также и информационные, финансовые, трудовые потоки, расширяя тем самым взаимодействие логистики с другими науками.

Так как финансовая логистика делает выводы и принимает соответствующие решения на основе информации и данных по организации материальных потоков, то ее взаимодействие с другими дисциплинами, определяющими развитие материальных потоков, неизбежно и очень важно для развития любого предприятия.

Так, финансовая логистика тесно связана с финансовым менеджментом. Если предметом последнего выступает капитал, финансовые потоки и финансовые отношения, то областью изучения финансовой логистики считается управление движением денежных потоков, их детальное изучение. Оценить эффективность использования логистической системы можно с помощью определения показателей доходности, прибыльности и рентабельности предприятия, то есть показателей оценки, используемых также в финансовом менеджменте. Финансовая логистика представляет собой более детальную характеристику отдельных направлений финансового менеджмента. То есть можно утверждать, что финансовая логистика совмещает две смежные дисциплины, такие как логистика и финансовый менеджмент, расширяя и уточняя финансовый менеджмент.

«Взаимоотношения между логистикой и финансовым менеджментом проявляются:

- 1) в объеме и оборачиваемости оборотного капитала предприятия, например, вложенного в запасы материальных ресурсов и готовой продукции;
- 2) в совместном поиске путей снижения затрат, связанных с закупкой и сбытом¹».

Взаимосвязь между дисциплинами «финансовая логистика» и «финансовый менеджмент» прослеживается также в использовании аналогичных инструментов для достижения поставленных целей, например, применение метода экспресс-диагностики, составление смет расходов, анализ финансово-хозяйственной деятельности. Также совпадают цель и решаемые в соответствии с поставленной целью задачи логистики и финансового менеджмента.

Финансовая логистика влияет не только на финансовый, но и на инвестиционный менеджмент, в частности, сотрудничество проявляется при решении задач отделом финансовой логистики по размещению финансовых средств в инвестиции.

На основе вышеизложенного можно утверждать, что такие дисциплины, как финансовая логистика и менеджмент, причем как финансовый, так и инвестиционный, должны являться интегрированными между собой системами в организации.

До недавнего времени логистика и маркетинг развивались самостоятельно. Данные отделы не взаимодействовали между собой.

Однако, несмотря на то что маркетинг основывается на исследованиях рынка, опираясь в своей деятельности на рекламу и психологическое воздействие на потребителя, а логистика ориентирована на организацию ресурсопотоков, наиболее эффективно логистика будет развиваться, если она будет тесно сотрудничать с маркетинговым отделом, то есть являться методом достижения задач маркетинга. Известное утверждение: «маркетинг формирует спрос, а логистика его реализует» — свидетельствует о том, что маркетинг и логистика тесно взаимосвязаны между собой. При этом некоторые специалисты даже определяют логистику как один из основных маркетинговых инструментов.

В настоящее время существуют различные методы взаимодействия логистики и маркетинга. Например, маркетинг определяет необходимый объем товара, а логистика организует доставку данного товара с минимальными затратами по месту требования и в определенный срок, удобный для покупателя.

Связь логистики и маркетинга обусловлена их сферами деятельности. Деятельность логистики и маркетинга пересекается в основном в системе сбыта. Маркетинг призван осуществлять планирование товаров, работ, услуг, контролировать поведение покупателя, оценить структуру и динамику потребностей покупателей, влиять на ассортиментную политику, изменение которой, в свою очередь, окажет влияние на определение направлений работы логистической системы.

Очень тесно маркетинг связан именно с финансовой логистикой. Так, например, если с помощью отдела маркетинга на предприятии было решено предоставлять новый вид услуг, то отделом финансовой логистики должна быть обоснована необходимость принятого решения. В качестве примера взаимосвязи службы маркетинга и логистики можно привести следующее: если отделом маркетинга было принято решение производить новый вид продукции, то перед отделом финансовой логистики будет стоять задача поиска оптимальных источников финансирования данной продукции.

При этом первоочередным должно быть принятие решения отдела финансовой логистики по финансированию новых видов продукции, чтобы избежать, например, такой ситуации, когда решение о производстве товаров уже принято, а не учтены дополнительные расходы.

Вопросы о развитии конъюнктуры и спроса в будущем, выбора рынка сбыта, поиска потребителей, полученные службой маркетинга, необходимы службе финансовой логистики для определения инвестиционных возможностей предприятия.

Похожие методы при принятии решений используются финансовой логистикой и отделом маркетинга. Это связано с тем, что задачи, стоящие перед службой логистикой и маркетингом, направлены на удовлетворение потребностей покупателей. Маркетинг можно определить как систему управления, обеспечивающую реализацию продукции на наиболее выгодных для предприятия условиях, в то время как финансовая логистика рассматривает данный процесс с финансовой точки зрения, так как основной целью финансовой логистики является рационализация

¹ Альбеков А.В., Митько О.А. Коммерческая логистика/Серия «Учебники, учебные пособия». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — С. 402.

движения денежных потоков в зависимости от изменения существующих условий.

В процессе реализации товара и его отгрузки конечному потребителю нужно правильно организовать работу всего предприятия. Например, маркетинг занимается вопросом о выборе места реализации, финансовая логистика определяет финансовые возможности организации по его аренде или выявляет другие альтернативные источники.

Взаимодействие маркетинга и финансовой логистики проявляется, например, при использовании такого инструмента, как реклама. Реклама применяется отделом маркетинга в качестве инструмента по повышению объема продаж, а также экономического рычага по управлению финансовыми потоками, которые являются предметом изучения финансовой логистики.

Служба маркетинга решает вопросы, связанные с доступностью продукции для покупателя, рассчитывает будущий объем продаж, проводит исследования спроса и предложения, организует различные рекламные мероприятия. Все это входит в компетенцию службы маркетинга, однако имеет немалое значение для функционирования отдела логистики. То есть финансовая логистика выявляет важнейшие направления при организации маркетинговых исследований, тем самым значительно расширяя возможности маркетинга в достижении поставленных перед ним целей.

Связь финансовой логистики и маркетинга также можно проследить на следующем примере. Служба маркетинга производит выбор транспортного средства, который впоследствии будет использован для реализации продукции. А перед отделом финансовой логистики в случае отсутствия транспортного средства, принадлежащего предприятию, встанет вопрос о приобретении данного транспортного средства из собственных средств, или для организации выгоднее транспортировка с применением услуг внешних независимых транспортных компаний. Затем, если службой финансовой логистики было выбрано приобретение транспортного средства из заемных источников, будет решаться вопрос поиска наиболее оптимального источника заемных средств, например при использовании кредита или с помощью лизинга.

Применение маркетинга без взаимодействия с финансовой логистической системой будет недостаточно эффективным, а использование финансовой логистики, игнорируя инструменты маркетинга, также не представляется целесообразным.

«Логистика дополняет и развивает маркетинг, увязывая потребителя, транспорт и поставщика в мобильную, технико-технологически и планово-экономически согласованную систему²».

Так, например, работу в организации по продвижению новых видов продукции следует начинать со службы маркетинга, которая занимается изучением спроса, а также выявляет инструменты, с помощью которых можно на него влиять. Продолжением этой работы отдела маркетинга будет деятельность отдела финансовой логистики, которая определит возможности организации для достижения этой задачи.

Маркетинг преследует своей целью организацию выгодной реализации товаров, определяя требования рынка на анализируемый момент. Финансовая логистика рассматривает этот вопрос с финансовой точки зрения, определяя необходимые источники финансирования для достижения данной цели.

Таким образом, результаты, полученные с помощью финансовой логистики, будут более эффективными, если в финансовой логистике будут применяться маркетинговые приемы. Как применение маркетинговых приемов, так и использование методов финансовой логистики имеют большое влияние на повышение конкурентоспособности предприятия. И напротив, отсутствие логистического центра на предприятии приведет к возникновению трудностей маркетингового отдела, в частности связанных с эффективной реализацией товаров на рынке.

Финансовая логистика через обработку маркетинговой информации влияет на финансы и производство, а также позволяет организовать производственно-технический цикл, снижая тем самым противоречия, возникающие в сфере производства, маркетинга и финансов.

Функции финансовой логистики и маркетинга неотделимы друг от друга. Однако в этой связи в некоторых организациях существует обратная проблема столкновения маркетинга и логистики между собой, возникающая при их взаимодействии, решение которой связано с определенными проблемами. Некоторые экономисты, в частности Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич применяют такое понятие, как «маркетинг-логистика».

Данную взаимосвязь логистики и маркетинга выразил А.У. Альбеков в книге «Коммерческая логистика»: «Маркетинг и логистика взаимодействуют в основном в системе сбыта. Взаимосвязи настолько сильны, что иногда бывает трудно разделить сферы их действия, и логистику часто воспринимают как другую половину маркетинга».³

Однако, по нашему мнению, не следует забывать, что финансовая логистика и маркетинг являются самостоятельными экономическими науками, организующими процессы управления в разных направлениях.

Финансовую логистику невозможно также рассматривать без взаимодействия с финансовым планированием, так как финансовая логистика выполняет функции финансового планирования.

Отличие финансового планирования от логистики состоит в том, что ее деятельность шире за счет того, что последняя выполняет и текущую работу.

Также прослеживается тесная взаимосвязь логистики и прогнозирования, так как для достижения поставленных целей в логистике используются различные методы прогнозирования.

То есть финансовая логистика тесно переплетается с финансовым планированием и прогнозированием, так как логистика — это наука, включающая не только функции контроля и управления, но и планирования и движения материальных, финансовых, информационных и иных аналогичных потоков, организованных в пространстве и во

² <http://www.umniylogist.ru>

³ Альбеков А.У., Митько О.А. Коммерческая логистика/Серия «Учебники, учебные пособия». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — С. 399.

времени и имеющих направление от их первичного источника до конечного потребителя.

«Актуальна проблема и взаимосвязи логистики с системой бухгалтерского учета и отчетности, которая должна быть приспособлена к выделению составляющих полных логистических издержек⁴».

Финансовая логистика взаимодействует также с другими видами логистики, так как все финансовые потоки, относящиеся к предмету изучения финансовой логистики, имеют векторное направление в сторону оптимизации материального потока, который является областью деятельности других видов логистики. То есть обязательна взаимосвязь между всеми видами логистической системы, существующей на предприятии. Так, например, для определения службой логистики запасов оптимального объема запасов, находящихся на складе предприятия, необходимо предварительное заключение отдела финансовой логистики по разработке оптимальных денежных потоков и определению их максимального количества.

Рассмотрим взаимодействие различных подразделений логистики на примере сотрудничества отделов финансовой и складской логистики.

Например, на предприятии отделом складской логистики, в функции которого входит задача по размещению и формированию складского хозяйства, в связи с увеличением ассортимента продукции было принято решение о необходимости использования дополнительного склада. В свою очередь отдел финансовой логистики в соответствии с данным решением призван определить наиболее оптимальный способ приобретения склада, в частности, могут рассматриваться следующие варианты: покупка данного склада с использованием собственных средств компании, приобретение склада посредством лизинга или использование кредита для этих целей.

Выделение денежных средств для осуществления транспортных расходов на предприятии осуществляет финансовая логистика, в то время как транспортная логистика определяет минимальные затраты на перевозку продукции, осуществляет планирование доставки до места назначения и проводит другие аналогичные действия.

Важна также взаимосвязь финансовой и информационной логистики. Невозможно выявить потребность в финансовых ресурсах без автоматизированной информационной системы в качестве базы данных, содержащей данные обо всей финансово-хозяйственной деятельности организации.

Для достижения наилучших результатов недостаточно совершенствовать одно направление логистики, так как только совокупность всех тенденций развития организации, увязка финансовой логистики с другими ее видами позволяют достичь наилучших результатов.

Также значительно упрощается контроль за движением денежных потоков, если организация имеет единую информационную систему, позволяющую осуществлять функцию мониторинга. Благодаря использованию информационной системы можно упростить процесс принятия решения относительно выбора источника финансирования и поиска вложения денежных ресурсов.

Поскольку логистический процесс использует методы и приемы, применяемые в области экономики и математики, то можно утверждать об очевидном взаимодействии логистики с данными экономическими дисциплинами.

В связи с тем, что некоторые теоретические аспекты логистики включаются в отдельные экономические дисциплины, например, такие как экономика и финансовый менеджмент, то можно утверждать, что «логистика находится в органической и тесной взаимосвязи с дисциплинами: «экономика», «экономическая теория». Она также по ряду аспектов связана с другими дисциплинами: математическими («экономико-математические методы и прикладные модели»), общепрофессиональными («статистика», «менеджмент», «маркетинг») и дисциплинами специализации («Транспортное обеспечение коммерческой деятельности»)⁵.

Таким образом, из вышеизложенного можно сделать вывод, что для успешного развития предприятия финансовая логистика должна тесно сотрудничать со многими подразделениями, в частности с отделом маркетинга, так как служба маркетинга в общем виде занимается изучением потребностей рынка, а финансовая логистика определяет финансовые инструменты, с помощью которых можно их удовлетворить.

При этом с отделом маркетинга наиболее тесно сотрудничает финансовая логистика, поскольку маркетинг помогает определить направления развития финансовой логистики. Маркетинг разрабатывает и осуществляет планирование ассортимента товаров, организует товародвижение и регулирует реализацию товаров, определяя тем самым направления развития логистики.

Таким образом, предприятие достигнет наилучших результатов деятельности при умелом совмещении логистики с другими научными дисциплинами.

Можно утверждать, что финансовая логистика, взаимодействуя в основном с отделом маркетинга, создает условия для эффективной координации маркетинга, а также обеспечивает согласованность действий всех подразделений предприятия.

Литература

1. Альбеков А.В., Митько О.А. Коммерческая логистика/Серия «Учебники, учебные пособия». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — 416 с.
2. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. — 284 с.
3. Неруш Ю.М. Логистика: Учебно-методические материалы. — М.: МИЭМП, 2004. — 40 с.
4. Покараева Н.Г. Финансовая логистика: вчера, сегодня, завтра // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — 2009. — № 2.
5. <http://www.umniylogist.ru>.

⁴ Альбеков А.В., Митько О.А. Коммерческая логистика/Серия «Учебники, учебные пособия» — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — С. 402

⁵ Логистика: Учебно-методические материалы/ Сост.: Неруш Ю.М. — М.: МИЭМП, 2004. — 40 с.

Современный взгляд на аутсорсинг



*Интервью с Алексеем Солдатовым,
генеральным директором компании
«АБУ-бухгалтерские услуги»*

— Какие основные тенденции наблюдаются на рынке аутсорсинга сегодня?

— Можно условно выделить тренды в России и в мире.

В целом в мире я бы отметил два на первый взгляд противоположных тренда. Первый — это увеличение внимания к выбору поставщиков услуг, в т.ч. аутсорсинговых, более внимательное отношение к стоимости услуг, можно даже сказать, что стали сильнее и больше торговаться, что довольно распространено в период кризиса. А второй тренд — нарастание понимания, что целью и основной отдачей от аутсорсинга по сравнению с внутренними службами не может и не должно быть только снижение издержек. Тем не менее эти тренды довольно сонаправлены и ориентированы на повышение эффективности и оптимизацию бизнеса.

В России же, как известно, тема аутсорсинга стала развиваться позднее, с отставанием от общемировой тенденции. Многие предприятия и организации настороженно относились к этой возможности и не спешили доверять внешним провайдером, не имели опыта построения взаимоотношений с ним. Сейчас наблюдается тенденция к повышению зрелости рынка, менеджеры стали более лояльно рассматривать аутсорсинг как альтернативу внутренним службам. Многих к этому подтолкнул кризис, так

как при снижении объемов, компаниям было довольно затратно увольнять высвободившихся сотрудников (нужно платить компенсации, содержать пустые рабочие места или платить штрафы арендодателям, утилизировать технику и мебель и т.д.). Те же, кто пользовался услугами аутсорсинга учетных функций, при снижении объемов деятельности просто стали получать меньшие счета за услуги пропорционально объемам снижения.

Таким образом, Россия также укладывается в общемировую тенденцию повышения эффективности компаний и бизнесов, и многие менеджеры профессионально принимают решения относительно аутсорсинга.

Одним из движущих факторов рынка я вижу увеличение доли белых заработных плат в стране, в целом выход бизнеса из тени, выстраивание легитимных и прозрачных отношений с работниками и партнерами. Ведь без использования заработных плат в конвертах управлять персоналом становится труднее, нужно больше внимания обращать на подготовку и фиксацию решений, учет, соответствие законодательству и т.д. Больше внимания и трудовых затрат требует и непосредственно расчет налогов и заработных плат. К сожалению, нас очень расстраивает повышение социальных налогов, которое может переломить эту наметившуюся с середины 2000-х годов тенденцию.

Постепенно «зреет» и рынок предложения. Мы с коллегами из Интеркомпа и БДО, при участии ассоциации стратегического аутсорсинга АСТРА, проводим разъяснительную работу, участвуем в конференциях, делаем доклады и публикации. Мы также совместно сформировали рабочую группу по разработке системы стандартов аутсорсинга, которые должны помочь потребителям ориентироваться на этом рынке, грамотно подходить к заказу услуг, выбору провайдера, управлению взаимоотношениями и процессами взаимодействия. Первым этапом этой большой работы является создание глоссария терминов в области финансового аутсорсинга, чтобы участники рынка начали разговаривать на одном языке, называть одними и теми же словами одинаковые вещи, услуги, процессы, условия, документы. Это должно в значительной степени помочь потенциальным заказчикам услуг аутсорсинга разобраться с многообразием поставщиков и услуг.

С точки зрения поставщиков также необходимо отметить негативную роль повышения социальных налогов в развитии бизнеса. Не секрет, что подавляющую долю затрат провайдеров составляют расходы на заработную плату, и увеличение социальных налогов выводит бизнес на грань рентабельности, требует искать альтернативные решения. Какими они будут, мы увидим в ближайшем будущем.

Еще одну тенденцию можно отметить на рынке поставщиков. В связи с развитием рынка, увеличением его объема, зрелости и привлекательности наблюдается некоторая специализация рынка, которая проявляется в росте силы и влияния специализированных аутсорсинговых компаний. Если какое-то время назад первую скрипку на рынке играли аудиторские, юридические компании, аудиторско-консалтинговые группы, которые оказывали услуги по ведению бухгалтерского учета, и для них это побочный бизнес, то сейчас наибольшую роль играют специализированные аутсорсинговые компании, для которых аутсорсинг бухгалтерского учета, расчета заработной платы является основным бизнесом, которые настраивают свои бизнес-процессы и информационные системы именно под его специфику, которые понимают типовые нужды клиентов в части этих услуг. Среди них также можно выделять компании, которые оказывают полный спектр услуг финансового аутсорсинга (бухгалтерский учет и связанные процессы, расчет заработной платы, кадровое делопроизводство), так и специализирующиеся на отдельных функциях, например на расчете заработной платы.

Интересным трендом, также связанным с развитием рынка, является выход на него новых игроков из стана крупных компаний, которые раньше совершенно не занимались аутсорсингом. Это некоторые крупные кадровые агентства, специализировавшиеся на подборе персонала и аутсаффинге. Интерес к бухгалтерскому аутсорсингу начинает также проявлять софтверная компания 1С.

Возможности глобального аутсорсинга очень развиваются. В области пейролла международные компании сейчас имеют возможность получать сервис по расчету заработной платы для всех своих подразделений по всему миру. При этом особенности локальных законодательств наиболее полно учитываются при партнерской схеме организации таких проектов. Например, наиболее известный в мире провайдер аутсорсинга расчета заработной платы и кадрового администрирования компания ADP, российским партнером которой является наша компания ABU accountingservices, обслуживает глобальных клиентов по всему миру, а мы выполняем расчет заработной платы и отчетность для их российских подразделений.

Развитие ИТ очень сильно влияет на возможности провайдеров услуг аутсорсинга. Единая информационная среда клиента и аутсорсинговой компании, которую можно реализовать с использованием широкого спектра технологических решений, предоставляет исключительно благоприятные условия для сотрудничества и повышения ценности услуг.

Мы используем единое комплексное решение по аутсорсингу процессов кадрового делопроизводства и расчета заработной платы.

Возможности автоматизации позволяют значительно экономить трудозатраты и повышать качество результатов, снижать стоимость услуг для клиентов.

— Какие компании используют аутсорсинг? Что они ожидают от аутсорсинга?

— По нашему опыту модель аутсорсинга финансовых функций выбирают прежде всего компании, которые

заинтересованы в прозрачности своих операций — для менеджмента, акционеров и в снижении рисков относительно правильности ведения учета и отчетности перед контролирующими органами.

Также те компании, которые заинтересованы в обеспечении имиджа — как в глазах инвесторов, так и в глазах клиентов и партнеров.

Большую долю потребителей аутсорсинга составляют компании, которые не хотят тратить ресурсы на то, чтобы разбираться с теми или иными процессами. Такие функции проще отдать на аутсорсинг целиком, как черный ящик, получая только нужный результат. Подмножеством таких компаний являются компании, которые ожидают от аутсорсинга эффекта оптимизации процессов и достижения необходимых параметров качества.

Все большее количество клиентов на первое место при организации аутсорсинга ставят обеспечение конфиденциальности данных и информации. И передача функций на аутсорсинг позволяет получить такой эффект. Основными механизмами для решения данной задачи выступают, во-первых, технологии защиты информации от внешних злоумышленников и технологии дублирования и предотвращения потери данных при технологических сбоях, которые могут быть более развиты у провайдера услуг аутсорсинга (конечно, далеко не у всех), а во-вторых, возможность принципиального исключения доступа к информации для внутренних сотрудников компании (таких, как бухгалтеры, специалисты ИТ и т.п.). Действие второго механизма можно посмотреть на примере персональных данных сотрудников. В любой компании есть кадровая информационная система, в которой хранятся эти данные, и очевидно, что ИТ-специалисты компании имеют доступ к этой системе. Всем сотрудникам рассчитывается и выплачивается заработная плата; осуществляют это сотрудники бухгалтерии.

