Здесь надо еще точнее представить каждый из процессов – ресурсы, документы, исполнителей, действия, условия ветвления и т. п.

Таким образом, детальный, пооперационный анализ логистических бизнес-процессов позволяет достаточно легко выявить операции, затраты на выполнение которых требуется сократить за счет автоматизации, повышения производительности труда, нормирования, а в некоторых случаях за счет исключения данных операций или передачи на аутсорсинг. Однако стоит отметить, что одного желания и зрелости менеджмента компании еще недостаточно. В данном случае важно наличие логистических операторов в регионе, способных предложить подобного рода услуги, что является самым большим ограничением логистического аутсорсинга.

После полного описания бизнес-процессов компании, в том числе и логистических, начинается моделирование и создание интегрированной логистической системы всей компании, где все бизнес-процессы взаимоувязанны и оптимизированны.

Необходимость такой системы объясняется тем, что в современных условиях необходимы и важны не только оптимальное использование имеющихся ресурсов и повышение производительности труда, но и высокая степень управляемости, выражающаяся в гибкости и быстроте реагирования на изменение внешней бизнес-ситуации при ориентации на постоянное активное взаимодействие с потребителями сервисных продуктов (CRM-технологии, call-центры и т. д.).

Библиографические ссылки

1. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.

2. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. М. : Изд. дом «Вильямс», 2005.

3. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. М. Изд. дом «Вильямс», 2006.

T. N. Odintsova

PROCESS OF SERVICE PRODUCTS CREATION: LOGISTICAL APPROACH

The logistical approach to solving a complex problem, in particular, creation of new service products is considered in this article. The logistical approach is based on increasing flexibility of service technologies and allows to adapt them to current changes within the demand for the supplied services. Application of this approach requires various variants of effective business-processes of service to be developed, in order to avoid eventual "failures" during the process of service product consumption by consumer. Urgency of the article is determined by increasing demand of the society for qualitative services, including tourist services.

Keywords: logistics, service product, tourist services, business process.

© Одинцова Т. Н., 2010

УДК 688

И. И. Федорова

ВЕКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЛДИНГА

Рассматриваются основные проблемы сохранения конкурентоспособности холдинговых объединений. Предложен метод оценки эффективности деятельности машиностроительного холдингового объединения (метод шестикоординатного вектора) при определении готовности его к реформированию в условиях быстроменяющихся требований рынка.

Ключевые слова: конкурентоспособность, холдинговая организация, машиностроение, векторный анализ.

Необходимость сохранения конкурентоспособности в условиях нестабильного рынка ставит перед менеджментом холдинговых организаций серьезные задачи. Опережающими темпами растут цены на ресурсы для производственных целей, на топливо, электроэнергию, а также налоги на землю. Сохранение конкурентных позиций требует значительного роста эффективности использования ресурсов. Это предполагает коренное техническое перевооружение, диверсификационную смену номенклатуры выпускаемой продукции с повышением ее качественных характеристик. Кардинальная модернизация производства невозможна без значительных инвестиций. Но при действующем уровне рентабельности и моральном старении оборудования, которые характерны для большинства российских промышленных организаций, оно не привлекательно для внешних инвесторов, а собственных средств для решения масштабных задач модернизации недостаточно.

Для крупного бизнеса не свойственна высокая восприимчивость к нововведениям [1]. Он лишен возможности быстрой переориентации на производство нового продукта, реагирования на изменение общественных потребностей. Для него характерна жесткость организационной структуры. Но большие технические, технологические и экономические возможности делают этот бизнес устойчивым.

Поэтому анализ деятельности интегрированных систем по конкретным экономическим показателям жизненно необходим для обоснования эффективных управленческих решений. Реформирование организации выстраивается вокруг главной проблемы: как сделать, чтобы товаропроизводители смогли быстро адаптироваться к резко изменяющейся внешней среде в условиях кризиса и изменяющимся требованиям потребителей. Вертикально интегрированные системы в форме холдинга обладают большей адаптивностью к таким условиям. Это достигается за счет наличия разветвленной системы дочерних ООО в организации. Система служит для своевременного выявления слабых ее позиций на рынках и разработки предложений по нововведениям с продвижением их внутри вертикально интегрированной системы.

Проведение анализа требует своих методов и их применимости для конкретной хозяйственной системы. Выбор холдинга, осуществляющего машиностроительное производство, в качестве объекта анализа не случаен. Машиностроительный комплекс, производя разнообразную продукцию, характеризуется большей фондоемкостью, капиталоемкостью и трудоемкостью продукции. В качестве примера анализа возьмем ЗАО «Холдинг», представляющее собой производственно-хозяйственный комплекс, с входящими в него дочерними обществами, имеющими права юридического лица. В ЗАО «Холдинг» учреждены дочерние общества с ограниченной ответственностью, с использованием метода замещения активов. Главная задача дочерних обществ – обеспечить техническую эксплуатацию и хозяйственное обслуживание переданного в уставные капиталы имущества ОАО. В замену в уставном капитале ОАО появляются ценные бумаги: «Вклады в уставные капиталы ООО». Дочерние ООО имеют все необходимое: цехи и производственные участки, которые обеспечивают сертифицированный выпуск машиностроительной продукции и оснащены современными установками и необходимым оборудованием. Ценные бумаги вкладываются в уставный капитал управляющей компании ЗАО «Холдинг», а в замену в уставном капитале ОАО вместо вкладов в несколько ООО оказывается одна ценная бумага: «Вклад в уставный капитал управляющей компании ЗАО „Холдинг“». Деятельность ООО регулируется уставами. Они пользуются, управляют и распоряжаются наделенным ОАО «Холдинг» имуществом и осуществляют свою деятельность на условиях полного внутрихозяйственного расчета. Основной целью ЗАО «Холдинг» является получение прибыли. Для определения практических и методологических рекомендаций хозяйствующих субъектов при решении задач управления деятельностью необходимо проведение анализа с использованием системы методов оценки, разработанной А. Ф. Крюковым [1].