При передаче функции ведения кадрового делопроизводства и расчета заработной платы на аутсорсинг, кадровая система располагается на сервере провайдера, расчет и выплату заработной платы осуществляет провайдер, и ни ИТ-специалисты, ни бухгалтеры компании-клиента не имеют доступа к этим данным. Хороший же провайдер имеет развитую систему информационной безопасности, включая требования к персоналу, а его специалисты, как правило, не имеют ни мотива, ни возможностей пообсуждать заработные платы в курилке с сотрудниками компании-клиента.

Исключительным снижением затрат, по нашему опыту, озабочено минимальное количество компаний, если таковые вообще есть. Хотя этот эффект часто наблюдается во многих проектах за счет оптимизации процессов и автоматизации.

Поэтому идея использования аутсорсинга зависит, как правило, от уровня зрелости менеджмента, спектр управленческих инструментов которого должен быть довольно широк и включать (как один из них!) аутсорсинг бизнес-процессов.

Что нужно, чтобы клиент был счастлив, и как обеспечить эффективность аутсорсинга? Мы используем подход, который включает три основных этапа:

- осознанная постановка цели и выбор инструмента достижения цели;

- выбор надежного партнера (исполнителя);

- организация процессов и тщательное управление проектом.

Важно понимать, что для оптимизации, повышения эффективности и качества выполнения функций у компании есть различные возможности — привлечение консультантов для помощи менеджерам и сотрудникам, автоматизация процессов обработки и хранения информации, повышение квалификации или наем более квалифицированных сотрудников. И когда мы говорим об аутсорсинге, мы говорим об альтернативе. Правильная оценка альтернатив очень важна для осознанного выбора технологии. Важно понимать свои ожидания от аутсорсинга и цели, которые компания хотела бы достичь в отношении рассматриваемой функции — повысить достоверность информации и оперативность отчетов, обеспечить соответствие законодательству, снизить риски и т.д.

Если говорить о сравнении затрат для разных технологий, то необходимо учитывать неочевидные затраты, например, при аутсорсинге к стоимости услуг аутсорсинговой компании нужно добавить затраты на управление, подготовку данных и контроль результатов. Стоимость выполнения той или иной функции своими силами, без передачи на аутсорсинг, также не складывается только из заработной платы специалистов и налогов, но включает и многие другие статьи затрат. Например, список видов затрат на обеспечение функции учета кадров составляет более 20 наименований, и заработная плата специалиста по кадровому учету лишь одна из них.

— **На какие критерии при выборе поставщика услуг ориентируются Ваши клиенты?**

При выборе поставщика услуг наши клиенты ориентируются прежде всего на рекомендации от наших текущих клиентов и партнеров. Это нормальная ситуация на неразвитом рынке предложения, когда очень сложно по каким-то формальным параметрам быть уверенным в уровне сервиса неизвестной компании.

Мы бы рекомендовали при выборе провайдера рассматривать целый набор факторов:

- Рекомендации, опыт работы, отзывы клиентов.

- Гибкость провайдера, готовность выстраивать удобные для вас схемы работы, внимательность при взаимодействии, в целом ориентация на клиента, готовность и желание помочь.

- Содержание договора (параметры сервиса, материальная ответственность, конфиденциальность).

- Страхование профессиональной ответственности.

- Выделение ключевых лиц, возможность знакомства с проектной командой до начала проекта.

- Планирование проекта перехода и обслуживания.

- Схемы взаимодействия, совместимость информационных систем (в идеале — программа как у вас), готовность настраивать под клиента отчеты и форматы данных.

- Технологии обеспечения информационной безопасности (технические и организационные).

- Возможность получить свои данные по окончании проекта в удобном формате.

- Наличие партнеров, дополнительных сервисов.

— **Как вы строите систему отношений с клиентами?**

Наша компания очень большое внимание уделяет системе отношений с клиентами.

При организации работы важно иметь четкое соглашение об уровне сервиса, план проекта перехода. Обратить внимание на необходимость настройки информационных систем и отработку процессов взаимодействия, необходимость изменения некоторых внутренних процессов и структурирование персонала, тщательный контроль (аудит) первых результатов.

В нашей компании клиент, помимо того, что имеет выделенного менеджера, также имеет доступ к любому члену команды, и прямой доступ к руководителям и генеральному директору для решения любых вопросов.

Мы являемся российским партнером компании ADP Employer Services International по программе обеспечения сервиса ADP Streamline, и мы можем с уверенностью сказать, что и российский и мировой опыт показывают, что какой бы ни был отличный провайдер без внимания и тщательной организации процессов на стороне клиента не обойтись. Мы уделяем этому особое внимание и поддержку при начале работы и в ходе всего цикла сопровождения. Уже рутинным стало использование online-системы взаимодействия с клиентами. Мы стараемся понимать ключевые цели клиента и большое внимание уделять вопросам поддержки бизнеса клиента, каким образом наши услуги могут помочь клиенту в достижении его стратегических и тактических задач, предлагаем необходимые изменения, даем советы.

В качестве примера можно привести одного из наших клиентов — розничную сеть, имеющую магазины во многих российских городах. Клиент выбрал модель аутсорсинга расчета заработной платы, но решение принималось в головной организации (США) и не вполне устраивало российское руководство дочерней компании. Однако был проведен очень тщательный выбор поставщика, который выпал на нашу компанию и оказался успешным. Мы предложили различные варианты схем взаимодействия, тщательно спланировали проект перехода от предыдущего провайдера, помогли оптимизировать внутренние процессы компании и обеспечили бесперебойный и проактивный сервис в удобном для клиента формате. Дополнительным фактором явилось свойственное нашей компании дружелюбное взаимодействие участников проекта. Все это вместе позволило добиться принятия модели аутсорсинга всеми руководителями клиента, решить некоторые неочевидные ранее проблемы и поддержало планомерный рост компании.

Я считаю, что модель партнерства, открытости и взаимопомощи на всех этапах проекта зарекомендовала себя с лучшей стороны, поэтому она является стратегической основой развития нашей компании и может являться локомотивом развития рынка аутсорсинга в России в целом.

Аутсорсинг управления проектами: как получить выгоду



Александр Полозов,
MBA, PMP, PМЕ,
руководитель проектов компании PM Expert

Аутсорсинг управления проектами — новая для России услуга, необходимость обращения к которой зачастую ставится под сомнение. В каких случаях передавать управление проектами сторонней организации и нужно ли это делать вообще? Сможет ли внешний проектный менеджер (руководитель проекта) обеспечить благополучное завершение проекта и уменьшить финансовые риски? Попробуем разобраться, является ли аутсорсинг одним из наиболее эффективных решений для бизнеса, и выявить его плюсы и минусы.

Профессиональное управление проектами

Проект — это деятельность, направленная на создание уникального результата (продукта, услуги) и имеющая ограничения по срокам реализации и привлекаемым ресурсам. Несмотря на то, что проекты в зависимости от сферы различаются по содержанию, методы управления проектами одинаковы. Большинство проектов имеют похожий жизненный цикл, а эффективное проектное управление заключается в нахождении компромиссов между содержанием, сроками, стоимостью, рисками и качеством проекта.

Становление проектной деятельности как отдельной области знаний произошло уже в новой России. Соответственно и понимание того, что управлением проектами

должны заниматься профессионалы в этой области, возникло совсем недавно.

Потребность в профессиональном подходе к проектному управлению существует у любой компании, имеющей свои проекты. В соответствии с исследованиями компании PM Expert, стоимость профессионального управления проектами (сюда относятся затраты на команду и систему управления проектами) составляет от 2 до 10% от бюджета проекта, при этом получаемый экономический эффект достигает 20—30% от бюджета проекта. Таким образом, профессиональное управление проектами позволяет компании достичь поставленных целей и за счет этого выйти на более высокий уровень развития.

Неудачные проекты

Как известно, проект считается успешно выполненным, если соблюдены все критерии: проект реализован в сроки, в рамках установленного бюджета, и заказчик не имеет претензий. По данным американской компании Standish Group International (2009 год), число успешно выполненных проектов в мире составляет всего 32%. В 44% случаев одна из целей проекта не была достигнута, а 24% проектов и вовсе не были завершены (либо их результаты не были использованы). Причина подобных неудач — в недостатке профессионального подхода к управлению проектами (см. рис. 1).

Проекты могут управляться как силами самой компании, так и с помощью сторонних специалистов. В чем причины неудачных проектов, которыми управляют сами компании? Во-первых, это недостаточный уровень проектной зрелости в компаниях. Во-вторых, небольшой опыт ведения проектов. И наконец, неумение грамотно выстроить отношения с подрядчиками, а также сформировать единую команду.

Решение о привлечении эксперта по управлению проектами имеет по сути те же причины, что и обращение к финансовым или инвестиционным консультантам: вам нужны профессиональное мнение и помощь в решении поставленной задачи с высоким результатом. При этом внешнему руководителю проекта не обязательно досконально знать сферу реализации проекта, для этого в проектную команду вводятся эксперты — сотрудники самой компании, специалисты в данной предметной области. Роль внешнего руководителя проектов заключается в организации всех работ по проекту, в том числе организации принятия «технических» решений.

Чаще всего к услугам сторонней организации компании прибегают в следующих случаях:

- высокая сложность или рискованность проекта;
- нехватка собственных ресурсов;

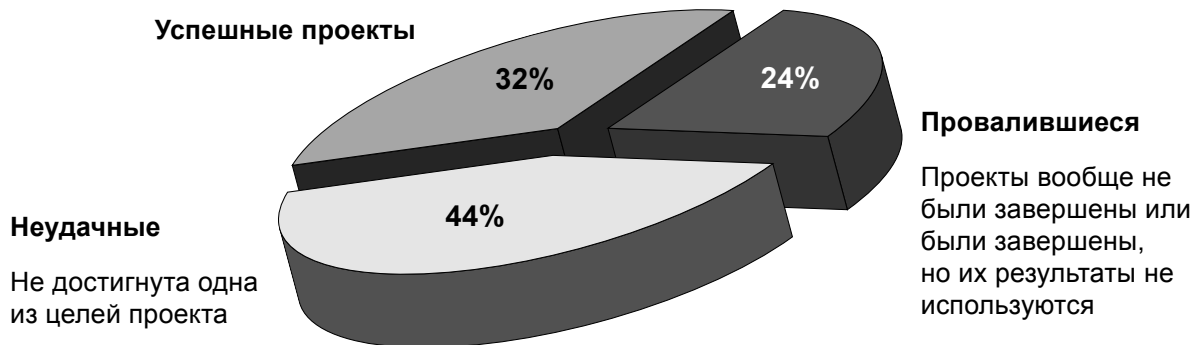


Рис. 1. Насколько успешны проекты?

(По данным The Standish Group International)

- недостаточная квалификация собственных сотрудников, необходимость усиления компетенций проектных менеджеров;

- резкое увеличение количества проектов;
- новая специфика проекта;
- инновационность проекта;
- стратегическое значение проекта.

Аутстаффинг vs. аутсорсинг

Возможно два варианта управления проектами с привлечением внешних консультантов — аутстаффинг и аутсорсинг.

Аутстаффинг — это передача конкретных сотрудников, числившихся за сторонней компанией, и оформление их в штат компании-заказчика для решения задач по управлению проектами. Аутсорсинг же предполагает передачу конкретных функций в области проектного управления внешней компании.

Основные преимущества аутстаффинга — его невысокая цена по сравнению с аутсорсингом и возможность сокращения сроков привлечения специалиста. Фактически вам придется нести ответственность за деятельность работника, что стоит дополнительного времени и ресурсов и приводит к увеличению возможности рисков, так как принимающей стороне придется контролировать качество исполнения обязанностей сотрудника.

Аутсорсинг — комплексная услуга, применимая для крупных, дорогих, значимых проектов, проектов с большими рисками, проектов с большим фактором неопределенности.

Передавая какой-либо проект на аутсорсинг, организация избавляется от необходимости отвечать за ошибки нанятых специалистов. Кроме того, связанные договором, провайдеры услуги не смогут разглашать конфиденциальную информацию. В случае аутстаффинга вполне возможна утечка важных сведений, так как при возникновении проблем сотрудник, лишенный профессиональной поддержки, будет вынужден обратиться за советом к людям, не связанным с его работодателями.

Предупреждая риски

Главные достоинства аутсорсинга проектной деятельности — это в первую очередь снижение вероятности рисков, которые могут привести к неблагоприятному завершению проекта и дополнительным издержкам, а также увеличение шансов на успешное выполнение поставленных целей проекта.

Одним из наиболее вероятных затруднений, с которым может столкнуться компания, ведущая проекты самостоятельно и не обладающая необходимыми навыками в данной сфере, — задержка по срокам выполнения. Подобный риск приведет к серьезным неудобствам для компании: проект потребует дополнительного финансирования, привлечения новых ресурсов для выполнения работ (что также скажется на бюджете), будет способствовать отставанию по срокам реализации других проектов, которые зависят от данного проекта.

Приведу пример. Крупная российская энергетическая компания была вынуждена решать большую проблему: программа проектов (ряд связанных друг с другом проектов), рассчитанная на три года, шла с большим отставанием по срокам. Для исправления ситуации было принято решение обратиться к внешней организации, специализирующейся на управлении проектами. В итоге специалистам PM Expert, привлеченным уже в последний год реализации программы проектов, к концу года удалось выполнить все работы на 95% и завершить проекты с минимальным срывом сроков, насколько он был возможен вначале.

Потребность в дополнительных денежных средствах из-за неправильного планирования и контроля над проектом заставляет искать источники финансирования и выбирать политику привлечения заемных средств. Новые расходы приводят к недополученной прибыли компании и увеличению сроков возврата инвестиций, вложенных в проект.

Передача проекта профессионалам должна гарантировать эффективное управление средствами, при котором понижается вероятность перерасхода бюджета.

Обратимся к практике зарубежных компаний по управлению подрядчиками. Равномерное расп-

ределение одинаковых видов работ между несколькими поставщиками минимизирует риски. В ходе реализации проекта некоторые поставщики могут обанкротиться или не оправдать требования заказчика к качеству работы, в результате чего приходится отказываться от услуг ненадежного подрядчика. Благодаря арсеналу (пулу) нескольких поставщиков, перечисленные выше трудности не окажут негативного влияния на ход проекта.

Наличие пула подрядчиков играет особенно важную роль в строительных проектах — равно как и грамотное планирование поставок оборудования. Необходимо, чтобы в случае срыва или угрозы срыва поставок одним поставщиком можно было обратиться к услугам альтернативной организации и не допустить срыва сроков и перерасхода бюджета проекта. В моей практике был случай, когда компания потерпела большие убытки из-за того, что поставщик не смог вовремя поставить комплектующие для монтажа высокотехнологичного оборудования. По плану комплектующие должны были переданы компании за два дня до начала монтажа. Для того чтобы избежать этой ситуации, компании нужно было запланировать поставку хотя бы на месяц раньше. Тогда организация получила бы время на то, чтобы найти другого поставщика.

Таким образом, ведение проектов силами внешней профессиональной организации помогает разделить и уменьшить возможные риски частично или полностью. С помощью квалифицированной услуги аутсорсинга компании удается:

- *уменьшить сроки реализации проектов, что дает конкурентное преимущество и способствует увеличению прибыли;*
- *сократить затраты при выполнении проектов;*
- *повысить уровень знаний и навыков у сотрудников компании, перенимающих опыт у экспертов;*
- *качественно улучшить результаты проекта;*
- *усилить прозрачность процессов управления проектами (для акционеров, аудитов, сертификаций, партнерств);*
- *реализовать гораздо большее число проектов на высоком уровне.*

После завершения проекта в организации остается вся проектная документация (устав, описание содержания, план управления, протоколы совещаний, отчеты), включая техническую (технические задания, руководства, методики, инструкции и др.), которая может использоваться в качестве шаблонов в последующих проектах и базы знаний в компании.

Кроме того, вознаграждение провайдера услуги определяется по договору исходя из двух частей — постоянной (оплата текущих издержек) и бонусной (привязанной к достижению успешного результата), что стимулирует особую заинтересованность в результате обоих партнеров.

Как это работает

Рассмотрим, за счет чего предупреждаются потенциальные проблемы проекта:

- *тщательное планирование проекта (пессимистичные и оптимистичные планы, моделирование хода работ и сроки реализации проекта, оптимизировать загрузку участников проекта и предупредить авралы;*

- *управление изменениями и рисками в проекте;*

- *подготовка отчетности о ходе реализации проекта, позволяющей своевременно принимать необходимые управленческие решения;*

- *использование лучших мировых практик по управлению проектами, полная методологическая поддержка и усиление команды в случае необходимости;*

- *грамотное управление персоналом заказчика через распределение обязанностей, контроль выполнения работ;*

- *эффективное взаимодействие с подрядчиками — уменьшение затрат, оценка поставщиков, включение в договоры условий, минимизирующих риски.*

На аутсорсинг можно передать не только управление проектом, но и функцию управления проектами организации. В таких случаях оптимизацией и развитием проектной деятельности компании занимается специально созданная структура — внешний Проектный офис. Компании может быть финансово выгодно подобное решение, так как создание и поддержание отдельного внутреннего подразделения требует немалых усилий и затрат по поиску, содержанию и обучению работников. Расходы на использование внешнего Проектного офиса зависят от объема и перечня требуемых услуг, которые определяет сам заказчик. Среди плюсов такого решения:

- *руководство заказчика и руководители проектов будут обладать актуальной и достоверной информацией о ходе реализации проектов, возникающих проблемах и отклонениях, получают возможность принимать своевременные и обоснованные решения;*

- *участники проектной деятельности будут знать свою зону ответственности и смогут получить методологическую поддержку по вопросам управления проектами;*

- *реализация проектов будет проводиться по единым стандартам, с применением единой методологии и автоматизированной системы;*

- *отсутствие необходимости увеличивать штат или привлекать дополнительные ресурсы, гибкая система затрат.*

На аутсорсинг могут передаваться отдельные задачи в рамках проекта — например, администрирование проектов: специалисты компании-провайдера (администраторы) ведут необходимые работы по документообороту и мониторингу хода проекта, избавляя руководителя проектов от рутины и освобождая его время для принятия решений по проекту.

Итак, аутсорсинг управления проектом необходим далеко не во всех случаях. Данная услуга имеет высокую цену, но повышает вероятность успешного завершения проекта, позволяет избежать финансовых и репутационных рисков и дополнительных затрат, усиливает управляемость расхода средств, дает возможность компании повысить эффективность ведения бизнеса.

Классификация и аутсорсинг информационно-расчетных услуг на рынке гражданских авиаперевозок

Брыкин А.,

д.э.н., заместитель генерального директора, ОАО «Российская электроника»

Голубовская В.,

генеральный директор, процессинговый центр ИАТА в России ООО «Мультикарта-ИСС»

Шумаев В.,

д.э.н., профессор, главный научный сотрудник Института ИТКОР

Сфера услуг занимает лидирующее место в экономике страны. Все большее количество услуг оказывается с помощью аутсорсинга. Авторы статьи рассмотрели возможность использования аутсорсинга на примере информационно-расчетных услуг в сфере гражданской авиации.

Ключевые слова: аутсорсинг, сфера услуг, логистический сервис, информационно-расчетные услуги.

Classification and outsourcing of information and settlement services on the market of civil aviation

Brykin A.

Ph.D., Deputy Director General, JSC «Russian Electronics»

Golubovskaya V.,

Director General, IATA processing center in Russia «Multicard-ISS»

Shumaev V.,

Doctor of Science, professor, chief researcher at the Institute ITKOR

The services sector has a leading position in the economy. An increasing number of services provided through outsourcing. The authors considered the possibility of outsourcing the example of information — settlement services in of civil aviation.

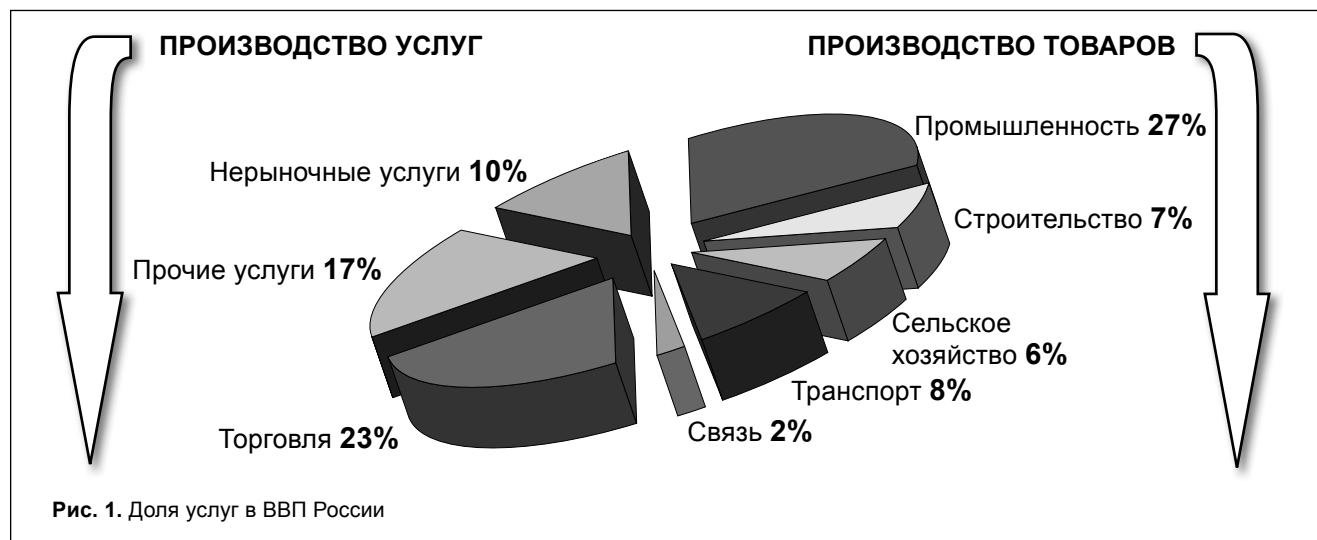
Keywords: outsourcing, service industry, logistical services, information and settlement services.

Сфера услуг является составной частью народнохозяйственного комплекса и представляет собой область создания ценностей, увеличивающей совокупный фонд потребления. Так, доля услуг в валовом национальном продукте развитых индустриальных стран составляет 65—70%. В США, например, в сфере сервиса занято 70% всей численности работающих, в Японии — 60%. На

1 тыс. жителей в Германии приходится 260 работников сервиса, в США — 340, в Японии — 310.

В России в сфере сервиса занято 26 млн. человек (или 38% работающих). В структуре ВВП России, согласно статистике, услуги занимают порядка 60% (рис. 1).

Услуга — целесообразная, целенаправленная деятельность субъекта по удовлетворению индивидуальной



потребности взаимодействующего с ним по этому поводу другого субъекта; деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей заказчика.

В соответствии с международными стандартами (ISO 8402:1994) услуга означает итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя.

Услуга выступает в качестве полезного эффекта конкретного труда, потребляется в виде деятельности. Она является самостоятельной экономической формой проявления труда и имеет особую потребительную стоимость. Оказание услуги представляет собой выполнение специализированных работ, оказывающих помощь человеку в его жизни, а также функционирование связанных с ним материальных объектов.

Сервис — процесс предоставления услуги — деятельность поставщика, необходимая для обеспечения услуги (ISO 8402:1994). Он имеет свои особенности, по которым труд может быть отнесен к категории услуги.

Услуги представляют собой вид деятельности по созданию непроизводственной нематериальной части общественного продукта. Они представляют собой затраты труда на основе знаний и являются признаком и фактором научно-технического прогресса и цивилизации.

Потребности конечного клиента ставят перед логистикой новые задачи. Все больше проявляется тенденция к специализации фирм на глобальных рынках через системы продажи услуг на основе аутсорсинга. В современных условиях социально-экономического развития все больше заявляют о себе информационные услуги, выполняющие функции не только информирования, то есть предоставления сведений о чем-то, но и позволяющие на принципах аутсорсинга выполнять платежи и взаиморасчеты субъектов рынка.

Поскольку функционирование информационных систем связано с потоковыми процессами, которыми надо управлять, а наиболее рациональное управление осуществляется на основе логистических принципов, то можно принять следующее определение. Логистическая услуга — выполнение заказа потребителя на проведение

работы по организации и управлению потоковыми процессами с целью их оптимизации.

Логистический сервис выступает как совокупность нематериальных логистических операций в процессе управления потоковыми процессами с оптимальными затратами. Логистические услуги можно также рассматривать как деятельность и совокупность операций по организации и управлению движением материальной продукции, энергии, информации, финансов. Такие услуги могут быть оказаны как внутри фирмы специализированными структурами этой фирмы, так и отдельными агентствами (предприятиями), принимающими заказы на проведение работ.

Современные транспортные услуги уже давно стали сочетанием большого количества сервисов, предоставляемых различными структурами в виде взаимосвязанных сервисов. Интеграция сервисов в единую услугу по перевозке пассажиров создает целый рынок по координации их взаимодействия и рождает новый вид услуг. В данной статье предпринята попытка классифицировать информационно-расчетные услуги рынка гражданских авиаперевозок.

К информационно-расчетным услугам гражданской авиации, по нашему мнению, можно отнести следующие:

- проектирование потоков информации с учетом его оптимизации;
- организация деятельности;
- определение количества пассажиро-мест и управление ими;
- организация процесса продажи билетов по приемлемой для покупателя цене и качеству;
- управление операциями оплаты услуг;
- организация, контроль и мониторинг выполнения заказов в соответствии с установленными заказчиком требованиями;
- разработка информационной системы контроля параметров заказа для обеспечения надежности, гибкости и устойчивости системы;
- информационное обеспечение управления потоковыми процессами во всех звеньях цепи поставок и др.

Таблица 1

Классификация информационно-расчетных систем на транспорте

Признак	Класс системы
1. По уровню интеграции системы	Макросистема Мезосистема Микросистема
2. По виду транспорта	По гражданской авиации По железной дороге По автомобильному транспорту По морскому транспорту По речному транспорту
3. По типу функционирования на рынке	Монополия Олигополия Субъект рыночной конкуренции
4. По функциональному назначению	Информационная Расчетная Информационно-расчетная Обеспечивающая безопасность Логистическая информационная система
5. По характеру получения информации	Одноуровневая Многоуровневая
6. По каналам (источникам) получения информации	Клиентская Агентская Транспортной компании
7. По способу получения информации	На бумажном носителе На электронных носителях По речевому способу (устно)
8. По виду (типу) информационных технологий	Традиционные инф. технологии Облачные расчетные технологии Инновационные технологии
9. По источникам предоставления информации или расчетов	Клиентская Агентская Транспортной компании
10. По характеру управления	Централизованное Децентрализованное
11. По объектам обслуживания (сегментам рынка)	Международные организации Страны Регион Населенный пункт
12. По значимости информации	Основная информация Второстепенная информация
13. По циклам функционирования	Полный цикл Локальный цикл
14. По ритмам работы	Стабильный Переменный
15. По режимам функционирования	Онлайновый режим Традиционный без посредников Традиционный с посредниками
16. По режимному характеру информации	С открытой информацией С конфиденциальной информацией
17. По характеру информации	Со стратегической информацией С оперативной информацией
18. По ресурсной направленности функционирования	С материальными ресурсами С финансовыми ресурсами С информационными ресурсами С людскими ресурсами
19. По условиям сбора и движения информации	В условиях определенности информации В условиях риска В условиях неопределенности
20. По уровню безопасности	Безопасная С наличием рисков опасности С высокой степенью опасности

В таблице 1 предлагается классификация информационно-расчетных систем, оказывающих приведенные выше услуги на российском рынке авиаперевозчиков.

Широкая номенклатура информационных услуг, значительный диапазон в котором может менять их качество, влияние услуг на величину издержек, подчеркивает необходимость иметь точно определенную стратегию в области обслуживания потребителей.

Предлагается следующая методика по формированию системы информационного сервиса:

- сегментация потребительского рынка в соответствии с особенностями потребления логистических услуг;
- определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;
- ранжирование услуг, сосредоточение внимания на наиболее значимых услугах в приоритетных сегментах;
- определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;
- оценка оказываемых услуг, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг. Определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности предприятия;
- установление обратной связи для обеспечения ответственности услуг потребностям покупателей и проведение аудита обслуживания.

На рынке имеются организации, оказывающие помощь в подготовке решений по управлению информационным

потокм уже применяемых заказчиком каналов распределения. Имеется в виду работа, выполняемая сторонними организациями по аутсорсингу, поскольку фирмы не имеют своего подразделения или специалиста в этой области.

В качестве примера такой организации можно привести работу фирмы ООО «МультиКарта-ИСС», оказывающей информационно-расчетные услуги транспортным агентствам в сфере гражданских авиационных перевозок. Компания оказывает информационные сервисные услуги, координацию и взаиморасчеты на принципах аутсорсинга более 580 агентам и 100 авиакомпаниям — членам ИАТА, в том числе российским авиакомпаниям.

Современная логистика представляет собой открытую систему предлагаемых сервисов для решения усложняющихся задач управления цепями поставок. Тесная связь логистики и ИТ-технологий становится основным поставщиком нового управленческого инструментария в том числе и в гражданской авиации, где на принципах аутсорсинга интенсивно развивается логистическое обеспечение координации взаимоотношений множества контрагентов, задействованных в формировании комплексной услуги по авиаперевозке пассажиров.

Литература

1. Портер М. Конкуренция / М. Портер/ Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.

ЭЖ
ЮРИСТ

ЦЕНТР ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ



Реклама

Ведение арбитражных процессов

- ◆ Хозяйственные споры
- ◆ Налоговые споры
- ◆ Корпоративные конфликты

Ведение гражданских дел

- ◆ Трудовые споры
- ◆ Жилищные споры
- ◆ Наследственные дела

Юридические консультации

Тематические семинары

☎ (499) 156-76-56, (499) 152-63-41, подробности на сайте www.GAZETA-YURIST.ru

Критерии выбора поставщика услуг при реализации аутсорсинговых проектов

Кириллова А.,

заместитель генерального директора Института ИТКОР

Выбор поставщика услуг является наиболее важной задачей успешной реализации проекта по внедрению аутсорсинга. Исследования показывают, что из-за неправильного выбора поставщика услуг чаще всего возникают проблемы с реализацией договора. В статье рассмотрены некоторые методы выбора поставщиков аутсорсинговых услуг.

Ключевые слова: аутсорсинг, поставщик услуг, метод рейтинговых оценок, качество услуги.

Criteria of selection of a service provider for implementing outsourcing projects

Kirillova A.,

Deputy General Director, Institute ITKOR

Choosing a service provider is the most important task of a successful project for the implementation of outsourcing. Studies show that due to wrong choice of service provider, often have problems with the implementation of the agreement. The article discusses some methods for selecting suppliers of outsourcing services.

Keywords: outsourcing, service provider, methods of rating assignment, quality of service.

Аутсорсинг — управленческая концепция, направленная на повышение эффективности бизнес-процессов посредством передачи их в управление сторонним поставщикам услуг. Как показало исследование, причины, побуждающие организации к приобретению услуг аутсорсинга, в большинстве случаев сводятся к желанию оптимизировать расходы (69,1%) и предоставлять стабильное качество продукции и услуг (57,4%). Однако данное утверждение, а главное — успех внедрения аутсорсинга,

во многом зависят от того, насколько правильно выбран поставщик аутсорсинговых услуг, так как, согласно статистике, только 40% заключенных аутсорсинговых контрактов успешны.

Несмотря на то, что аутсорсинг является востребованным инструментом управления, до сих пор не существует единых критериев выбора оптимального поставщика.

Имеются два основных критерия выбора поставщика:

- *стоимость приобретения продукции или услуг;*
- *качество обслуживания.*

Стоимость приобретения включает в себя цену услуг и не имеющую денежного выражения прочую стоимость, к которой можно отнести, например, изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности фирмы, перспективы роста и развития производства и т. п.

Качество обслуживания включает в себя качество услуги и надежность обслуживания. Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему ресурсами в течение заданного промежутка времени и вне зависимости от могущих возникнуть недопоставок, нарушений сроков доставки и т. п. Надежность можно оценить через вероятность отсутствия отказа в удовлетворении заявки заказчика.

К прочим критериям выбора поставщика услуг можно отнести:

- *сроки выполнения текущих и экстренных заказов,*
- *наличие у поставщика резервных мощностей,*
- *организация управления качеством услуг у провайдера,*
- *индивидуальные риски провайдера,*
- *кредитоспособность и финансовое положение провайдера и пр.*

Как отмечают сами поставщики, чаще всего к ним предъявляются следующие требования к выполнению задач. Задачи должны выполняться:

- а) качественно;
- б) в определенные сроки;
- в) в рамках установленных бюджетов.

При этом, как показало исследование компании Infomedia, только у 60% участников опроса было лишь частичное понимание того, кто мог бы оказать необходимые им услуги. А еще у 6% не было никакого понимания.

Среди критериев выбора поставщиков абсолютное большинство респондентов назвали стоимость услуг (83%), известность и репутацию поставщика на рынке (52%), опыт работы на рынке аутсорсинга (46%) и отраслевую экспертизу (45%).

Основным фактором при выборе поставщика услуг большинство респондентов отметили наличие необходимого числа квалифицированных специалистов, на втором месте — надежность поставщика и на третьем — гарантия безопасности сохранения конфиденциальности информации.

На данный момент наиболее рациональным способом выбора поставщика предоставляется выбор провайдера на конкурсной основе. Только в результате конкурса можно получить действительно конкурентоспособное предложение. По сути это расшифровка известной связки понятий «цена — качество». Но если понятие «цена» известно всем, то «качество» — более широкая категория. Репутация, отраслевая экспертиза и опыт работы как раз прямо или косвенно свидетельствуют о предполагаемом качестве поставщика.

Еще одно важное условие при выборе поставщика аутсорсинговых услуг — готовность поставщика максимально и прозрачно прописать все метрики и параметры предоставления услуги в договоре. Такая готовность свидетельствует об опыте и компетенции поставщика. Не говоря уже о том, что договор лежит в основе взаимоотношений, в конечном итоге обеспечивающих качество предоставляемых услуг и удовлетворенность заказчика.

В любом случае для развития рынка аутсорсинговых услуг важно наличие множества поставщиков, важна информация о возможностях, компетенции и опыте поставщиков. Важно обобщение и продвижение на рынок этой информации, создание «лучших практик» аутсорсинга. Это поможет потенциальным заказчикам лучше ориентироваться и более качественно выбирать поставщика в соответствии с их нуждами.

Если выбор поставщика на конкурсной основе не возможен или несколько поставщиков со схожими параметрами удовлетворяют пожеланиям заказчика, то можно применить иные методы оценки.

Наиболее распространенным методом выбора поставщика можно считать метод рейтинговых оценок.

Выбираются основные критерии выбора поставщика, далее руководителем проекта или привлеченными экспертами устанавливается их значимость экспертным путем.

К основным критериям выбора поставщика аутсорсинговых услуг можно отнести:

1. *Размер компании поставщика.*
2. *Перечень предоставляемых услуг.*
3. *Число реализованных проектов / постоянных клиентов.*
4. *Число сертифицированных сотрудников.*
5. *Время существования на рынке.*
6. *Специализация на определенном виде услуг.*
7. *Лидерство на рынке.*
8. *Управление рисками.*
9. *Мнение экспертов / рекомендации коллег.*
10. *Возможность заключения SLA.*
11. *Стоимость услуг.*
12. *Опыт работы в области предоставляемых услуг.*
13. *Гарантии безопасности и конфиденциальности данных.*
14. *Надежность.*
15. *Гибкие условия контракта.*
16. *Репутация поставщика.*
17. *Имеющийся опыт работы с данным поставщиком.*
18. *Опыт реализации схожих проектов.*

Безусловно, данный перечень не является исчерпывающим, и каждая компания может дополнить его критериями для себя критериями.

Например, допустим, что организации необходимо определенное время обработки заказа и простой недопустим. Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен критерий надежности. При

Таблица 1

**Выбор поставщика аутсорсинга
методом рейтинговых оценок**

Критерий выбора	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по 10-балльной шкале	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Надежность	0,30	7	2,1
2. Стоимость услуг	0,25	6	1,5
3. SLA	0,15	8	1,2
4. Управление рисками	0,15	4	0,6
5. Опыт работы	0,10	7	0,7
6. Лидерство	0,05	4	0,2
ИТОГО	1		6,3

этом удельный вес этого критерия будет самым большим.

Высчитывается значение рейтинга по каждому критерию путем произведения удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку (например, по 10-балльной системе) для данного провайдера. Далее суммируют полученные значения рейтинга по всем критериям и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика.

Сравнивая полученные значения рейтинга для разных аутсорсеров, определяют наилучшего партнера. Если рейтинговая оценка дает одинаковые результаты для двух и более поставщиков по основным критериям, то процедуру повторяют с использованием дополнительных критериев. Но нужно учитывать, что при обращении к потенциальным поставщикам трудно, а иногда практически невозможно получить объективные данные, необходимые для работы экспертов.

Также при выборе провайдера применяется метод оценки затрат.

Этот метод иногда называют затратно-коэффициентным методом или «методом миссий». Он заключается в том, что весь исследуемый бизнеспроцесс делится на несколько возможных бизнес-функций (миссий), и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы. В результате получают данные для сравнения и выбора вариантов решений (миссий). Для каждого поставщика рассчитываются все возможные издержки и доходы (при этом учитываются возможные риски). Затем

из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выгодный (по критерию общей прибыли).

По существу это разновидность метода ранжирования (критериев) по стоимости. Метод интересен с точки зрения стоимостной оценки и позволяет определять «стоимость» выбора поставщика. Недостаток метода состоит в том, что он требует большого объема информации и анализа большого объема информации по каждому поставщику, что достаточно сложно, учитывая отсутствие информации по компаниям, находящимся на российском рынке.

Метод доминирующих характеристик состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть: наиболее низкой ценой, наилучшим качеством и т.п. Преимущество этого метода — в простоте, а недостаток — в игнорировании остальных факторов — критериев отбора.

При использовании метода категорий предпочтения оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из многих подразделений фирмы. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников, которая позволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными, в то время как для фирмы, возможно, какой-то фактор является ключевым, например время обработки транзакции.

Майкл Р. Линдерс и Харольд Е. Фирон уделяют особое внимание неформальной оценке провайдера работ-

никами заказчика, которая включает оценку личных контактов между поставщиком и работниками покупателя, информацию, полученную из разговоров на профессиональных встречах, конференциях и в СМИ.

Следует отметить, что исследования демонстрируют значительную обеспокоенность респондентов рисками, связанными с аутсорсингом. При этом риски, связанные с ошибками или недосмотром со стороны заказчика, оцениваются как менее значимые, в то время как риски, связанные с поставщиком услуг, — как более важные. Очевидно, что это свидетельствует об определенном психологическом настрое потребителей услуг аутсорсинга, которые считают, что источник основных рисков — поставщик услуг, не замечая при этом противоречия: ведь недостаточная квалификация поставщика или плохое управление проектом чаще всего вызваны тем, что заказчик неудачно выбрал исполнителя. Однако именно этот фактор заказчики оценивают как менее важный.

Литература

1. Bloomberg Financial Glossary.
2. <http://www.datafort.ru/content/rubr72/rubr-728.asp>
3. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2009.
4. Birou L.M. and Fawcett S.E. International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges // International Journal of Purchasing and Material Management. P 34.



45 лет в области консалтинга и науки
Институт исследования товародвижения
и конъюнктуры оптового рынка

ИНСТИТУТ ИТКОР –

это один из ведущих в России консалтинговых центров в области логистики, маркетинга и финансов

Программы профессиональной переподготовки:

- Менеджмент
- Финансы, денежное обращение и кредит
- Бухгалтерский учет, анализ и аудит. Налогообложение
- Международный менеджмент
- Маркетинг с элементами логистики
- Менеджер строительных и проектных организаций
- Система менеджмента качества организации
- Организация и управление в ЖКХ в условиях модернизации экономики



Программы повышения квалификации:

- Логистика
- Маркетинг и логистика товародвижения в оптовом распределении продовольствия
- Международные стандарты финансовой отчетности
- Бухгалтерский и налоговый учет коммерческих организаций
- Бухгалтерский учет для начинающих
- Основы оптовой продовольственной торговли
- Качество и безопасность пищевых продуктов

Семинары:

- Логистический персонал – подбор, мотивация и оценка эффективности
- Международные перевозки
- Сокращение транспортно-логистических затрат как фактор повышения эффективности бизнеса
- Таможенные процедуры при транспортировке товара
- Управление закупками и запасами как инструмент сокращения издержек компании
- Практическая подготовка к проведению внешнеторговой сделки
- ВЭД и таможенное оформление – нововведения 2010–2011 годов

Подробная информация об этих и других программах на сайте www.itkor.ru

Занятия осуществляют преподаватели ведущих экономических вузов России: Государственный университет управления, Финансовый университет при Правительстве РФ, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Всероссийский заочный финансово-экономический институт, а также высококвалифицированные бизнес-тренеры – ведущие сотрудники крупнейших российских компаний

Заявки на обучение принимаются по телефонам: 8(499) 152-86-98,
8(499) 152-72-33 или по электронной почте: seminar@ilimnou.ru

Особенности разработки программного обеспечения в финансовых организациях



Интервью с **Яном Столяром**,
директором по развитию ООО «Эксперт-Система»

Основой успешной реализации проекта является выбор правильного метода его реализации и контроль рисков.

Объем разработки программного обеспечения (ПО), необходимого для работы каждой конкретной организации, постоянно растет. Далеко не каждая компания может создать внутри себя полноценный центр разработок и успешно конкурировать на чужом рынке. Поэтому аутсорсинг — логичный выбор большинства компаний, как небольших, так и крупных. При принятии решения о переходе на аутсорсинг компании необходимо решить два вопроса: о выработке грамотного подхода к передаче проектов вовне и увязке новых проектов с уже существующими системами.

— **Расскажите, как изменился подход к разработке ПО в непрофильных компаниях в последние годы?**

— С точки зрения бизнеса ИТ занимает все большую долю бизнес-процесса, бюджета, влияния на

эффективность. Произошло коренное изменение в понимании роли ИТ-службы в структуре компании. ИТ-служба превратилась в мощное подразделение, и ИТ-директор часто — второе лицо в организации. Компании осознали, что в современном мире, основанном на обмене информацией и быстром принятии решений, качественное ПО стало одним из основных факторов успеха.

Это привело к росту объема аутсорсинга. Ведь что такое аутсорсинг, как не наем профессионала для решения несвойственной вам задачи? Конечно, аутсорсеры значительно отличаются друг от друга, и надо вовремя сделать выбор между компанией, которая умеет как бы все на свете, и компанией, которая умеет только то, что нужно именно вам.

— **Что характерно для современных ИТ-проектов?**

— В первую очередь современные проекты привязаны к тому, что уже существует в компании-заказчике. Рассмотрим это с точки зрения бизнеса. Компания существует сегодня, значит, в ней уже есть ИТ. Часто можно наблюдать десяток систем различного предназначения, обслуживаемых разными людьми, с разными интересами и зонами ответственности в компании. Таким образом, первая задача — понять, с чем будет взаимодействовать новая система, какие аспекты бизнеса заказчику придется корректировать и чьим личным интересам будет мешать новое внедрение.

Компания существует, значит, у нее есть клиенты, которые тоже связаны с существующими системами — базами данных, интерфейсом, бизнес-процессами. Поэтому при проектировании новой системы надо обеспечить максимально безболезненный переход от старого к новому, чтобы не нанести урон бизнесу заказчика и не потерять клиентов.

Компания существует, значит, есть некоторые требования к старой системе, которые она реализует. По мере разработки новой системы старая система тоже не стоит на месте. В конечном итоге разработчик может попасть в ситуацию экспоненциального роста требований к новой системе, и только сила воли поможет ему вовремя сдать проект и перейти от разработки к текущему развитию.

— Каковы основные риски разработки ПО внутри организации?

В условиях разработки программного обеспечения собственными силами есть несколько «подводных рифов», о которые разбиваются самые лучшие начинания.

Первый — более очевидный — ни одна компания не может содержать полноценный штат высококвалифицированных специалистов в непрофильной для себя сфере, что автоматически ухудшает качество разработки. Чем более универсальными умениями и знаниями обладает ваша ИТ-команда, тем больше времени ей понадобится на изучение специальных вопросов и новых технологий, которые активно совершенствуются. В случае жестких сроков реализации вы рискуете получить довольно средний продукт, не отвечающий современным требованиям по безопасности, надежности и функционалу.

Через год-два полученный устаревший продукт будет требовать найма новых разработчиков («система растет») и все больших затрат на взаимодействие с другими системами. В компании образуются уникальные специалисты, на которых держится ключевой элемент бизнес-процесса, а уволить их нельзя, потому что процессы и система, как правило, не документированы. Нельзя сказать, что такая проблема исключена при аутсорсинге, но контролировать ее в разы легче.

— Связана ли разработка ПО с корпоративной культурой?

— Несомненно. Разработка ПО — творческий командный процесс. Корпоративная культура финансовых организаций отличается жесткой иерархией и бюрократизмом, что обусловлено стандартами отрасли и соображениями безопасности. ИТ-отдел внутри финансовой организации (как и в любой другой) следует стандартам коммуникации, принятым в данной компании. И пока мы говорим о поддержке пользователей, это эффективно работает.

С другой стороны, для построения эффективных процессов разработки ПО жесткая структура неприемлема, и она непременно скажется на результате. Сегодня все больше профессиональных разработчиков стремятся строить свою работу с помощью SCRUM-методологии, где команда разработчиков — самоорганизующийся и самоуправляющийся организм. Это позволяет нивелировать недостатки традиционного подхода: от требований — к техзаданию — и далее к разработке, что для крупных систем занимает годы. Так вот, в SCRUM вклад отдельных членов проектной команды не оценивается, так как это негативным образом сказывается на самоорганизации команды, а ответственность за успех проекта лежит на всей команде одновременно. Но представить SCRUM в рамках жесткой вертикальной структуры сложно.

Должен быть и определенный уровень доверия к команде, выполняющей проект, — своей или внешней. Например, вот случай из опыта нашей компании.

Крупный заказчик хотел клонировать систему, в том числе базу клиентов и всей их торговой активности со всей историей. Но в клонированной системе ему нужна была только часть клиентов с их историей, остальные были не нужны.

Заказчик, формулируя задачу, в том числе на техническом уровне, предложил нам удалить остальных клиентов и их историю из базы. После анализа оказалось, что такое удаление займет месяц, причем не на разработку, а только на работу алгоритма удаления. Лучше, проще и правильнее было изначально копировать из оригинальной базы только ту информацию, которая необходима для клонируемой. Заказчик с этим согласился и остался на уровне постановки бизнес-задачи, приняв нашу техническую трактовку, решение успешно сработало, потому что заказчик поверил в нашу компетенцию. Это уже зависит от руководства компании и принятых правил делегирования задач.

Получается, что для эффективного проекта организация должна, теоретически, избавиться от жесткой вертикали власти?

Нет, это не так. Должен быть описанный процесс, и компания должна его придерживаться — иначе никакое ИТ-решение ей не поможет. Однако здесь есть скрытый риск, о котором организация часто не подозревает. Как известно, «нельзя автоматизировать бардак». Однако на практике внутренняя разработка часто порождает именно автоматизацию неэффективных процессов, так как не перестраивает процессы, а просто автоматизирует то, что есть. Внутренний разработчик находится внутри процесса и не может оценить его качество со стороны.

Кроме того, при разработке программного продукта требования могут формироваться на разных уровнях, и не всегда соответствовать друг другу. Например, владелец бизнеса хочет использовать систему для контроля работы компании и аудита, и из его требований вытекает наличие в системе при вводе данных жесткой их классификации и валидации. Операционисту, вводящему данные, удобно, если данные вводятся в свободной форме. Операционист находится намного ближе к отделу ИТ и потратит много сил, чтобы убедить разработчиков в настоятельной необходимости такого подхода. Вопрос в том, что получит на выходе собственник?

С другой стороны, привлечение аутсорсинговой компании — это зримые и вполне осознаваемые руководством значительные затраты, что порождает более ответственное отношение к проекту. Данный факт влечет за собой участие в переговорах и разработке требований менеджеров первого звена и надежду на более глубокое осмысление проблем и требований. В дополнение при передаче на аутсорсинг разработчик и заказчик должны вместе детально описать бизнес-процесс, составить контракт и соглашение об уровне обслуживания (SLA). В результате заказчик начинает лучше понимать свои процессы и регламентирует их, устраняются дублирующие функции и наводится порядок.

Есть мнение, что внутренняя разработка гибка, а аутсорсер будет за любые действия требовать оплаты.

Вторая часть вопроса верна. Конечно, у аутсорсера есть затраты, и их надо компенсировать. Непонятно только, почему в «гибкости» внутренней разработки не учитывается зарплата сотрудников ИТ-отдела?

Финансовая организация специализируется, как правило, на финансовых операциях. Следовательно, внутренняя разработка — это разработка внутри компании, не имеющей опыта (при вполне рыночном уровне оплаты труда). Просчитать финансовые и временные затраты в таком случае сложно. Хуже того — есть иллюзия, что внести дополнительные изменения в требования к системе можно в любой момент, но нет сознания, что такой подход может растянуть реализацию проекта до бесконечности.

Концентрация на процессах, существующих в компании в данный момент времени, решении насущных проблем ставит преграды для будущего развития разрабатываемой системы. Отсутствие опыта осложняет предсказание развития существующих процессов. Наличие у аутсорсера экспертного опыта в области деятельности заказчика дает ему возможность эскалировать подобные вопросы и привлекать к ним дополнительное внимание заказчика. Но если аутсорсер не обладает экспертным знанием и опытом разработки аналогичных продуктов, то риск автоматизации неэффективных процессов и кризисного развития созданного ПО сохраняется и в случае привлечения аутсорсера.

Обратимся к нашему практическому опыту. У одного из заказчиков «Эксперт-Системы» появилась необходимость вносить изменения в отправленные клиентами поручения, содержащие электронную цифровую подпись. Это было необходимо в бизнес-процессе клиента, однако законодательный аспект не был проработан его ИТ-специалистами. С нашей стороны последовало (очевидное вроде бы) замечание, что подобные действия приведут к порче документа, подписанного ЭЦП, — сделают его недействительным. Как результат — совместными усилиями было выработано новое решение о создании нового документа, в который менеджеры и будут вносить исправления.

Таким образом, все преимущества привлечения аутсорсинговой компании прямо пропорциональны наличию у исполнителя экспертизы в предметной области заказчика.

— Как провести границу, что отдать, а что оставить?

— Это решение надо принимать отдельно по каждой задаче, с учетом наличия ресурсов, сложности проекта, требований к результату, наличия подрядчика, наконец. Универсальный критерий — деньги. Можно просто оценить, во сколько вам обойдется проект при исполнении собственными силами, при наличии ресурсов, и во сколько его оценивает возможный внешний исполнитель; в обоих случаях надо ввести коэффициент ошибки. Сложный проект разумно поделить на две независимые части — постановка ТЗ и затем собственная работа. Плюс последующая поддержка.

Поддержка, кстати, является также важным критерием принятия решения. Например, внутри компании разработана банковская или торговая система. Предположим, что финансовая компания смогла ее протестировать до ввода в эксплуатацию (что само по себе предмет отдельной дискуссии и научных изысканий). А кто внутри будет ее поддерживать и отвечать за бесперебойную работу? Ведь часто бывает так, что любой сбой — это потеря астрономических сумм в секунду.

— Как построить партнерские отношения, чтобы аутсорсинг был выгоден?

— Компания работает, чтобы приносить прибыль акционерам (чаще всего). Она умеет что-то делать лучше, чем другие. Значит, отдав проект специалистам, компания не только сэкономила (см. ответ на предыдущий вопрос), но и высвободила свое время и энергию для обычной эффективной работы. Следовательно, выгоден любой проект, который (а) экономит ваши деньги и (б) не требует от вас усилий по управлению проектом, отвлекая от основной работы. Вы просто должны найти исполнителя, чьи ценности в этом отношении совпадают с вашими. К сожалению, иногда методом проб и ошибок.

— Нельзя ли полностью заменить аутсорсинг приобретением лицензий на готовые продукты?

— Как правило, нет. Если организация чем-то уникальна на рынке, то оптимальный набор ПО будет комбинацией приобретенных готовых продуктов и разработок, специфичных для компании (мы не говорим сейчас о правах на эти разработки). Альтернатива — приобретение стандартных продуктов с большими возможностями настроек и модификации, если такие есть на рынке. Проблема только в том, что работа консультантов, помогающих адаптировать решение, часто стоит много дороже работы программистов.

— Давайте посмотрим с другой стороны — каковы преимущества и риски аутсорсинга разработки?

— Конечно, таких рисков много, и самый главный — выбор подрядчика. Например, если компания не специалист, а software-house широкого профиля или набранная по случаю команда, то у нее (а) нет специализации, и (б) ниже требования к компетенции проектной команды. Значит, скорее всего, придется столкнуться с отсутствием экспертизы предметной области, а это, в свою очередь приводит к отсутствию критической оценки сложности проекта. Это не только снизит качество решения, но и увеличит его стоимость.

Более того, отсутствие у аутсорсера экспертного опыта в области деятельности заказчика усиливает нагрузку на предметных экспертов заказчика. В результате последние испытывают раздражение по отношению к представителям аутсорсинговой компании из-за того, что вынуждены объяснять элементарные, на их взгляд, вещи и отвлекаться от своих непосредственных профессиональных обязанностей.

Нарушается эффективность коммуникации, процесс разработки затягивается. Сама разрабатываемая система, не успев реализоваться, становится источником недовольства и раздражения, а после внедрения вызывает в силу привычки негативное отношение пользователей.

— То есть надо искать не компетенцию в программировании, а знания в своей области?

— Надо искать и то и другое. При этом золотая середина не всегда помогает. Слегка недостаточная компетенция в технологии приведет к меньшей надежности (простоям), и большим требованиям к ресурсам (придется купить еще пару серверов), и иногда к невозможности выполнения работы вообще (например, если мы говорим о приложениях почти реального времени, таких как распространение биржевых котировок). Слегка недостаточная компетенция в предметной области много хуже.

Предположим, исполнитель обладает лишь частичной экспертизой области деятельности заказчика. В этом случае некоторый опыт — решения, с которыми исполнитель уже сталкивался — может быть перенесен на ситуацию заказчика без должной критической оценки. Подобного рода домыслы являются одним из ключевых факторов провала при разработке — это не автоматизация бардака, а втискивание клиента в прокрустово ложе домыслов разработчика (впрочем, это типичный бизнес некоторых консалтинговых компаний). Замещение реальных требований заказчика собственными представлениями команды разработки аутсорсера — причина большинства известных нам неудач.

Если же у аутсорсера вообще нет четкого представления об области деятельности заказчика, он более внимателен и осторожен, задает больше вопросов и проверяет себя на каждом шагу. Такой способ разработки, безусловно, затянут во времени и может лечь тяжким бременем на контактных лиц со стороны заказчика, но даст значительно более приемлемый результат, чем самонадеянность, вызванная наличием небольшого опыта.

— А как быть с сохранением коммерческой тайны? Ведь аутсорсер может работать и с конкурентами.

— Как правило, нормальный исполнитель должен более вас понимать важность этого вопроса и требовать соблюдения всех необходимых процедур. Как заказчик вы должны иметь возможность внешнего контроля над процессами и рисками, связанными с разработкой и хранением чувствительной информации, разработкой и последующим поддержанием ПО. Тут первое, с чего следует начать, это убедиться в том, что нужные практики в принципе существуют в компании, в которую вы собираетесь передать информацию. К таким практикам относится управление рисками информационной безопасности, управление информационными активами.

Далее — необходимо убедиться, что компания-аутсорсер видит и осознает все риски так же, как и заказчик, что видение возможных проблем у заказчика и аутсорсера совпадает. В случае если этого совпадения нет, аутсорсер обязан следовать видению заказчика и обработать все потенциальные риски до вступления контракта в силу. Следующий этап — получение артефактов — доказательств работы оговоренных практик защиты от рисков. Это могут быть протоколы инцидентов, журналы доступа и аудита и пр. Кстати, если потенциальный исполнитель вообще понимает, о чем вы говорите при обсуждении безопасности, то это хорошо. Ну и, конечно, после заключения контракта желательно проводить регулярный аудит.

— Что самое важное в работе с внешним исполнителем проекта по разработке?

— Коммуникации с заказчиком. В тот момент когда клиент переходит от продавца аутсорсинговых услуг к менеджеру проекта и аналитику, должен быть налажен контакт с менеджером проекта или постановщиком задачи со стороны заказчика. При разумном подходе контакт продавца с заказчиком минимален, а управление проектом играет ключевую роль с самого первого разговора — тогда переход от продажи к работе будет успешным.

Во всем проекте именно заказчик должен играть ключевую роль — не отстраняться от проекта и ждать результата, а активно ставить задачи, интересоваться происходящим, уточнять детали. При этом инициатива такой работы, как правило, исходит от исполнителя. Грамотный менеджер проекта всегда в контакте с заказчиком и знает, где проект сейчас и где он будет завтра.

Последний риск, о котором хотелось бы упомянуть и от которого сложно подстраховаться при передаче разработки ПО стороннему исполнителю, это творческий подход. Увлеченность свойственна многим энтузиастам своего дела, и для программистов это, как правило, увлечение технологиями. Аутсорсер может излишне сконцентрироваться на технологиях, так как именно она является областью его профессиональных интересов.

Тогда фокус внимания разработчика смещается в сторону красоты и современности разрабатываемого решения, и его потребность в профессиональной самореализации может затмить собой бизнес клиента. Ограничение красоты с выгодой для эффективности — тоже задача менеджера проекта. Не перестараться важно и здесь, чтобы слишком детальной постановкой задачи не закрыть возможность исполнителя проявить инициативу, знания и компетенцию.

Мир специализируется. Аутсорсинг набирает все большую популярность как более эффективный и менее затратный способ получения требуемого ПО. Возможность использования преимуществ передачи разработки системы стороннему исполнителю требует детального анализа и прямо пропорциональна его опыту создания ПО именно для вашей области бизнеса.

Риски банковского аутсорсинга и методы его сокращения

Молчанова Л.,

к.э.н., доцент кафедры финансов и экономического анализа Белгородской государственной сельскохозяйственной академии им. В.Я. Горина

Шитиков Д.,

студент V курса юридического факультета Белгородского государственного университета

В статье рассматриваются актуальные вопросы банковского аутсорсинга, выступающего одним из способов повышения качества и оптимизации деятельности финансово-кредитных компаний. Однако не всегда передача кредитными учреждениями банковских бизнес-процессов на аутсорсинг приносит исключительно положительные результаты. Возникновение рисков управления процессами третьей стороной требует от коммерческих банков вырабатывать методы управления ими.

Ключевые слова: банковский аутсорсинг, виды рисков аутсорсинга, методы управления рисками.

Risks of bank outsourcing and methods of its reduction

Molchanova L.,

PhD, associate professor of the finance and the economic analysis, The Belgorod state agricultural academy name V.Y. Gorina

Chitikov D.,

student, faculty of law, Belgorod State University

In article pressing questions of bank outsourcing acting as one of ways of improvement of quality and optimization of activity of the financially-credit companies are considered. However not always transfer by credit institutions of bank business processes on outsourcing brings exclusively positive results. Occurrence of risks of management by processes by the third party demands from commercial banks to develop management methods them.

Key words: Bank outsourcing, kinds of risks of outsourcing, management methods risks. Managements of them.

Современная практика развития банковского дела и банковских услуг в России все чаще и чаще сталкивается с необходимостью передачи банками отдельных функций или бизнес-процессов специализированной сторонней организации.

Одним из неотъемлемых составляющих банковской структуры может выступить аутсорсинг, необходимость которого в банковском бизнесе связана с возрастающей потребностью банковских институтов в улучшении качества предоставляемых услуг или продуктов с одновременным уменьшением их себестоимости и времени, необходимого для формирования данной услуги или продукта для клиента.

Следуя определению, смысл которого распространяется на производственное предприятие, аутсорсинг представляет собой передачу организацией на основании

договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области [1].

Банковский аутсорсинг, например, рассматривают как использование кредитной организацией третьей стороны (ею может быть как аффилированное в пределах корпоративной группы юридическое лицо, так и лицо, которое является внешним по отношению к корпоративной группе) для выполнения на непрерывной основе определенной деятельности, которая в обычных условиях осуществлялась бы самой кредитной организацией, в настоящее время или в будущем.

Кроме того, генезис, проведенный Волченковым В.А. и Никитиной Т.В. [2], позволил по-другому увидеть смысл определения и назначения аутсорсинга для коммерческих банков.

Таблица

Риски аутсорсинга: виды и причины их возникновения

Виды рисков	Причины
Стратегический риск	Спровоцирован деятельностью в собственных интересах аутсорсера, несовместим с общими стратегическими целями кредитной организации
Риск потери репутации	Неудовлетворительное оказание услуг третьим лицом
Риск совместимости	Несоблюдение законов, таких как охрана прав потребителей, неприкосновенность частной жизни
Операционный риск	Ошибки операциониста, мошенничество, недостаточная финансовая компетентность
Риск стратегии выхода	Утраты компетенции, интеллектуальной истории и отсутствие персонала
Риск контрагента	Некачественная оценка финансового состояния аутсорсера или снижения качества дебиторской задолженности
Страновой риск	Политический, социальный и юридический климат иностранного государства
Договорной риск	Возможность навязывания контракта
Риск доступа	Несвоевременное предоставление регуляторам необходимой информации
Риск концентрации и системный риск	Недостаточный контроль поставщика услуг со стороны кредитных организаций и системный риск отрасли в целом

Цитируя их вывод, в котором «банковский аутсорсинг (или аутсорсинг в банковской сфере) — процесс полной или частичной передачи банком отдельных функций или бизнес-процессов для выполнения сторонней организацией, которая выступает в качестве исполнителя услуг и осуществляет управление процессом реализации данной услуги или бизнес-процесса в рамках собственной деятельности», обращает на себя внимание факт процесса. Поясняя изложенное, следует особо подчеркнуть, что в Письме Центрального банка РФ от 24.05.2005 № 76-Т данный аспект не учтен, как и в большинстве экономических словарей, однако он определен в документе Комиссии по Европейскому банковскому надзору «Стандарты аутсорсинга, в котором указано, что аутсорсинг — это использование третьей стороны для выполнения функций».

Тем не менее, на каких бы условиях не заключали между собой соглашение коммерческий банк и аутсорсер, так или иначе при передаче коммерческим банком ряда отдельных функций и процессов на аутсорсинг сторонней организации следует принимать во внимание множество связанных с ним рисков (см. табл.), которыми необходимо эффективно управлять.

Процесс управления рисками аутсорсинга в банке является сложной процедурой. Рассмотрим отдельную группу рисков, возможные варианты их оценки и методы управления ими.

1. Минимизация стратегического и репутационного рисков возможна за счет следующих организационных действий:

- *тщательное проведение оценки репутации партнера по аутсорсингу;*

- *тщательная проверка соответствия стратегических целей банка, формулировки миссии банка, его позиционирования на рынке с теми инструментами и методами, которыми пользуется потенциальный партнер по аутсорсингу;*

- *формулирование в договоре позиции о возможном контроле менеджеров банка за процессом выполнения функции, переданной на аутсорсинг, в компании-партнере по аутсорсингу.*

2. Сокращение риска «стратегии выхода» возможно за счет сохранения в штате банка высококлассных специалистов, отвечающих за контроль за выполнением определенных операций сторонней организацией.

Кроме того, риск стратегии выхода может быть минимизирован на начальной стадии организации процесса аутсорсинга. Устанавливая контакт с одной организацией, необходимо сохранять контакты с её конкурентами, что, в свою очередь, создаст возможность в дальнейшем быстро наладить связь с департаментом, специализирующимся на данном процессе.

Страновой риск может быть минимизирован за счет тщательного анализа специфики региона, возможно, с привлечением стратегических консультантов.

Значимую роль в определении странового риска играют независимые международные рейтинговые агентства, периодически проверяющие тот или другой регион на предмет кредитоспособности, инвестиционной привлекательности, экономической безопасности и ряда других показателей.

В настоящее время развивается российская практика отечественных рейтинговых агентств (Эксперт-РА),

практикующих определение регионального потенциала, с применением методики, содержащей международные показатели.

4. Риск, связанный с возможностью реализации требований по исполнению обязательств партнера по аутсорсингу по контракту, может быть сокращен за счет грамотной работы юридического отдела банка, ответственного за разработку юридических документов по аутсорсингу.

5. Риск, связанный с затруднением банка предоставлять в необходимые временные рамки отчетность по своей деятельности в случае задержек выполнения отдельных операций со стороны партнера по аутсорсингу, может быть минимизирован за счет определения в договоре об аутсорсинге статьи, обязывающей партнера предоставлять доступ банковских специалистов для проверки выполнения данной функции или определяющей необходимость предоставления банку согласованных форм отчетности в определенный срок.

6. Систематический и концентрированный риски являются аспектами, которые активно обсуждаются на сегодняшний день международными организациями по банковскому надзору. Основной возможностью минимизации риска является включение в договор на аутсорсинг запрет на дополнительную передачу отдельных функций третьим лицам или заключение дополнительного договора между банком и третьим лицом на эту операцию с последующим контролем её деятельности.

7. Операционный риск процесса аутсорсинга и мероприятия по его сокращению выступают отдельным

аспектом. В частности, согласно Соглашению «Базель II» крупным банкам рекомендуется оценивать требования к капиталу в отношении операционных рисков, опираясь на собственные внутренние модели оценки.

Таким образом, по ряду перечисленных мероприятий, направленных на управление рисками, несмотря на то что существует международная межбанковская практика и обмен опытом, менеджменту банка целесообразно вырабатывать собственный алгоритм реализации аутсорсинговых функций, отражающий специфику конкретного банка. Особое внимание при разработке должно уделяться процессам:

- предварительного расчета эффективности;
- структурирования договора и включения в него всех аспектов, сокращающих риски банка;
- процесса контроля за выполнением партнером по аутсорсингу банковских функций и анализу реальных показателей эффективности.

Литература

1. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.rusconsult.ru>.
2. Волченков С.А., Никитина Т.В. Банковский аутсорсинг: теоретический и практический аспекты: Учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Н. Белоглазовой. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 144 с.



Международная программа повышения квалификации
для преподавателей ВУЗов
(Чехия, г. Прага)



с 29 марта по 04 апреля 2012 г.

**Менеджмент.
Образовательные системы Евросоюза:
перспективы сотрудничества и развития**

Подробности по тел.: 8(499) 152-86-98, 152-72-33



Международный финансовый центр в Москве: настоящее и будущее

Тетерятников К.,

советник президента — председателя правления ОАО «Банк Москвы»

Создание в Москве Международного финансового центра поможет привлечь инвестиции в российскую экономику, максимально эффективно использовать потенциал фондового рынка для выполнения государственных экономических и социальных задач. Автор статьи рассмотрены общие тенденции и ключевые направления вопроса создания Международного финансового центра в России.

Ключевые слова: международный финансовый центр, национальный финансовый рынок, регулирование финансовых рынков.

Moscow International Financial Center: present and future

Teteryatnikov K.,

Advisor to the Bank of Moscow President and Chairman of the Management Board

Establishing an International Financial Center in Moscow will help attract investments into the Russian economy, maximize the stock market potential in order to find solutions to various state economic and social problems. The article covers general trends and key areas for establishing such a center in Russia.

Keywords: International Financial Center, a national financial market, financial market regulation.

В последние годы в России был принят целый ряд законов, которые направлены на повышение устойчивости национального финансового и валютного рынков, обеспечение регулярного мониторинга их состояния. В их числе Закон «О клиринге и клиринговой деятельности», а также поправки в Закон «О рынке ценных бумаг» и в законодательство о банкротстве. В результате существенно улучшена система управления рисками на ключевых сегментах национально-го финансового рынка. В частности, сформированы

правовые основы механизма, позволяющего избежать «эффекта домино» при банкротстве одного из участников сделки. Кроме того, появилась возможность оценивать системные риски на внебиржевом сегменте рынка, который ранее вообще не регулировался, что позволит оперативно и своевременно принимать необходимые управленческие и организационные решения для минимизации указанных рисков.

Эти изменения отражают общие тенденции международного регулирования финансовых рынков, включая обязательства, которые Россия взяла на себя в рамках «Группы двадцати».

На базе двух крупнейших российских бирж — ММВБ и РТС уже создана и начала функционировать объединённая биржа России. По основным своим количественным показателям она будет в целом соответствовать уровню требований, предъявляемых к Международному финансовому центру (МФЦ), который предстоит создать в Москве. ММВБ уже сегодня входит в десятку крупнейших бирж мира: на нее приходится более 80% оборота организованного рынка ценных бумаг в России, причем около 30% сделок на ММВБ совершается нерезидентами (на 1 декабря 2010 года суммарный объём торгов ММВБ составил 798463,44 млн. руб., что по текущему обменному курсу составляло 25467,87 млн. долл.).

Практически согласован законопроект о центральном депозитарии. После его принятия как российские, так и иностранные инвесторы получат намного более широкие возможности для свободной торговли российскими активами, что будет способствовать развитию в России высоколиквидных рынков товаров и финансовых инструментов.

В целом подготовлен первоначальный проект поправок в налоговое законодательство, нацеленных на создание в рамках МФЦ конкурентоспособного налогового режима. В настоящее время комфортный для инвесторов режим налогообложения, включающий определенные налоговые льготы, а также упрощенный порядок вхождения нерезидентов на национальный рынок капитала, является основой конкурентоспособности многих успешных МФЦ, функционирующих в развивающихся странах.

Достигнутый существенный прогресс по ключевым направлениям укрепления правовой и инфраструктурной базы российского МФЦ уже позитивно повлиял на оценки международным инвестиционным и экспертным сообществом перспектив как построения МФЦ в России, так и развития отечественного финансового рынка. В частности, в сентябрьском 2011 года рейтинге международных финансовых центров Z/Yen Group Москва поднялась на семь пунктов (переместившись на 61-е место). Наряду с этим российская столица вошла в десятку центров с так называемым растущим потенциалом. Это серьезное движение вперед.

Становление российской столицы в качестве МФЦ невозможно без кардинального повышения привлекательности Москвы как объекта инвестиций и одновременно как деловой площадки. Сегодня в столице

находится большая часть ведущих национальных финансовых институтов: крупнейшие банки, страховые компании, пенсионные фонды, биржи и т. д. Через финансовую систему города проходит более 80% финансовых ресурсов страны. Кроме того, Москва является одним из ведущих городов мира по величине городского бюджета. Все это делает дальнейшую интеграцию российской столицы в мировую финансовую систему объективной необходимостью, которая в будущем может привести к значительному усилению международной роли России в целом.

Однако для этого предстоит сделать еще очень много. В октябре 2011 года Минэкономразвития РФ составило список из более чем сотни показателей развития столицы, по которым будут созданы критерии оценки города как МФЦ. Любопытно, что по этим оценкам Москва занимает первые места в плане образованности населения, доступа в Интернет, охвата общественным транспортом и наличия зеленых насаждений. Но показатели финансовой деятельности, которые все-таки определяют готовность города к званию МФЦ, тянут столицу назад.

В частности, российская столица, согласно международным исследованиям, все еще значительно отстает от передовых мегаполисов планеты по таким ключевым показателям, как развитие информационных технологий и их доступность для бизнеса, удобство транспортной инфраструктуры, достаточность офисных площадей и гостиниц и т.д.

Расширение административных границ города способно придать мощный импульс для сокращения указанного отставания. В этой связи важно ускорить работу над принятием конкретного плана развития присоединяемых к Москве территорий, учитывающего как имеющийся отечественный опыт градостроительного планирования (включая негативный), так и современные зарубежные наработки. Кроме того, важную роль в развитии Москвы как МФЦ способно сыграть активное использование механизмов государственно-частного партнерства, в первую очередь в сфере реализации проектов по развитию городской инфраструктуры.

В этом контексте первоочередными организационными задачами создания МФЦ, на наш взгляд, являются следующие:

- *надо четко определиться, с финансовыми системами каких стран МФЦ в Москве хочет сотрудничать, с кем объединять усилия;*
- *принять совместное с руководством заинтересованных государств — потенциальных участников решение о том, на какой нормативно-правовой базе будет осуществляться деятельность МФЦ в Москве;*
- *при необходимости гармонизировать нормативно-правовые акты государств-участников в части ведения совместных финансовых и валютных операций;*
- *четко определить институциональные условия участия различных государств в работе МФЦ;*

● *начать проработку крупных транснациональных промышленно-инновационных проектов, на финансовое обеспечение которых должен в перспективе работать МФЦ и в которых крайне заинтересована Россия;*

● *провести серьезный анализ того, в чем Москва уступает ведущим мировым финансовым центрам, и только после этого разработать план мероприятий по наращиванию конкурентных преимуществ столицы в рассматриваемой области.*

Задача построения МФЦ в России, безусловно, носит долгосрочный характер. В процессе ее решения приоритетность некоторых этапов, стадий и отдельных мероприятий может меняться и корректироваться с учетом изменений в текущей конфигурации глобальной финансовой системы.

В то же время надо стремиться к тому, чтобы как в процессе ее решения в целом, так и на каждом отдельном этапе обеспечить максимально конкретный алгоритм действий, четко описывающий как сами реализуемые мероприятия, так и реалистичные сроки их исполнения, а также устанавливающий конкретных ответственных лиц.

Нельзя недооценивать значимость участия России в мировом рейтинге МФЦ. Это своего рода лакмусовая бумажка, независимая экспертная оценка результативности наших усилий по созданию центра. Было бы правильным ориентироваться на то, чтобы каждое последующее наше мероприятие законодательного, инфраструктурного или маркетингового характера рассматривалось бы через призму его влияния на положение России в рейтинге международных финансовых центров. Этот критерий можно было бы положить во главу угла при оценке эффективности работ по созданию МФЦ.

Для достижения цели построения МФЦ в России недостаточно ограничиться решением нормативно-правовых и инфраструктурных проблем (включая создание льготного налогового режима, упрощение регистрационно-разрешительных процедур, развитие биржевой инфраструктуры и т.п.). Совершенно очевидно, что это лишь часть решения главной задачи.

В этой связи стратегия формирования МФЦ должна быть согласована с другими приоритетами России в финансовой сфере — позиционированием рубля как реально конвертируемой валюты, формированием мощных институтов развития. Мы должны и в этом контексте тоже выходить на качественно более высокий уровень развития финансового рынка.

Решая задачу создания МФЦ, следует подумать о прочности финансового фундамента, которым является банковская система. Можно с уверенностью утверждать, что Россия не сможет добиться финансового лидерства без опережающего развития банковской системы, а Москва не сможет стать мировым финансовым центром, не будучи глобальным банковским центром. Все страны — мировые финансовые лидеры одновременно являются и безусловными лидерами по объему активов национальных банковских систем.

Так, у Англии, Германии, Франции, Японии и быстро развивающегося Китая величина активов банковской системы кратно превышает ВВП. У России же данный показатель составляет лишь около 80%.

Одной из очевидных проблем российской банковской системы является чрезмерная распыленность активов среди множества мелких кредитных организаций. По средней величине активов банков она существенно уступает не только ведущим экономическим державам, но и странам Центральной и Восточной Европы. Это значительно снижает ее эффективность: ведь чем меньше банк, тем большую долю неработающих активов он вынужден поддерживать.

Так, доля неработающих активов у банков с активами менее 10 млрд рублей (к этой категории относится более 80% российских банков) втрое больше, чем у кредитных организаций с активами свыше 100 млрд рублей. Банковская система РФ нуждается в укрупнении. Наиболее очевидный и логичный путь здесь — дальнейшее увеличение минимального размера банковского капитала и активизация процессов слияний и поглощений. Кроме того, в число первоочередных мер целесообразно было бы включить совершенствование нормативной базы деятельности кредитных организаций, в том числе в сфере обеспечения залоговых прав банков-кредиторов, дальнейшего упрощения процедур IPO и слияний, формирования интегрированных банковских групп.

Важное место в финансовой инфраструктуре страны должна занять национальная платежная система, имеющая в своей основе современное, комплексное и сбалансированное правовое регулирование и использующая современные международные стандарты и технологии. Должны быть обеспечены правовые условия для регулирования деятельности организаций, являющихся операторами по переводу денежных средств, включая операторов электронных денег, в том числе при привлечении платежных агентов (субагентов), операторами платежных систем, операторами услуг платежной инфраструктуры (операционными центрами, клиринговыми центрами, расчетными центрами), а также определены требования к организации и функционированию платежных систем, порядок осуществления надзора и наблюдения в национальной платежной системе.

Еще одним важным условием для превращения Москвы в МФЦ является укрепление позиций рубля на постсоветском экономическом пространстве. С этой точки зрения было бы целесообразно приложить дополнительные усилия для придания рублю статуса расчетной, а затем и резервной валюты стран СНГ. Все необходимые предпосылки уже имеются: растущая роль рубля в региональной торговле, прочное положение российской экономики, большой объем накопленных финансовых резервов, важная консолидирующая роль России в деле создания единого экономического пространства на территории СНГ.

В числе приоритетных мероприятий общеэкономического и финансового плана с учетом текущего

состояния отечественного и международного финансового рынка можно было бы выделить, в частности, следующие.

Первое. Создание условий для постепенного переноса облигационных и других заимствований крупных отечественных компаний на внутренние рынки с повышением в структуре этих заимствований доли рублевых инструментов. Крайне важной в этом плане остаётся задача упрощения процедуры размещения бумаг на российских площадках, снижения административных барьеров, сокращения времени выпуска ценных бумаг.

Второе. Стимулирование развития стратегически значимых с точки зрения формирования МФЦ сегментов рынка финансовых услуг — с использованием для этих целей ресурсов институтов развития и механизмов бюджетных целевых программ. Речь идет в первую очередь о поддержке наиболее мощных инвестиционных банков с российским капиталом, развитии рынков производных финансовых инструментов (фьючерсы, включая товарные, опционы, свопы), российских депозитарных расписок, синдицированных кредитов.

Третье. Поддержка участия российских компаний и банков на рынках стран СНГ, а также Восточной Европы, создание благоприятных условий для взаимных инвестиций. Здесь можно было бы подумать о формировании на базе ВЭБа системы поддержки прямых инвестиций российских компаний и банков на рынках стран СНГ и Восточной Европы. На государственном уровне необходима также поддержка слияния ведущих российских фондовых бирж с биржами стран ближнего зарубежья. Наконец, следовало бы приступить к формированию на базе Евразийского банка развития (ЕБРР) дееспособной системы поддержки совместных инвестиционных проектов российских компаний и компаний стран ближнего зарубежья.

Четвертое. Развитие валютной и финансовой интеграции России и стран ближнего зарубежья, в том числе с привлечением ресурсов из официальных валютных резервов для страхования рисков такой интеграции. Здесь речь может идти прежде всего о поддержании постоянных прямых котировок валют стран ближнего зарубежья на отечественном межбанковском рынке, клиринге взаимных требований между ЦБ РФ и центральными банками стран ближнего зарубежья, создании совместных механизмов обеспечения финансовой устойчивости стран ЕвразЭС. Определенные наработки в этой сфере имеются, более того, сформированы базовые элементы инфраструктуры таких совместных механизмов. В процессе их дальнейшего развития и совершенствования необходимо учитывать, в частности, имеющийся опыт функционирования зарубежных межгосударственных институтов обеспечения финансовой устойчивости, таких, например, как Европейский фонд финансовой стабильности и др.

7 июля 2010 года Президент РФ Дмитрий Медведев подписал распоряжение «О рабочей группе по созданию международного финансового центра в Российской Федерации при Совете при Президенте

Российской Федерации по развитию финансового рынка Российской Федерации». Согласно этому документу, в целях координации мероприятий по созданию финансового центра в Российской Федерации была образована рабочая группа по созданию МФЦ в РФ при Совете при Президенте РФ по развитию финансового рынка Российской Федерации. Также были утверждены Положение о рабочей группе по созданию международного финансового центра в Российской Федерации при Совете при Президенте Российской Федерации по развитию финансового рынка Российской Федерации и состав этой рабочей группы (в неё вошли 24 человека, представляющие федеральное и московское правительство, Центральный банк, Государственную Думу и Совет Федерации, а также экспертное сообщество).

Руководителем группы был назначен бывший глава президентских администраций Бориса Ельцина и Владимира Путина, а ныне председатель совета директоров компании «Уралкалий» А.С. Волошин. Координация деятельности Правительства РФ, связанная с международной интеграцией, в том числе с развитием торгово-экономических отношений и содействием экономической интеграции РФ и государств — участников СНГ, и рабочей группы была возложена на первого заместителя Председателя Правительства РФ И.И. Шувалова.

Было одобрено предложение негосударственного образовательного учреждения «Российская экономическая школа (институт)» о создании центра анализа и разработок в сфере развития финансовых рынков в форме некоммерческой организации для обеспечения консультационного сопровождения деятельности по созданию МФЦ в Москве.

Вместе с тем и организационно-технические, и финансово-экономические мероприятия, о которых говорилось выше, могут дать конкретный результат только в случае создания в России благоприятного инвестиционного климата, основанного на совершенном, ясном и чётком национальном законодательстве (при условии его неукоснительного соблюдения всеми сторонами). Если же климат останется непривлекательным (о чём говорит вывод из страны более 50 млрд долларов за первые три квартала 2011 года), то создание МФЦ в Москве хотя, безусловно, и даст определённый положительный эффект для российской экономики, однако вряд ли сможет радикально изменить ход социально-экономического развития России.

Литература

1. Зверев В.А. Зачем России нужен Международный финансовый центр // Ценные бумаги. — 2009. — № 5.
2. Международные финансовые центры // Регламентация банковских операций. Документы и комментарии. — 2010. № 6.
3. Россия как международный финансовый центр. Аналитическое исследование НАУФОР.
4. www.world-exchanges.org.

ТРАНСРОССИЯ

17-я МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И КОНФЕРЕНЦИЯ
ПО ГРУЗОПЕРЕВОЗКАМ, ТРАНСПОРТУ И ЛОГИСТИКЕ



ПОЛУЧИТЕ
БЕСПЛАТНЫЙ БИЛЕТ НА
www.transrussia.ru



24 – 27 АПРЕЛЯ 2012
МОСКВА, ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»

Генеральный
спонсор:

PLASKE
ПЛАСКЕ
Энергия движения

Генеральный
информационный
партнер:

РНД: **партнер**

Стратегический
медиа-партнер:

ТРАНСПОРТ



Организатор:
ITE Moscow
Тел.: +7 (495) 935 7350
Факс: +7 (495) 935 7351
transport@ite-expo.ru

При поддержке:



Министерство
Транспорта
Российской
Федерации

Аудит коммерческих расходов по экспортным сделкам

Селезнева Е.,

студентка 5-го курса учетно-экономического факультета
Саратовского государственного социально-экономического университета

С интеграцией российской экономики в мировое хозяйство процесс развития экспортно-импортных отношений между странами становится все более актуальным. Динамично развивающиеся предприятия заключают внешнеторговые договоры купли-продажи с зарубежными компаниями. В этой ситуации для предприятия-экспортера важно не только четкое составление контракта на поставку, но и правильное отражение расходов и рисков по договорам купли-продажи, некорректное отражение расходов может привести как к завышению, так и к занижению прибыли предприятия, в связи с чем при проведении проверок на предприятиях, занимающихся экспортными поставками, аудиторам необходимо проводить проверку понесенных предприятием расходов при перемещении товаров от поставщика к покупателю.

Ключевые слова: аудит, коммерческие расходы, экспортные операции.

Auditing of commercial expenses by export transactions

Selezneva E.,

student, faculty of accounting and economics, Saratov state socio — economic university

Export further to the integration of Russian companies to the global market. Russian companies base communication with foreign partners through the conclusion of the export contracts. In this situation important is right using terms of the contract on delivery of the commodities and right performance of its costs and risks by fulfillment of commitments. Incorrect reflection of expenses, can lead to an raising or underestimation of the profit of a company. Auditor checking company that exporting goods should check the costs connecting with the movement of goods from the supplier to the buyer.

Keywords: audit, commercial expenses, selling expenses, export transaction.

Проводя аудит операций по экспорту товаров, работ услуг, аудитору необходимо проверить выполнение условий экспортных контрактов, правильность и своевременность оформления операций по отгрузке товаров на экспорт, соблюдение таможенных процедур, правильность исчисления налогов, курсовых разниц, их отражение в бухгалтерском учете и отчетности. Так же не менее важно при аудите экспортных операций осуществить проверку правильности образования и учета коммерческих расходов предприятия-экспортера, которые образуются в связи с отгрузкой, доставкой и реализацией товаров, оказывая влияние на формирование прибыли экспортера.

Аудитору, как и при стандартной проверке операций с покупателями и заказчиками, необходимо первоначально ознакомиться с условиями заключенных экспортных договоров (контрактов) купли-продажи.

Внешнеторговый договор (контракт) купли-продажи товаров — это соглашение между резидентом и нерезидентом, по которому одна сторона обязуется передать другой стороне в обусловленный срок произведенные или закупленные ее товары. При этом под таможенный режим экспорта могут помещаться любые товары (кроме товаров, запрещенных к вывозу из России). От условий договора зависят права и обязанности сторон, их ответственность в случае неисполнения договора, риски, связанные с перемещением товаров, и др.

Наиболее важным при проверке экспортных операций является определение момента перехода права собственности на товар по заключенному договору купли-продажи. Так, стороны, заключающие внешнеторговые сделки, имеют возможность широкого применения правил международных договоров (соглашений), в число которых входят:

Перечень международных торговых терминов

Таблица 1

Группа	Торговый термин		Перевод термина на русский язык
	Краткий	Полная форма	
Группа Е Отгрузка	EXW	Ex works	С завода
Группа F Основная перевозка не оплачена	FCA	Free carrier	Франко-перевозчик
	FAS	Free along ship	Свободно вдоль борта судна
	FOB	Free on board	Свободно на борту
Группа С Основная перевозка оплачена	CFR	Cost and freight	Стоимость и фрахт
	CIF	Cost, Insurance, freight	Стоимость, страхование и фрахт
	CPT	Carriage paid to	Перевозка оплачена до
	CIP	Carriage and insurance paid to	Перевозка и страхование оплачены до
Группа D Прибытие	DAT	Delivered At Terminal	Поставка на терминале
	DAP	Delivered At Place	Поставка в месте назначения
	DDU	Delivered Duty Paid	Поставка с оплатой пошлин

принципы международных коммерческих договоров (принцип УНИДРУА), Международные правила толкования торговых терминов «Инкотермс-2010», Конвенция о праве, применимом к международной купле-продаже товаров, Конвенция Организации Объединенных Наций о договорах международной купли-продажи товаров.

Стороны сделки самостоятельно определяют момент перехода права собственности на товар, например, достижение экспортируемым грузом определенного пункта, выполнение определенных условий поставщиком. В том случае, если данные условия не оговорены в договоре, момент перехода права собственности определяется исходя из законодательства страны, с которой непосредственно связан договор, это страна продавца товара, то есть экспортера. Так, по российскому законодательству согласно ст. 458 главы 30 ГК РФ «В случаях, когда из договора купли-продажи не вытекает обязанность продавца по доставке товара или передаче товара в месте его нахождения покупателю, обязанность продавца передать товар покупателю считается исполненной в момент сдачи товара перевозчику или организации связи для доставки покупателю, если договором не предусмотрено иное».

Исходя из условий договора купли-продажи, зависит момент признания выручки экспортером, а также распределение коммерческих расходов.

Часто при совершении экспортных сделок момент исполнения экспортером обязанности по передаче товаров покупателю устанавливается в соответствии с Международными правилами толкования торговых терминов «Инкотермс-2010». Однако базисные условия поставки, содержащиеся в «Инкотермс», несмотря на то что определяют момент перехода права собственности, не регулируют отношения собственности, а только при этом унифицируют условия распределения рисков и коммерческих расходов между продавцом и покупателем.

Корректное отражение расходов на продажу имеет большое значение, так как коммерческие расходы оказывают влияние на увеличение или уменьшение прибыли предприятия-экспортера.

К коммерческим расходам относят:

— *расходы на тару и упаковку товаров на складах готовой продукции;*

— *расходы по доставке товаров к пункту отправления;*

— *расходы по погрузке товаров в транспортные средства, разгрузке, хранению, перевалке;*

— *расходы по транспортировке;*

— *расходы по страхованию грузов в пути;*

— *комиссионные сборы, уплачиваемые посредническими внешнеторговыми и иными фирмами;*

— *расходы по организации выставок как внутри страны, так и за рубежом;*

— *экспортные и импортные пошлины;*

— *расходы на рекламу;*

— *сборы за таможенное оформление товаров;*

— *другие аналогичные по значению расходы. [7]*

Одиннадцать условий поставок «Инкотермс-2010» объединены в четыре группы, с их помощью и определяется момент перехода права собственности от экспортера к импортеру. (Табл. 1).

Таким образом, распределение коммерческих расходов зависит от выбранного вида поставки. Аудитор должен обратить внимание на правильность отражения бухгалтерских проводок в соответствии с видом поставки.

Синтетический учет коммерческих расходов ведется на собирательно-распределительном счете 44-1 «Коммерческие расходы». К нему открываются субсчета второго порядка:

44-11 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в рублях»;

44-12 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в иностранной валюте»;

44-15 «Общоторговые коммерческие расходы по экспорту».

Если продукция отгружается на условиях поставки EXW. «С завода» означает, что продавец считается выполнившим свои обязанности по поставке, когда он предоставит товар в распоряжение покупателя на своем предприятии или в другом названном месте (например: на заводе, фабрике, складе и т. п.). Продавец не отвечает за погрузку товара на транспортное средство, а также за таможенную очистку товара для экспорта. Предположим себестоимость товара составила 200 000 руб., стоимость товара по

договору составляет 10 000 у.е. Стоимость рубля к у.е. на дату выполнения предприятием своих обязательств составила 30,1 руб. В бухгалтерском учете согласно ПБУ 3/2006 организация обязана стоимость активов, обязательств, средств в расчетах пересчитывать в рубли.

При этом предприятие должно сделать следующие проводки:

Д — т 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»

К — т 90 «Продажи», субсчет 1 «Выручка», аналитический счет «Экспортная выручка» — отгружены товары и продукция покупателю — 301 000 руб.

Д- т 90 «Продажи», субсчет 2 «Себестоимость продаж», аналитический счет «Себестоимость экспортируемых товаров»

К — т 43 «Готовая продукция», субсчет 1 «Продукция для экспорта» — списана производственная себестоимость готовой продукции — на сумму 200 000 руб.

Все коммерческие расходы, которые были совершены до момента перехода права собственности на товар, учитываются на счетах готовой продукции. При совершении коммерческих расходов, когда право собственности перешло к покупателю, такие расходы учитываются на счете 90-2 «Себестоимость продаж». Причем необходимо проверить правильность использования субсчетов при передвижении товаров на территории Российской Федерации и за границей.

Если предприятие передает продукцию по условиям поставки FOB. «Свободно на борту» означает, что продавец поставляет товар на борт судна, номинированного покупателем в поименованном порту отгрузки, или обеспечивает предоставление поставленного таким образом товара. Риск утраты или повреждения товара переходит, когда товар находится на борту судна, и с этого момента покупатель несет все расходы. Условие поставки FOB требует от продавца выполнения таможенных формальностей для вывоза, если таковые применяются. Однако продавец не обязан выполнять таможенные формальности для ввоза, уплачивать импортные пошлины или выполнять иные таможенные формальности при ввозе. В этом случае аудитор необходимо обратить внимание на совершенные расходы по транспортировке товара в соответствии с контрактом. Предположим, что расходы по транспортировке товара до борта и на борт судна составили 8000 руб. Последующие расходы по доставке товара составляют 50 000 руб.

Таким образом, российская компания должна отразить в учете только расходы в сумме 8000 руб. проводкой

Д — т 44.11 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в рублях»

К — т «Расчетный счет» 8 000 руб.

Д — т 90 -2 «Продажи», субсчет 2 «Себестоимость продаж»

К — т 44.11 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в рублях» 8 000 руб.

Ошибочно будет включать расходы по последующей транспортировке в размере 50 000 руб. в себестоимость продаж:

Д — т 90 -2 «Продажи», субсчет 2 «Себестоимость продаж»

К — т 44.11 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в рублях» 50 000 руб.

В связи с этой ошибкой предприятие уменьшает общую сумму прибыли, а соответственно и налогооблагаемую базу на 58 000 руб.

Если продавец заключил договор по условиям поставки DAT. «Поставка на терминале» означает, что продавец осуществляет поставку, когда товар, разгруженный с прибывшего транспортного средства, предоставлен в распоряжение покупателя в согласованном терминале в поименованном порту или в месте назначения. Предположим, что российская фирма несет следующие коммерческие расходы по транспортировке: до погрузки на судно — 8000 руб., последующая доставка — 50 000 руб. и расходы по транспортировке от судна до иностранной фирмы покупателя составляют в сумме 500 у.е. (Курс у.е. к рублю — 30,5 руб.).

Д — т 44.11 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в рублях»

К — т 51 «Расчетный счет» 8000 руб.

Д — т 44.11 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в рублях»

К — т 51 «Расчетный счет» 50 000 руб.

Д — т 90 -2 «Продажи», субсчет 2 «Себестоимость продаж»

К — т 44.11 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в рублях» 58 000 руб.

Предприятие не должно включать в себестоимость продаж сумму поставки до покупателя в размере 500 у.е.

Д — т 44.11 «Коммерческие расходы по экспорту и реэкспорту в рублях»

К — т 52-1 «Валютные счета внутри страны» 500 у.е., 15 250 руб.

Такая запись будет ошибочной и допустима при условиях поставки DDP.

Аудитору следует учитывать тот факт, что в процессе передвижения товаров предприятие может понести дополнительные непредвиденные расходы: штрафы, пени, неустойки. Необходимо обратить внимание, куда были отнесены такие расходы. Нередко предприятие-экспортер включает их в коммерческие расходы, тем самым некорректно формируя полную себестоимость отгруженных на экспорт товаров. Такие расходы необходимо относить в Д — т счета 99 «Прибыли и убытки».

Литература

1. Гражданский кодекс РФ. Часть 4 № 230-ФЗ от 18.12.2006.
2. Налоговый кодекс РФ. Часть 1, часть 2 № 146-ФЗ от 31.07.1998.
3. Федеральный закон от 21.10.1996. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп.).
4. ПБУ 3/2006 «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте», утверждено приказом Минфина России от 27 ноября 2006 г. № 154н.
5. ПБУ 9/99 «Доходы организации», утверждено приказом Минфина России от 6 мая 1999 г. № 33н с изменениями.
6. ПБУ 10/99 «Расходы организации» утверждено приказом Минфина России от 6 мая 1999 г. № 33н с изменениями.
7. Бариленко В.И., Плотнокова Л.К. Учет, анализ и аудит внешнеэкономической деятельности, Учеб. пособие — М.: ИНФРА — М, 2009. — с. 448.

Роль и значение комплексной подготовки специалистов для гостиничной отрасли США

Чернышев Д.,

аспирант кафедры менеджмента и маркетинга туризма
Московского государственного института туризма им. Ю.А. Сенкевича

В статье раскрываются принципы профессиональной подготовки специалистов для индустрии гостеприимства США. Анализируются образовательные технологии, созданные на базе американских профессиональных стандартов по гостиничным специальностям. Раскрываются особенности современного американского образовательного рынка.

Ключевые слова: образовательная система США. Специалист гостиничной отрасли. Образовательные технологии. Профессиональная подготовка гостиничного работника.

The role and importance of integrated specialists training for the U.S. hotel industry

Chernyshev D.,

Post-graduate student, Department of Management and tourism marketing, Moscow State Institute of Tourism Industry named Y.A.Senkevich

The article reveals major principles of specialists professional training for the U.S. hospitality industry as well as special features of modern American educational market. The issues of educational technologies, created on the basis of American standards on various hotel careers are analyzed in the article.

Keywords: U.S. educational system. Hotel industry expert. Educational technologies. Hotel employee professional training.

По данным Американской ассоциации отелей и аналогичных средств размещения — American Hotel & Lodging Association (AHLA), одной из наиболее авторитетных профессиональных гостиничных федераций страны, по состоянию на 1 января 2010 г. в США насчитывалось 50 800 отелей, имея в виду объекты

гостиничной недвижимости с номерным фондом 15 и более комнат, предназначенных для проживания гостей. Указанная отельная база обладала совокупным номерным фондом в 4 672 095 гостевых комнат. При этом выручка от реализации гостиничных услуг по перечисленным объектам (в текущих ценах) составила 127,2

млрд долл., показатель доходности одного гостиничного номера: RevPAR (Revenue per Available Room) — 53,50 долл., а среднегодовой уровень загрузки номерного фонда (average occupancy rate) составил 54,7% [1]. По имеющимся экспертным оценкам, более 25% мирового номерного фонда сосредоточено в США [2]. В гостиничной индустрии США обеспечивается занятость 1,7 млн чел.[1]. Гостиничную отрасль США в полной мере можно отнести к высокотехнологичному функционирующему комплексу, который обеспечивает материально-техническую базу развития внутреннего и въездного туризма на основе использования управленческих и иных инноваций.

В образовательной системе США действуют традиционные товарно-денежные отношения. Платность обучения выражает экономическая модель функционирования американской высшей школы. Обнаруживается стремление профильных колледжей и исследовательских университетов к расширению ресурсной базы за счет вкладов спонсоров, получения грантов и т. д.

В современном американском обществе глубоко укоренилась мысль, что плата за профессиональное обучение в колледже, которую вносит сам студент или его родители, а в ряде случаев, обращаясь предварительно в коммерческий банк за получением образовательного кредита или изыскивая для себя надежного спонсора обучения, это в конечном итоге и есть денежная плата за достижение желаемой будущей цели для молодого специалиста — найти высокооплачиваемую работу по избранной специальности.

Полученное престижное профессиональное образование молодого специалиста в какой-то мере также открывает дорогу к материальному воплощению мечтательных грез и устойчивых обывательских стереотипов американской мечты: большой собственный дом, прочная и дружная семья, легковой автомобиль престижной марки, спокойная и обеспеченная старость на теплом юге страны, например, где-то в солнечной Калифорнии.

Образовательная деятельность, связанная с подготовкой специалистов для гостиничной отрасли, это система взаимосвязанных процессов. Колледж видит зону своей ответственности от положительного рассмотрения заявления потенциального абитуриента до выпуска специалиста — получения диплома. Конечный потребитель — отраслевой рынок труда, который формулирует требования для профильных колледжей через профессиональные стандарты.

В зоне ответственности отраслевого рынка труда находятся вопросы трудоустройства выпускников колледжа. И та и другая сторона при постоянном взаимодействии друг с другом руководствуются принципом постоянного улучшения образовательного процесса. В основе здесь лежит модель делового совершенства в рамках принятого сторонами компетентностного подхода. В США компетентностный подход в подготовке молодых специалистов для гостиничной отрасли страны реализован на уровне негосударственных, то есть профессиональных образовательных стандартов,

предлагаемых к внедрению в учебных заведениях высшего профессионального образования со стороны наиболее авторитетной организации — AN&LA (основана в 1910 г.).

Во многом указанные профессиональные образовательные стандарты обеспечивают модернизацию образования по гостиничным специальностям и включение всех аккредитованных колледжей, как в своей стране, так и за рубежом в мировое образовательное пространство, где США принадлежит приоритетное лидерство. Через аккредитацию в системе стандартов AN&LA ряда зарубежных вузов и колледжей расширяется международная зона влияния американского профессионального образования по гостиничным специальностям, несущая также значительную имиджевую и экономическую составляющие.

Давно уже получили развитие международные образовательные программы, в том числе совместные партнерские программы и проекты американских колледжей и университетов по привлечению к обучению в США иностранных студентов по гостиничным специальностям. Что привлекает иностранные колледжи к сотрудничеству?

По-видимому, это готовые образовательные технологии подготовки специалистов, созданные на базе американских профессиональных стандартов, делающие выпускников конкурентоспособными на мировом рынке труда для индустрии гостеприимства. Благодаря процедурам аккредитации здесь создается общее образовательное пространство в условиях глобализации. Кроме того, возникает объективное доказательство международной конкурентоспособности американского профессионального образования по гостиничным специальностям. Результат — полученные студентами знания, умения и навыки.

Совершенно очевидно, что уровень качества квалификации тем выше, чем выше диапазон признания квалификации на территории различных государств. С другой стороны, конкуренция между колледжами и университетами в образовательной сфере способствует повышению качества подготовки специалистов.

Важным игроком индустрии профильного образования по гостиничным специальностям выступают сами профессиональные ассоциации. Например, AN&LA, аффилированная часть которой AN&LA Educational Institute (AHLEI) осуществляет международные образовательные программы, ведет дистанционное обучение, организует различные курсы и семинары для заинтересованных специалистов.

Значительное место в работе AHLEI занимает реализация Глобальной академической программы (Global Academic Program-GAP), которая удовлетворяет потребностям образовательных учреждений гостиничных ассоциаций за рубежом.

В настоящее время AHLEI имеет более 90 аффилированных, получивших лицензию соответствия от AN&LA, образовательных структур (на уровне колледжей и университетов туризма и гостеприимства) в 60 странах мира. Кроме того, AHLEI имеет свой

официальный офис (представительство) в Индии и поддерживает эксклюзивные лицензионные отношения с Индийским открытым университетом им. Индиры Ганди по программе Hospitality Education Partners (HEP). Благодаря указанным лицензионным соглашениям, в том числе, в рамках GAP и HEP, AHLEI осуществляет совместные научные исследования с зарубежными образовательными учреждениями, а также проводит экспертизу постановки отдельных вопросов профессиональной гостиничной деятельности во многих странах Европы, Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. За пределами США и Канады образовательные программы AHLEI доступны только для тех учебных заведений профессионального образования, которые вошли в лицензионные соглашения с их исключительным правообладателем и имеют сертификат соответствия на требования, выдвигаемые AHLEI. Индийский офис (представительство) AHLEI был создан в 1994 г. и находится в городе Мумбаи.

В 2007 г. AHLEI и Национальный открытый университет им. Индиры Ганди (IGNOU) заключили договор о стратегическом партнерстве, приступив к реализации в Индии программы высшего профессионального образования на уровне бакалавриата: BAIHA — «Управление в сфере международного гостеприимства» (International Hospitality Administration).

BAIHA представляет собой полноценную профессиональную образовательную программу, рассчитанную на три года обучения, куда входят 10 обязательных для изучения студентами дисциплин, а также 5 дисциплин по выбору студентов. Реализация указанной программы осуществляется как в самом открытом университете, так и в 61 региональном центре по всей стране. Для участия в глобальной академической программе (GAP) учебное заведение подает заявку по установленной форме и оплачивает заявительный взнос (application fee).

Кроме того, предусматривается оплата лицензионного взноса (license fee) и ежегодного взноса (annual fee) участия в программе. При выражении письменного согласия со стороны заявителя экспертами AHLEI проводится предлицензионная инспекция постановки и содержания учебного процесса в рассматриваемом учебном заведении. Выносится экспертное заключение, после чего руководством AHLEI решается вопрос о заключении лицензионного соглашения с будущим партнером. AHLEI предлагает для заинтересованных лиц более 30 программ дистанционного обучения по специальности «Менеджмент гостеприимства», которые сочетают традиционные формы заочного обучения (correspondence courses) и обучение студента с помощью персонального компьютера или другого электронного девайса в режиме реального времени через Интернет.

При этом студентам предлагается несколько специализаций профессионального обучения, в том числе: «СПА — менеджмент», «Менеджмент в общественном питании», «Управление номерным фондом объектов гостиничной недвижимости», «Управление человеческими

ресурсами в индустрии гостеприимства», «Финансовый менеджмент и управленческий учет в гостиницах», «Менеджмент клубных отелей», «Международный гостиничный менеджмент» и др. В аналогичном ключе, но в меньшем объеме работают другие национальные и региональные гостиничные ассоциации США (всего около 40).

Образовательная технология американского колледжа обладает свойствами и ресурсами оказывать прямое и непосредственное влияние на сущностные характеристики профессиональной подготовки гостиничного работника — менеджера, который целиком мотивирован в избранной профессии и имеет реальный шанс, что будет востребован отраслевым рынком труда.

Образовательный рейтинг каждого колледжа, присвоенный и подтвержденный независимыми экспертами в связи с трудоустройством выпускников, служит для абитуриентов и их родителей в Соединенных Штатах Америки важным критериальным показателем реального качества предлагаемых образовательных программ профессиональной подготовки специалистов по гостиничным специальностям.

Помимо прочего, присвоенный рейтинг колледжа тесно увязан с запрашиваемой ценой образовательной услуги в денежном эквиваленте. Чем выше рейтинг, тем дороже стоимость обучения. Тем не менее в определенных случаях цена может корректироваться в сторону понижения или в какой-то мере компенсироваться предоставляемой стипендией или иными льготами на обучение.

Следует сделать вывод, что для гостиничной отрасли США профессиональное образование специалистов и отдельных категорий линейного персонала рассматривается как решающий ресурсный источник экономического роста. Гостиничная экономика знаний, о которой много говорится сейчас в американских профессиональных кругах, исходит из того, что существует прямая зависимость между уровнем развития гостиничной отрасли в стране и состоянием высшего и среднего профессионального образования по гостиничным специальностям.

Как результат, в США отчетливо наблюдается интеграция гостиничной индустрии и индустрии профессионального образования, связанных между собой исключительно прагматичными целями взаимодействия.

Литература

1. Источник: www.ahla.com.
2. Бурнацева Э.Р. Современные маркетинговые стратегии международных гостиничных компаний. Монография. М.: КДУ. 2010. С. 34.

Как не ошибиться при выборе зарубежной бизнес-школы?



Интервью с **Бернардо Паоли**,
директором STUDIES&CAREERS

Какими критериями следует руководствоваться при выборе бизнес-школы?

STUDIES&CAREERS сотрудничает с ведущими университетами и бизнес-школами мира. Выбирая бизнес-школу, нужно учитывать такие основные факторы как:

Членство в престижных ассоциациях, занимающихся аккредитацией бизнес-школ и программ бизнес-образования. Например, все наши университеты-партнеры аккредитованы такими престижными ассоциациями как международная ассоциация AMBA, американская AACSB или европейская EQUIS.

Кстати, только 1% бизнес-школ мира имеют элитную тройную аккредитацию AACSB, AMBA, EQUIS, среди них наши университеты-партнеры Durham Business School (Великобритания), ESCP Europe (Франция — Великобритания — Германия — Испания — Италия).

Эти ассоциации аккредитуют бизнес-школы на соответствие собственным стандартам (пример стандарта/критерия: вступительные требования, наличие докторской степени у преподавателей, содействие выпускникам в трудоустройстве и др.).

Важная статистика и рейтинги

Собственная статистика школы:

- список компаний, с которыми сотрудничают, а также статистика трудоустройства выпускников и другие важные факты;

- независимые международные рейтинги, например *Financial Times*, которые оценивают школу и отдельные программы по различным параметрам, таким как процент трудоустройства, зарплата выпускника после окончания программы, процент возврата инвестиций, мнение работодателей о выпускниках и многое другое.

К примеру, в рейтинге *Financial Times* на основе множества критериев магистратура по менеджменту ESCP Europe заняла первое место среди всех бизнес-школ Европы.

Возраст школы, количество выпускников — также имеет значение, так как за годы работы школа должна доказать свою состоятельность и продемонстрировать богатое портфолио выпускников, которые сегодня составляют топ-менеджмент компаний. Это важно, так как бывшие выпускники и те, с кем вы будете учиться, не менее важная ценность, как и само обучение, они — ваши будущие работодатели, партнеры, коллеги и друзья.

Какие учебные курсы предлагают школы MBA, с которыми Вы сотрудничаете? На чем они специализируются?

Специализации — помимо непосредственно программы MBA, бизнес-школы предлагают различные варианты обучения, и вполне возможно что Вам подходит другая программа. Те, кто хочет получить универсальные знания и навыки по разным аспектам бизнеса от финансов до маркетинга и HR, выбирают MBA (те, у кого имеется 3—5 лет опыта работы или 5—7 лет управленческого опыта для Executive MBA) или аналогичные по структуре и содержанию программы, но не требующие большого опыта работы: Master in European Business, Master in International Business, Master in Management.

Однако те, кто хотел бы получить более узкие знания, и те, кто хотел бы развиваться в определенном секторе бизнеса, выбирают специализированную программу: Master in Finance, Master in Marketing, Master in Human Resources, Master in Supply Chain & Logistics и другие.

Продолжительность программы: многие программы являются одногодичными (особенно характерно для Великобритании) и завершаются получением степени Master of Business Administration, Master of Science или

Master of Arts, однако некоторые ведущие университеты, как, например, итальянский экономический университет Università Commerciale Luigi Bocconi, предлагают двухгодичные программы магистратуры. Это комфортно для студентов, которые хотят получить более фундаментальные знания и адаптироваться к стране, а также иметь больше времени для поиска работодателя.

Стоимость программы — это очень важный критерий при выборе бизнес-школы. На стоимость влияет известность бренда школы, специализация программы, страна обучения и многие другие факторы.

К примеру, обучение на программе MBA в одной из лучших бизнес-школ Великобритании — Durham Business School — 23000 фунтов, магистратура по менеджменту или маркетингу — 15 500 фунтов, магистратура по финансам — 17 500 фунтов.

Магистратура в ведущей европейской бизнес-школе ESCP Europe стоит 17 500 евро благодаря тому, что школа финансируется Торгово-Промышленной палатой Франции.

Обучение на магистратуре в Италии в Università Bocconi — 11 000 евро в год.

Какие программы школ наиболее популярны среди студентов из России?

Очень популярны такие программы как «Финансы», «Международный менеджмент», «Маркетинг».

На каком языке проходит обучение?

Обучение в бизнес-школах проходит на английском языке. Даже если вуз расположен не в англоязычной стране, а, например, в Италии или Франции — то основные и самые популярные программы можно изучать на английском языке.

Какие требования для поступающих? На что на Ваш взгляд, следует обратить внимание при поступлении?

Для поступления в бизнес-школу основные и важные моменты — это:

1) законченное высшее образование или (для тех, кто поступает на 5-м курсе вуза) выпуска оценок. Престижные вузы обращают внимание на средний балл, и желательно чтобы он был не ниже 4;

2) очень важными документами являются рекомендательные письма от профессора университета и с места работы;

3) мотивационное эссе;

4) подтверждение уровня английского языка (сертификат IELTS/TOEFL или эквиваленты);

5) и наконец, многие бизнес-школы требуют сдать тест на логическое мышление GMAT.

Сколько времени занимает процесс поступления? Сложно ли собрать необходимые документы? На что следует обратить внимание?

Подача документов в престижные школы начинается уже осенью. То есть если вы хотите начать обучение в сентябре 2012 года, то подача документов открыта с ноября 2011-го и закрывается в мае — июне 2012 года.

Мы рекомендуем начинать оформление в феврале — марте, и даже если к этому времени вы не получили

IELTS, то у вас будет условное зачисление и вы сможете сконцентрироваться на экзамене, не рискуя потерять место.

Существуют ли гранты или стипендии для обучающихся?

Да, многие университеты и бизнес-школы дают стипендии за счет собственных фондов или компаний партнеров. Так, например, бизнес-школа ESCP Europe благодаря поддержке французской Торгово-Промышленной палаты дает стипендии в размере 50% от стоимости программы, итальянский Università Bocconi ежегодно выдает около 40 стипендий, которые покрывают стоимость обучения полностью. Естественно, стипендии выдаются не каждому желающему, но талантливые студенты, нуждающиеся в финансовой поддержке, ее получают.

Как проходит процесс обучения? Какие мероприятия, не связанные напрямую с обучением, проводятся на кампусах?

Обучение в бизнес-школе — интенсивный и требовательный процесс.

Часто студенты посещают занятия с 9 до 18, однако на этом день не заканчивается, так как магистратура по бизнесу предполагает большое количество проектов, которые у школы заказывают компании. Для этого студентов объединяют в небольшие группы, в которых они работают над заданием и потом отчитываются перед компаниями-заказчиками. К тому же школы организуют большое количество дней открытых дверей с компаниями, а также приглашают спикеров, да и просто привлекают студентов к различным интересным мероприятиям в выбранной сфере бизнеса.

Расскажите о конкурентных преимуществах выпускников бизнес-школ, с которыми Вы сотрудничаете.

Университеты и бизнес-школы, с которыми мы сотрудничаем, очень известны как в своей стране, так и на международной арене. Это действительно международное образование, поэтому, обучаясь в Англии или Италии, вы можете применить знания в любой стране мира. Поэтому вам осталось выбрать, где вам приятнее жить и в какой среде находиться.

Ваши советы тем, кто только думает о поступлении в бизнес-школу.

Начинайте готовиться заранее, подумайте о том, кто мог бы написать вам достойную рекомендацию, определитесь с тем, в какой позиции/компании/стране вы хотели бы работать.

Вы можете прийти на консультацию к STUDIES&CAREERS — мы официально представляем университеты на территории России и стран СНГ, и наши услуги бесплатны. Мы поможем выбрать вуз и программу и составить план и календарь действий.

А также каждый год STUDIES&CAREERS вместе с нашими университетами организует интересные мероприятия: это и презентации вузов, и даже лекции, посетив которые вы сможете узнать больше об интересующей вас теме и почувствовать себя студентом зарубежного вуза.

Бухгалтерский учет для первых лиц компании



Интервью с **Насруллою Адамовым**,
генеральным директором Института ИТКОР

— **Расскажите, чем обусловлено появление программ по бухгалтерскому учету для первых лиц компаний?**

— Знание бухгалтерского учета необходимо всем руководителям и работникам, так или иначе связанным с финансами. Это позволяет разбираться в бухгалтерской отчетности, контролировать работу бухгалтерии и принимать экономически обоснованные управленческие решения о том, как получить максимум от управляемого бизнеса.

— **Как в рамках краткосрочной образовательной программы достичь эффекта максимального погружения в вопросы бухгалтерского учета?**

— Данная цель достигается при помощи изучения двух основных блоков: основ теории бухгалтерского учета и бухгалтерского финансового учета. Рассмотрение теории бухгалтерского учета формирует у слушателя знания о нормативно-правовом регулировании бухгалтерского учета, о системе бухгалтерских счетов и принципе двойной записи. В рамках данного блока на практике учат составлять учетную политику организации, проводить инвентаризацию и работать с Планом счетов. Отдельное внимание уделяется МСФО.

Во втором блоке программы слушатели знакомятся с основными разделами бухгалтерского учета: учет

собственного и заемного капитала, основных средств, нематериальных активов и денежных средств. Все это позволяет научиться правильно калькулировать себестоимость продукции, вести учет финансовых результатов и использования прибыли, что в итоге позволяет лучше понимать бухгалтерскую отчетность и на основании этого принимать обоснованные управленческие решения.

— **Носит ли семинар практическую направленность? Ведь для руководителей важно умение применить полученные знания на практике.**

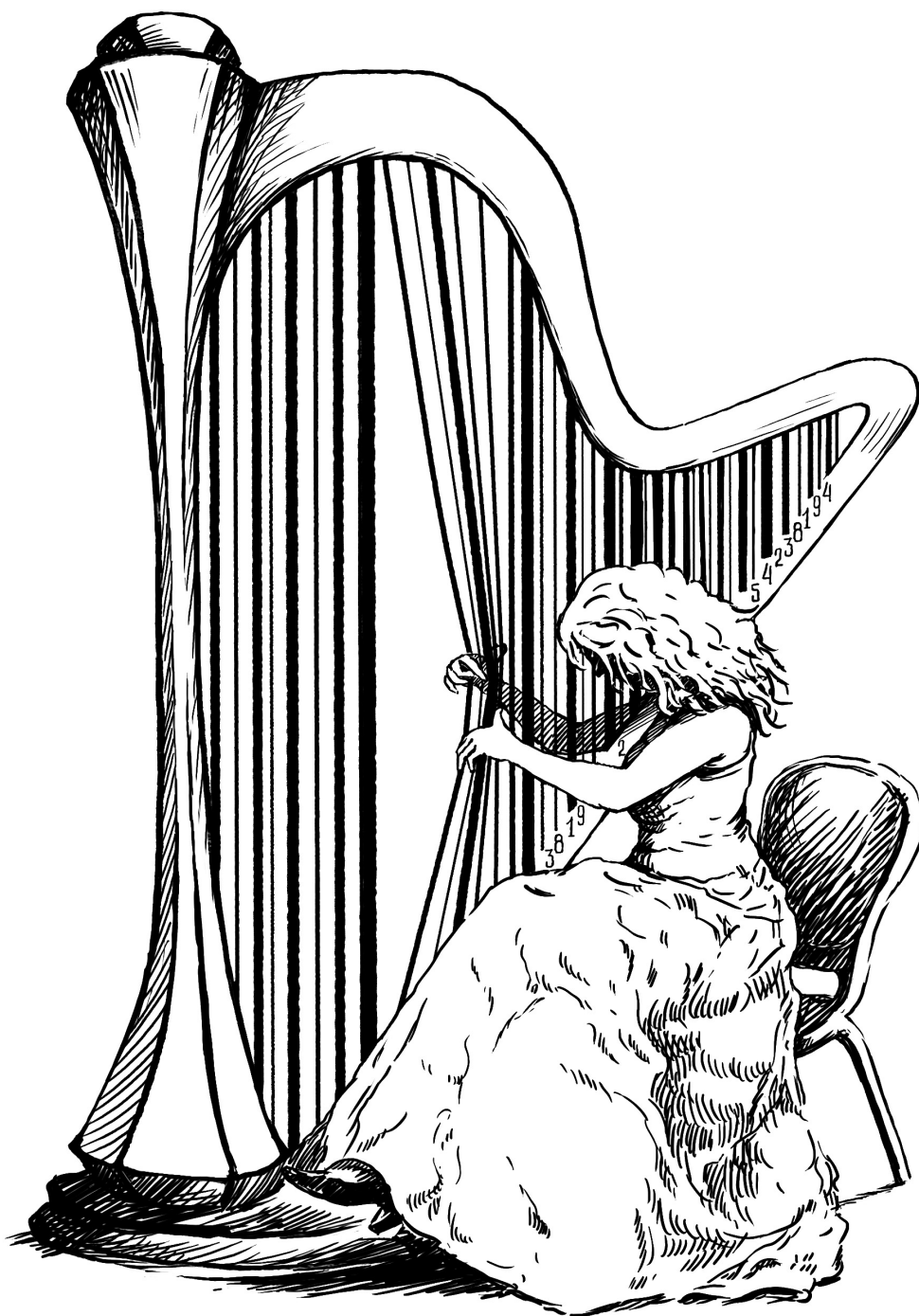
— На основе полученных знаний в рамках семинара решаются различные бизнес-кейсы. Слушатели сами составляют баланс на основе учетных данных и овладевают навыками экспресс — диагностики отчетности. Впоследствии полученные навыки могут быть расширены. В данный момент Институт ИТКОР предлагает комплекс краткосрочных образовательных программ для руководителей. Существуют семинары по налогообложению, таможенному регулированию, бухгалтерскому учету, управлению финансами. Каждый руководитель может выбрать интересующие его программы и составить из них комплекс с учетом специфики конкретного бизнеса. Если в совокупности слушатель пройдет более 72 часов, то по завершении обучения он получает удостоверение о повышении квалификации, что является дополнительным стимулом к самообразованию.

— **Расскажите, как, на Ваш взгляд, руководителю в рамках ограниченности временных ресурсов наиболее оптимально построить систему самообразования?**

— Да, безусловно главной проблемой любого руководителя является дефицит времени. Работа занимает большую часть дня, а ведь еще надо уделить время семье, друзьям и хобби. Поэтому Институт ИТКОР предлагает различные виды образования: дневные курсы, когда вы полностью весь день проводите за обучением, что позволяет в кратчайшие сроки получить новые знания; вечерние курсы, когда учебе уделяется несколько часов в день, по сути, без отрыва от работы. Также есть и курсы выходного дня.

Существуют дистанционные программы, что очень удобно не только тем, что обучение происходит по индивидуальному графику, но и тем, что доступно региональным руководителям.

На мой взгляд, главное — это иметь желание получить новые знания, расширить горизонты, а Институт ИТКОР подберет для вас программу, которая будет отвечать таким параметрам как качество, удобство и эффективность.



ЭКОНОМИКА
и ЖИЗНЬ

Как работать с законами

Подписка на почте:
подписные индексы
в Объединенном каталоге
«Пресса России.
Газеты и журналы»

50180 —
для индивидуальных
подписчиков
32089 — для предприятий
и организаций

Подписка в редакции:
(499) 152-0330
(499) 152-0360
Электронная версия
www.eg-online.ru

Аутсорсинг как инструмент управления человеческим капиталом

Знание стало ключевым экономическим ресурсом и доминантой — и возможно даже единственным источником конкурентного преимущества.

П. Друкер



Интервью с Юлией Зыковой,
главным редактором журнала «МИР MBA»

— Расскажите о роли бизнес-образования в процессе управления знаниями (человеческим капиталом) в организации.

— Главная цель бизнес-образования, на мой взгляд, заключается в подготовке руководителей или линейных менеджеров, которые в свою очередь мотивируют других работников на достижение конкретных результатов.

Система российского образования, к сожалению, не позволяет дать ученикам и студентам общие (необходимые) знания в области экономики и менеджмента. В связи с этим программы бизнес-образования вынуждены «восполнять пробелы» в знаниях, грубо говоря, для всех желающих, в ущерб подготовке руководящего состава в отдельных отраслях российской экономики.

Программы бизнес-образования ведущих бизнес-школ мира направлены прежде всего на развитие компетенций руководящего состава. Для успешного менеджера важны такие компетенции, как стратегическая способность (то есть способность понимать изменяющуюся бизнес-среду

и обеспечить оптимальные стратегические реакции), способность управлять изменениями, командой и взаимоотношениями, а также — обеспечить компании интернациональное развитие.

При этом бизнес-школы аккумулируют и систематизируют знания, проводят научно-исследовательскую работу, передают теоретико-практический опыт слушателям, то есть выступают своего рода образовательным базисом для создания интеллектуального капитала каждой отдельной компании.

Но, как правильно заметил М. Хансен и другие ученые, «решающей составляющей конкурентоспособности являются не знания сами по себе, а способ их применения, так чтобы он соответствовал стратегическим целям».

В этом смысле управление человеческим ресурсом в организации должно осуществляться исходя из целей и стратегии ее развития. Основная сложность в данном случае заключается в том, чтобы выявить и обозначить потребности компании в определенных знаниях и, соответственно, обучении.

Потребности в обучении следует анализировать, во-первых, относительно компании в целом (корпоративные потребности); во-вторых — отдельных подразделений и групп работников (групповые потребности); и, в-третьих, относительно отдельных работников (индивидуальные потребности).

В процессе бизнес-образования происходит взаимообмен «знания — опыт» между школой и представителями бизнеса. В бизнес-школах практическому опыту слушателей «придают форму».

— Каким образом интеллектуальный капитал компании сказывается на стратегическом развитии компании?

— Ответу: прямо пропорционально, то есть чем выше уровень развития интеллектуального капитала (то есть чем большим опытом, знаниями, умениями и квалификацией обладает человеческий ресурс), тем более эффективно компания функционирует на рынке.

При формировании интеллектуального капитала следует помнить, что за успех компании ответственны прежде всего руководители и линейные менеджеры, именно они в первую очередь должны быть высококвалифицированы в своей области.

При разработке стратегии развития человеческого капитала следует провести анализ тех областей корпоративной стратегии, которые зависят от руководителей и линейных менеджеров. Последние в свою очередь выступают в роли наставников при развитии персонала, действующего на операционном уровне, и определяют те компетенции, которые необходимы сотрудникам для решения тактических задач.

С другой стороны, стратегия управления человеческими ресурсами (в том числе формирование интеллектуального капитала и команды) всегда должна быть «созвучна» со стратегией развития в целом.

Стратегические планы компании также следует рассматривать с точки зрения их влияния на потребность в знаниях и навыках. То есть планируем выйти на международный рынок производства изделий «х» — менеджерам потребуются знания и навыки для функционирования на рынке изделий «х».

Важным вопросом в оценке влияния интеллектуального капитала компании на стратегию и эффективность функционирования на рынке является вопрос соотношения издержек (затрат, направленных на развитие интеллектуального капитала) и выгод (в данном случае — генезис стоимостей (выгод), генерируемых интеллектуальным капиталом). Разность между доходами и издержками при этом может расти как вследствие увеличения доходов компании, так и в связи с сокращением издержек.

Можно сделать вывод, что получение приемлемой прибыли на капитал, инвестируемый в программы обучения с целью формирования и совершенствования интеллектуального капитала — это главный ориентир при развитии человеческого ресурса в организации. Представить реалистичные цифры бывает довольно трудно, между тем можно оценить качественные выгоды, например повышение качества обслуживания клиентов и лояльности персонала, рост производительности и укрепление корпоративной культуры и т. д.

— Насколько оправданно создание корпоративных университетов?

— В России многие крупные компании уже обзавелись корпоративными университетами — на сегодняшний день их более ста, тогда как в мире — более тысячи. Корпоративные университеты имеют компании «ВТБ», «Сбербанк», «РЖД», АФК «Система», «Евросеть», «Альфастрахование», «Северсталь», «Росгосстрах» и другие.

Причину возникновения корпоративных университетов в России я вижу в том, что, с одной стороны, многие транснациональные корпорации имеют корпоративные университеты, а для наших компаний это «пример для подражания», с другой стороны, развитие образования действительно отстает от потребностей развития рынка.

Система обучения персонала в корпоративном университете всегда неразрывно связана со стратегией развития организации, а цель функционирования корпоративного университета состоит в создании внутрикорпоративной системы знаний.

Организацию корпоративных университетов в составе компаний можно считать оправданной, если топ-менеджеры принимают активное участие в работе

университета, если программа обучения разработана в соответствии с экономическими реалиями, если в университете опытные преподаватели и функционирование университета эффективно с точки зрения затрат временных и денежных ресурсов.

Основные проблемы корпоративных университетов в России, на мой взгляд, — это уровень преподавания и проблема отдачи на капитал.

«Выращенный» в компании бизнес-тренер или консультант, способный на педагогическую работу, — это, скорее, исключение, чем правило. И корпоративные университеты снова вынуждены привлекать специалистов извне. В то время как для бизнес-школы процесс обучения — это профессиональная деятельность.

Что касается отдачи на капитал, то, как я уже говорила, следует оценивать издержки на создание и функционирование корпоративного университета и получаемые выгоды. На обеспечение работы корпоративных университетов в западных корпорациях выделяют от 1 до 5% годового оборота. Поэтому руководству компании можно «прикинуть» затраты и оценить альтернативные варианты в том числе создание для обучения своих сотрудников корпоративной программы совместно с одной или несколькими бизнес-школами.

Например, BAE Systems, крупная оборонная компания Великобритании, имеет виртуальный университет, политика стратегического партнерства которого позволяет разрабатывать программы совместно с традиционными университетами.

— Возможно ли применить аутсорсинг в обучении персонала? Как это сделать наиболее эффективным способом?

— Аутсорсинг в обучении персонала, то есть когда функция обучения при управлении персоналом в компаниях передается партнеру — бизнес-школе или тренинговой компании, — не только возможен, но и необходим.

Это связано с тем, что сотрудники компаний в условиях динамично развивающейся экономики должны находиться в состоянии непрерывного обучения, дабы обеспечить высокие результаты деятельности компании на рынке.

При этом альянсы бизнес-школ с бизнесом с точки зрения организационного развития полезны для каждой из сторон. Компания-заказчик получает выгоды, потому что сотрудники приобретают необходимые знания, навыки и повышают свою квалификацию, выступая наставниками для своих подчиненных в том числе. В итоге компания начинает функционировать более эффективно и увеличивает свою конкурентоспособность. Для бизнес-школ в этом взаимодействии важно изучение практического опыта отдельных компаний, проблем развития, что в конечном итоге способствует повышению квалификации преподавателей.

Основной задачей бизнес-образования в России должно стать создание образовательных программ для бизнеса с учетом специфики отдельных отраслей экономики и в то же время с ориентацией на международное сотрудничество и глобализацию. То есть необходимо постоянно создавать альянсы бизнес-школ и компаний в определенных отраслях промышленности и областях знаний.

Эффективность аутсорсинга должна оцениваться с точки зрения целей развития компании. То есть аутсорсер, обучая персонал заказчика, действует в интересах компании, работает на результат.

— **Какие бизнес-функции в области образования, как правило, передаются на аутсорсинг?**

— Существуют разные варианты. Например, если компания имеет корпоративный университет, то на аутсорсинг могут быть переданы функции по подготовке коучей (наставников), разработке образовательных программ для сотрудников, находящихся на разных уровнях управления или работающих в разных областях деятельности компании, и т. п. Бизнес-школа в данном случае выступает консультантом и обладает большим научным знанием, способствует интеграции теории в практическую деятельность.

Бизнес-школы обладают более широким арсеналом средств и методик обучения, что позволяет обеспечить необходимые гибкость и систематизацию знаний в процессе обучения персонала.

Если корпоративного университета нет, то степень взаимодействия компаний и бизнес-школ может варьироваться от обучения руководителей и ведущих специалистов компании общим управленческим навыкам до разработки масштабных программ обучения для отдельной компании, подразделения, группы сотрудников и постоянного консультирования, а также — осуществления совместных консалтинговых проектов.

В свою очередь бизнес-школы должны обеспечивать постоянное повышение квалификации преподавателей и бизнес-тренеров. Функция развития персонала также может быть передана на аутсорсинг — например, коллектив тьюторов отправляется на стажировку за рубеж или в отдельный университет, который осуществляет подготовку кадров.

— **Как правильно выбрать партнера для аутсорсинга и построить взаимодействие между бизнес-школой и заказчиком?**

— При выборе партнера бизнес-школы следует обратить внимание на репутацию, профессорско-преподавательский состав, опыт обучения, использование современных технологий, результаты научно-исследовательской и консультационной деятельности школы.

Секрет эффективного взаимодействия бизнес-школы и заказчика кроется в единстве целей и функционировании в виде единой команды.

Как правило, такое взаимодействие начинается с индивидуального обучения собственников и руководителей компании. Далее — обучение управленческих команд, чтобы процесс управления знаниями в рамках отдельной компании начал эффективно функционировать. И наконец, постоянное консультирование бизнес-школой заказчика по вопросам управления.

Результат взаимодействия бизнес-школы и заказчика должен выражаться в приумножении интеллектуального капитала и эффективном его использовании при достижении компанией стратегических целей.

Независимое
экспертное издание

Журнал «МИР MBA»

— образование для бизнеса!

В каждом номере:

- ♦ российские и зарубежные школы
- ♦ рейтинги
- ♦ истории успеха
- ♦ технологии
- ♦ дисциплины и многое другое.

Но только про MBA!

В продаже в ТД «Библио-глобус»
Заказ через редакцию по тел.:
+7 (495) 643-25-17
по e-mail: info@mir-mba.ru
www.MIR-MBA.ru

**Подписка
открыта!**

Профессиональное образование в области аутсорсинга. Осознанная необходимость



Интервью с **Сергеем Македонским**,
PhD, MBA,
президент Ассоциации ASTRA/IAOP Affiliate

— Чем обусловлена необходимость сертификации специалистов в области аутсорсинга?

— Организация массовой подготовки и сертификации профессионалов аутсорсинга в России — важная стратегическая задача Российской ассоциации стратегического аутсорсинга «АСТРА». Сегодня это жизненно необходимо для поддержки динамичного развития российской индустрии аутсорсинга. В стране остро ощущается нехватка специалистов в сфере аутсорсинга, имеющих специфические знания и навыки постоянного обслуживания заказчиков.

С одной стороны, объективные глобальные тренды — глобализация экономики и быстрый рост аутсорсинга — заставляют компании во всем мире признать, что у них также существует и взрывной рост спроса на сотрудников-профессионалов, которые могут эффективно возглавлять инициативы аутсорсинга от начала и до конца. С другой — локально, в России, «молодость» индустрии аутсорсинга, к сожалению, затянута ввиду

отсутствия рыночной конкуренции и тотальной коррупции. А на этапе формирования и становления любой сектор рынка требует опережающей подготовки и сертификации профессиональных кадров.

Также ни для кого не секрет, что важными содержательными показателями уровня организационной и профессиональной зрелости поставщиков и потребителей услуг являются характеристики, связанные с подготовкой персонала, включая долю профессионалов аутсорсинга от общего числа сотрудников, наличие соответствующих сертификатов как у предприятия в целом, так и у отдельных сотрудников, использование в работе международных методологий и индустриальных стандартов качества.

Международно признанные сертификаты COP от IAOP помогут российским компаниям и профессионалам подтвердить свою квалификацию и четко обозначить на рынке свое лидерство в сфере аутсорсинга.

Профессиональное и массовое обучение специалистов аутсорсинга также важно в части развеивания мифов, донесения до широкой аудитории специфики и сути аутсорсинга как постоянного взаимодействия поставщика и заказчика в сфере предоставления-потребления услуг. Так, в начале 2000-х годов в рамках ассоциации NSDA (позднее «Руссофт») мы активно информировали российскую бизнес-общественность и регулятора о том, что «офшорное программирование не есть отмывка денег в «офшорных зонах», а есть разновидность аутсорсинга».

В конце прошлого десятилетия через ассоциацию «АСТРА» мы начали говорить о том, что «аутсорсинг в России не ограничивается только офшорным программированием и что, более того, аутсорсинг сегодня сильно выходит за рамки ИТ».

По прогнозам in4media/Forrester, в 2011 году коммерческий рынок ИТ-аутсорсинга в России вырос на 25% и превысил 1 млрд. 300 млн. долл. США. Потенциал российского рынка аутсорсинга с учетом «инсорсинговых» компаний и общих центров обслуживания превышает 5 млрд. долл. США. Развитие аутсорсинга дает шанс создать в России новую инновационную индустрию, а систематическая подготовка профессионалов аутсорсинга приведет не только к появлению новой перспективной профессии, но и к формированию сообщества экспертов, реально востребованных сегодня на глобальном рынке услуг.

— Какие профессиональные сертификаты аутсорсинга существуют и на кого они рассчитаны?

— На сегодняшний день существуют две организации IAOP (International Association of Outsourcing Professional, штаб-квартира в США) и NOA (National Outsourcing Association, Великобритания), которые формализовали требования к профессионалам аутсорсинга и запустили собственные программы обучения и сертификации профессионалов аутсорсинга. При этом ассоциация IAOP является наиболее активной и действительно международной, объединяя уже более 110 тыс. организаций и профессионалов аутсорсинга. Деятельность ассоциации NOA ограничена рынком Великобритании и некоторых стран Европы (через дочернюю ассоциацию EOA).

Ассоциация IAOP предлагает специализированное профессиональное обучение и сертификацию для трех основных категорий сотрудников предприятий:

- Руководители и топ-менеджеры (Corner Office) — линейка сертификатов COE (Certified Outsourcing Executive);
- Менеджеры и управленцы (Front Office), ответственные за разработку, осуществление и управление отношениями аутсорсинга — линейка сертификатов COP (Certified Outsourcing Professional);
- Специалисты (Back Office), участвующие в командах разработки, внедрения и управления отношениями аутсорсинга, — линейка сертификатов COS (Certified Outsourcing Specialist).

В России представителем IAOP, в том числе в части обучения, является ассоциация «АСТРА». Пока в России доступна только базовая программа обучения линейки COP. Внутри каждой линейки сертификатов имеются учебные подпрограммы с различными вариантами специализации. Так, кроме базового и наиболее распространенного сертификата COP, существуют его разновидности:

- a-COP — Associate COP (Ассоциированный специалист);
- COP-GOV — COP Governance (Управление аутсорсингом);
- COP-BD — COP Business Development (Развитие бизнеса).

Отмечу, что в рамках Российской ассоциации стратегического аутсорсинга «АСТРА» в рамках профильных комитетов по стандартам и методологиям и обучения также идет активная работа по созданию русскоязычных глоссариев и каталогов услуг аутсорсинга, а также собственных курсов обучения с выходом на сертификацию, учитывающих российские реалии бизнеса и российскую аутсорсинговую практику.

— Что служит теоретической основой данных образовательных программ?

— В основе корпоративных и профессиональных программ обучения IAOP лежат профессиональные стандарты аутсорсинга — Outsourcing Professional Standards

(OPS). Эти стандарты содержат более 100 конкретных областей знаний, опыта и мастерства, необходимых менеджерам и специалистам для успеха аутсорсинга. Тезисы стандартов разрабатываются и поддерживаются международным сообществом экспертов в рамках Совета по стандартам аутсорсинга IAOP. Данные стандарты и лучшие практики аутсорсинга собраны в специальное издание The Outsourcing Professional Body of Knowledge (OPBoK), которое представляет собой руководство по реализации профессиональных стандартов аутсорсинга. OPBoK содержит подробную информацию о том, как разработать, внедрить и управлять аутсорсингом, а также ряд шаблонов, которые применяются на практике. OPBoK постоянно развивается — каждые 1—2 года выходит новая, обновленная и дополненная версия свода знаний.

Считаю крайне важным отметить три ключевых, на мой взгляд, положения OPBoK, вытекающих из самого определения аутсорсинга:

1. Аутсорсинг является общим инструментом бизнеса, не зависящим (а) от специфики вовлеченных бизнес-процессов (ITO или BPO) и (б) от отраслевой специализации заказчика.
2. Так как любая услуга существует только в момент её предоставления-получения, базовые принципы аутсорсинга по OPBoK преподаются одинаково как для поставщиков, так и для потребителей услуг.
3. OPBoK описывает лучшие практики и опыт взаимоотношений по предоставлению-получению услуг между двумя организациями. При этом, конечно, их можно использовать и при различных вариантах «движения к аутсорсингу», а именно — «инсорсинга», «общих центров обслуживания (ОЦО)» и др.

Как общий и инвариантный бизнес-инструмент, дисциплина «Аутсорсинг» похожа на дисциплину «Управление проектами» с той разницей, что РМBoK описывает стандарты и лучшие практики любой «временной деятельности», а OPBoK — стандарты и лучшие практики «постоянной деятельности» предприятия.

— Расскажите более подробно о программах обучения и сертификации специалистов по системе COP.

— Для подачи заявки (Application Form) на получение сертификата COP необходимо набрать всего 150 баллов. В зачет идут теоретические занятия и учебные курсы (до 100 баллов), а также практический опыт соискателя (минимум — 50 баллов) в сфере аутсорсинга. После утверждения заявки IAOP необходимо успешно пройти специальный экзамен. Кроме того, сертифицированный специалист (COP) должен каждые два года подтверждать сертификацию, а также ежегодно иметь не менее 20 часов специального профессионального обучения или аутсорсинговой практики.

Базовый мастер-класс COP предназначен для кандидатов на звание COP, которые стремятся активно

убеждать и возглавлять программы аутсорсинга на всех уровнях своей организации. трехдневный курс состоит из лекций и групповых дискуссий, сфокусированных на признанных индустриальных стандартах, которые гарантируют успешную реализацию программ аутсорсинга. Курс включает десять учебных модулей, а также финальный разбор практического кейса. По окончании курса слушатели получают 75 баллов, что составляет 50% баллов, необходимых для подачи заявки на получение сертификата COP.

Занятия мастер-класса COP проводятся тренерами, авторизованными IAOP. Мастер-класс COP объединяет лучшие практики управления проектами со сводом знаний профессионалов аутсорсинга OPBoK и Стандартами профессионалов аутсорсинга (OPS). Для поддержки соискателей на звание COP IAOP регулярно организует информационные вебинары COP.

Для топ-менеджеров и управленцев существует специальный однодневный тренинг «Управление аутсорсингом» (Governance Class). На практике этот тренинг часто сопровождается базовым мастер-классом COP. Также отмечу, что для получения сертификата а-COP достаточно пройти базовый мастер-класс COP и успешно сдать экзамен. Для поддержания сертификации а-COP один раз в три года необходимо пересдавать экзамен COP.

— Расскажите про мировой опыт подготовки специалистов в области аутсорсинга.

— В мире быстро растет потребность в профессионалах аутсорсинга, особенно в странах с динамично развивающимися экономиками. Кроме того, вследствие появления и развития новых глобальных центров аутсорсинга растёт конкуренция среди поставщиков услуг. Лидеры роста, особенно страны BRIC, испытывают все возрастающую потребность в дифференциации через профессиональную сертификацию на уровне специалистов и управленцев, процессов в сфере аутсорсинга.

Важность развития индустрии аутсорсинга и подготовки профессиональных кадров хорошо понимают и активно поддерживают на государственном уровне во всех странах BRIC (кроме России...). Подготовка профессионалов аутсорсинга в Бразилии, Индии и Китае, а также в Малайзии, Сингапуре и Чили проводится при государственной поддержке и финансировании.

Так, в докладе на 3-м Аутсорсинг Форуме АСТРА в Москве в октябре прошлого года Мэттью Шокли из ассоциации IAOP отметил, что в Китае до 2015 года на государственные средства планируется подготовить 1,2 млн. сертифицированных специалистов по аутсорсингу! В Малайзии поставлена цель обучить 20 тыс. сертифицированных специалистов по аутсорсингу бизнес-процессов в ближайшие три года.

Большинство глобальных компаний, включая Accenture, American Express, Capgemini, Capital One, Diebold, Xerox, Hewlett Packard, Infosys, Johnson & Johnson, NCR, Orange Business Services, Pfizer, PwC, Procter & Gamble, SAB Miller, Sun Microsystems, Symantec, Unisys, Whirlpool, Wipro, Xerox, Zurich

Financial Services и др., активно содействуют сертификации собственного сервисного и консультационного персонала для получения конкурентных преимуществ в глобальной индустрии аутсорсинга.

— Расскажите о подготовке первых российских профессионалов аутсорсинга.

— В России одним из первых сертифицированных профессионалов аутсорсинга по версии IAOP стал Дмитрий Лощинин, COP, Генеральный директор Luxoft (IBS Group). Сегодня благодаря усилиям Российской ассоциации стратегического аутсорсинга «АСТРА» курсы COP проходят и в России. Так, в Казани в марте этого года пройдет обучение по программе COP для топ-менеджеров сервисных ИТ-компаний Республики Татарстан.

В конце 2011 года Академия информационных систем (ГК «СтинсКоман») и Ассоциация стратегического аутсорсинга «АСТРА» одержали победу в конкурсе, организатором которого выступил «Центр занятости населения г. Казани» (Республика Татарстан). Впервые в России предметом конкурса стало оказание услуг по опережающему профессиональному обучению ИТ-менеджеров и специалистов в сфере аутсорсинга.

Не случайно начало профильной подготовки специалистов по аутсорсингу начинается в Казани, так как именно в Татарстане в прошлые годы был заложен фундамент развития аутсорсинга на республиканском уровне. Эксперты ассоциаций «АСТРА» и IAOP разработали комплексную учебную программу подготовки специалистов аутсорсинга. Преимущество программы обучения заключается в ее содержании, она включает изучение лучшей международной практики, анализа отечественного опыта, отраслевой специфики и адаптации программы под живые потребности заказчика.

По условиям конкурса в 2011—2012 годах переподготовку на базе Учебного центра ICL-КПО ВС в Казани пройдут около 100 ИТ-специалистов предприятий Татарстана. В рамках учебной программы участники прослушают как традиционные курсы по управлению проектами и бизнес-анализу, так и оригинальные инновационные курсы профессиональных ассоциаций «АСТРА» и IAOP по аутсорсингу. Также в Казани в марте этого года впервые в России пройдет базовый Мастер-класс и тренинг «Управление аутсорсингом» ассоциации IAOP для подготовки слушателей к получению международного сертификата профессионала аутсорсинга COP.

Мы надеемся, что новый образовательный проект ассоциаций «АСТРА» и IAOP будет востребован не только в Татарстане, но и в других регионах России.

В заключение хочу отметить, что мы планируем провести аналогичный мастер-класс COP в Москве в мае — июне этого года. Кроме того, до конца 2012 года ассоциация «АСТРА» планирует подготовить российских тренеров, авторизованных IAOP, для проведения сертифицированного обучения аутсорсингу на территории России и СНГ. Это поможет нам существенно снизить стоимость обучения российских профессионалов аутсорсинга.

4-я специализированная выставка

ТРАНСПОРТНЫЙ КОМПЛЕКС ПОВОЛЖЬЯ. 2012

Министерство транспорта и дорожного хозяйства Саратовской области
Поволжская Логистическая Ассоциация
Ассоциация "ГЛОНАСС / ГНСС - Форум"
Институт исследования товародвижения и конъюнктуры
оптового рынка (институт ИТКОР)

24 • 26
мая
САРАТОВ

- ⇒ **Пассажирский и грузовой транспорт**
- ⇒ **Спецтранспорт и спецтехника**
- ⇒ **Страхование и лизинг**
- ⇒ **Логистика и складские технологии**
- ⇒ **Транспортная инфраструктура**

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:
г. Саратов, Театральная площадь



ВЫСТАВОЧНЫЙ ЦЕНТР
СОФИТ-ЭКСПО
ТЕЛ.: (8452) 205-470, 205-839
<http://expo.sofit.ru>

ИД «Экономическая газета» и ОАО «ИТКОР» объявляют постоянно действующий международный конкурс журнала «Финансовая жизнь» студенческих и аспирантских научных статей в области финансов

Конкурс проходит по следующим секциям:

1. Финансовый менеджмент.
2. Финансовый учет и контроль.
3. Экономическая теория.
4. Финансовая логистика.

Целевая аудитория конкурса:

- студенты, обучающиеся специальностям: «Финансовый менеджмент», «Бухгалтерский учет, анализ, аудит», «Экономика и управление на предприятии» в вузах Российской Федерации и СНГ;
- студенты и аспиранты других специальностей, проявляющие профессиональный интерес к сфере финансов.

ОБЩИЕ ПРАВИЛА УЧАСТИЯ В КОНКУРСЕ

Для участия в конкурсе необходимо представить научную статью, самостоятельно выполненную и оформленную с учетом утвержденных требований.

Все статьи, отвечающие формальным требованиям и соответствующие тематике конкурса, будут опубликованы на сайте журнала «Финансовая жизнь». Все участники конкурса получают «Диплом участника».

Лучшая статья из каждой номинации по итогам квартала будет опубликована в печатной версии журнала.

ТРЕБОВАНИЯ К КОНКУРСНЫМ СТАТЬЯМ

Статьи, представленные на конкурс, должны соответствовать следующим требованиям:

- соответствие тематике конкурса,
- актуальность темы,
- соответствие правилам оформления статей.

УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

Для участия в конкурсе необходимо отправить вложенными файлами посредством электронной почты на адрес: sales@itkor.ru, lukanina@itkor.ru:

1. Текст доклада, оформленный в соответствии с нижеприведенными требованиями.
2. Заявку на участие по предложенной форме.
3. Копию документа об оплате или реквизиты документа о перечислении в электронном виде.

В теме письма необходимо указать секцию и фамилию первого автора (например, <Секция «Финансовый менеджмент», Иванов А.В.>).

Обратите внимание: отдел обработки информации присылает уведомление о получении Вашего письма в течение двух дней! В случае отсутствия уведомления продублируйте работу или уточните вопрос о получении по указанному ниже телефону (8-499-152-18-16 или 8-499-152-86-94).

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

На конкурс принимаются статьи объемом не более 15 000 знаков, текста формата А4, набранные в редакторе MS Word. Шрифт — Times New Roman, размер кегля — 14, межстрочный интервал — 1,5, поля (верхнее, нижнее, левое, правое) — 20 мм, абзац — 10 мм.

Рабочий язык конкурса — русский.

Статьи студентов и аспирантов подаются в соавторстве с научным руководителем либо дополняются сканированной копией рецензии научного руководителя (с его подписью, заверенной печатью факультета). Также необходимо указать контактный телефон и электронный адрес научного руководителя (без этой информации работы студентов и аспирантов не рассматриваются).

Оформление заголовка статей:

1. Фамилии авторов печатать через запятую по центру страницы жирным шрифтом, указать научную степень автора (например, «К.э.н. Иванов А.А.»).
2. Ниже указать место работы автора курсивом по центру, точку в конце заголовка не ставить.
3. Название статьи печатать под местом работы по центру жирным шрифтом прописными буквами, точку в конце заголовка не ставить.

Рисунки и таблицы набираются шрифтом Times New Roman 12 с одинарным межстрочным интервалом. Рисунки, диаграммы и таблицы создаются с использованием черно-белой гаммы. Использование цвета и заливок не допускается! Все рисунки и таблицы должны быть озаглавлены.

Список литературы должен содержать сведения из доступных читателям источников и быть оформлен по действующим ГОСТам. Ссылки в тексте на литературу подаются в прямых скобках [12]. Подстрочные примечания не допускаются.

Контроль на соответствие конкурсных статей формальным требованиям осуществляет Исполнительная дирекция на этапе их регистрации. Формальные требования не подлежат балльным оценкам. Статьи, не соответствующие формальным требованиям, не подлежат участию в конкурсе. Регистрационный сбор за участие не возвращается.

Дополнительная информация по участию в конкурсе может быть предоставлена по телефону: 8-499-152-18-16 или 8-499-152-86-94. Контактное лицо: Луканина Галина Владимировна.

ФОРМА ЗАЯВКИ ДЛЯ УЧАСТИЯ В КОНКУРСЕ

Ф. И. О. авторов, ученая степень
Название статьи
Номер и название выбранной секции
Место работы, должность
Контактный адрес в следующем формате:
Ф. И. О. получателя
Улица, № дома, № квартиры
Город
Индекс

Контактный телефон: e-mail

Регистрационный сбор за участие в конкурсе составляет 500 руб.

Реквизиты для зачисления регистрационного сбора за участие в конкурсе:

Перечислять оплату необходимо на расчетный счет:

Банк Московский банк Сбербанка России ОАО, г. Москва
р/с № 407 028 100 380 400 279 99
к/с № 301 018 104 000 000 002 25
БИК 044525225
получатель — ОАО «ИТКОР»

Назначение платежа: взнос за участие в конкурсе на лучшую публикацию журнала «Финансовая жизнь» (указать Ф. И. О. первого автора доклада); ВНИМАНИЕ: НДС — 18%.

При неправильном заполнении графы «Назначение платежа» работа не будет считаться оплаченной!

I Международная конференция «АУТСОРСИНГ 2012: ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

29 февраля 2012 года в Москве в отеле Marriott Royal Aurora состоится I Международная конференция «АУТСОРСИНГ 2012: ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ». Конференция «АУТСОРСИНГ 2012: ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ» — уникальная деловая площадка, созданная специально для потребителей услуг аутсорсинга, для их эффективного взаимодействия с ведущими игроками рынка.

Организатором конференции является компания Lemon Group, входящая в состав холдинга Nicko Travel Group. Холдинг работает на рынке делового туризма уже более 20 лет и имеет большой опыт в организации и проведении конференций, круглых столов, бизнес-тренингов, семинаров, конгрессов, форумов, выставок, спортивных соревнований, а также выездных и массовые мероприятий.

В программе конференции:

- Почему одни компании совершают прорыв в сфере аутсорсинга, а другие нет?
- Чего захотят клиенты завтра и к чему нужно быть готовым?
- Как правильно выбрать нужного поставщика услуг аутсорсинга?
- Аутсорсинг 2012 — высокое качество или оптимизация расходов?
- Инновации в сфере аутсорсинга
- Аутсорсинг на языке цифр
- Практический опыт клиентов — вызов и возможности
- Экономическая эффективность — выгода аутсорсинга

В деловых секциях конференции:

- ✓ I секция: Аутсорсинг на языке цифр
- ✓ II секция: IT Аутсорсинг
- ✓ III секция: HR Аутсорсинг
- ✓ IV секция: Финансовый Аутсорсинг
- ✓ V секция: Маркетинговый Аутсорсинг

Пять причин посещения конференции для поставщиков услуг аутсорсинга:

1. Уникальная площадка для обмена опытом, знакомства с передовыми технологиями, общения с потенциальными клиентами.
2. Возможность высказать экспертное мнение о тенденциях развития рынка, его проблематике и эффективных решениях для потребителей.
3. Возможность получить обратную связь от потенциальных клиентов, узнать их потребности, актуальные вопросы и поставленные задачи 2012 года.
4. Знакомство с инновационными решениями в сфере аутсорсинга и тенденциями рынка.
5. Усиление позиции на рынке аутсорсинга за счет трансляции экспертного мнения и решение ряда маркетинговых задач.

Пять причин посещения конференции для потребителей услуг аутсорсинга:

1. Первая в России конференция, организованная специально для потребителей услуг аутсорсинга.
2. Освещение главных преимуществ аутсорсинга, демонстрация примеров успешного применения аутсорсинга в России. Знакомство с практическим опытом международных компаний, применивших аутсорсинговые решения для развития бизнеса.
3. Знакомство с ценовой политикой компаний, предлагающих услуги аутсорсинга.
4. Расчет экономии бюджета при выводе части бизнес-процессов на аутсорсинг.
5. Общение с независимыми экспертами и лидерами рынка на одной площадке. Возможность задать интересующие вопросы первым лицам компаний — профессионалам рынка аутсорсинга.

Преимущества конференции для потребителя:

Индивидуальная консультация экспертов рынка с персональным расчетом выгоды использования услуг аутсорсинга.
Возможность принять участие в деловой игре, направленной на развитие стратегического бизнес-мышления, которая будет организована в рамках сессии по HR-аутсорсингу

Место проведения:

Marriott Royal Aurora, ул. Петровка д.11/20

Подробности на сайте:

<http://www.nicko.ru/conference>