Рассмотрим применение метода шестикоординатного вектора. По этому методу рассчитываются относительные величины строк годовых балансовых отчетов к сумме баланса.

Координаты векторов рассчитываются по следующим формулам:

$$\text{координата } 1 = a_{i1} = \frac{\text{Внеоборотные активы (ф.1, стр.190)}}{\text{Баланс (ф.1, стр. 700)}};$$

$$\text{координата } 2 = a_{i2} = \frac{\text{Оборотные активы (ф.1, стр. 290)}}{\text{Баланс (ф.1, стр. 700)}};$$

$$\text{координата } 3 = a_{i3} = \frac{\text{Прибыль (убыток) от продаж (ф. 2, стр. 50)}}{\text{Баланс (ф.1, стр. 700)}};$$

$$\text{координата } 4 = a_{i4} = \frac{\text{Капитал и резервы (ф.1, стр. 490)}}{\text{Баланс (ф.1, стр. 700)}};$$

$$\text{координата } 5 = a_{i5} = \frac{\text{Долгосрочные обязательства (ф.1, стр. 590)}}{\text{Баланс (ф.1, стр. 700)}};$$

$$\text{координата } 6 = a_{i6} = \frac{\text{Краткосрочные обязательства (ф.1, стр. 690)}}{\text{Баланс (ф.1, стр. 700)}}.$$

Вычисленные координаты шестикоординатного вектора образуют матрицу:

$$F_i = | a_{ij} |,$$

где i – отчетный период, $i = 1, ..., n$; j – координата шестикоординатного вектора.

Таким образом, матрицы шестикоординатного вектора принимают следующий вид:

$$F_i = (a_{i1}\, a_{i2} \ldots a_{i6}),$$
$$F_{i+1} = (a_{(i+1)1}\, a_{(i+1)2} \ldots a_{(i+1)6}),$$
$$F_n = (a_{n1}\, a_{n2} \ldots a_{n6}).$$

Координаты векторов рассматриваются в динамике поквартально и наглядно показывают эффективность деятельности холдинга.

Снижение доли иммобилизации средств во внеоборотные активы (координата 1) с одновременным увеличением доли оборотных активов (координата 2) позволяет организации эффективно использовать основные производственные фонды для выпуска i-товара. Рост нормы прибыльности (координата 3) обеспечивает возможность управления прибылью при продаже i-товара через отношение ее к балансу (через расчетную долю от баланса). Рост доли капитала и фондов (координата 4) позволяет организации иметь нераспределенную прибыль для собственного инвестирования бизнес-планов. Координата 5 выявляет изменение относительной доли долгосрочных инвестиций в балансе организации. Уменьшение доли краткосрочной кредиторской задолженности (координата 6) в балансе показывает рост имиджа организации, так как снижаются его текущие и краткосрочные долги.

Рассчитаем относительные величины строк годовых балансовых отчетов ЗАО «Холдинг» к сумме баланса. Полученные результаты представим в виде таблицы.

С помощью модели шестикоординатного вектора относительных значений строк балансовых отчетов ЗАО «Холдинг» (см. рисунок), оценивая динамику координат, определим эффективность деятельности ЗАО «Холдинг».

Графическое изображение вектора четко показывает, что значения координат 1–6 в 2001 г. явно отличаются от

соответствующих значений за период 2002–2008 гг., которые имеют схожую динамику. В 2001 г. в ЗАО «Холдинг» наблюдается достаточно высокая доля иммобилизации средств во внеоборотные активы (координата 1). При этом в два раза ниже доля оборотных активов (координата 2). Норма прибыльности (координата 3) – на уровне средней арифметической за рассматриваемый период и близка к нулю. Достаточно высокая доля капитала и фондов (координата 4). Доля долгосрочных инвестиций (координата 5) близка к нулю, а также низок уровень заемных средств и краткосрочных кредитов (координата 6). В 2001 г. ЗАО «Холдинг» шло по однотипному пути в процессе управления внеоборотными активами, т. е. в 2001 г. организация использовала экстенсивные методы управления основными средствами, когда прирост выручки осуществляется за счет увеличения фондов. Данная ситуация объясняется исключительно изменением правоотношений управляющей компании ЗАО «Холдинг», которая была учреждена в 2000 г., и ее центров прибыли.

Как уже отмечалось, значения координат 1–6 в период 2002–2008 гг. имеют схожую динамику:

– наблюдается снижение значения координаты 1 (доля иммобилизации средств во внеоборотные активы), при этом значение координаты 2 (доля оборотных активов) кратно возрастает; экономический смысл динамики указанных координат заключается в увеличении эффективности использования основных производственных фондов;

– значения координаты 3 (норма прибыльности) стремятся к нулю (кроме значений 2005–2006 гг.), что говорит о более высокой зависимости эффектов деятельности от качества управления себестоимостью, чем от изменения рентабельности;

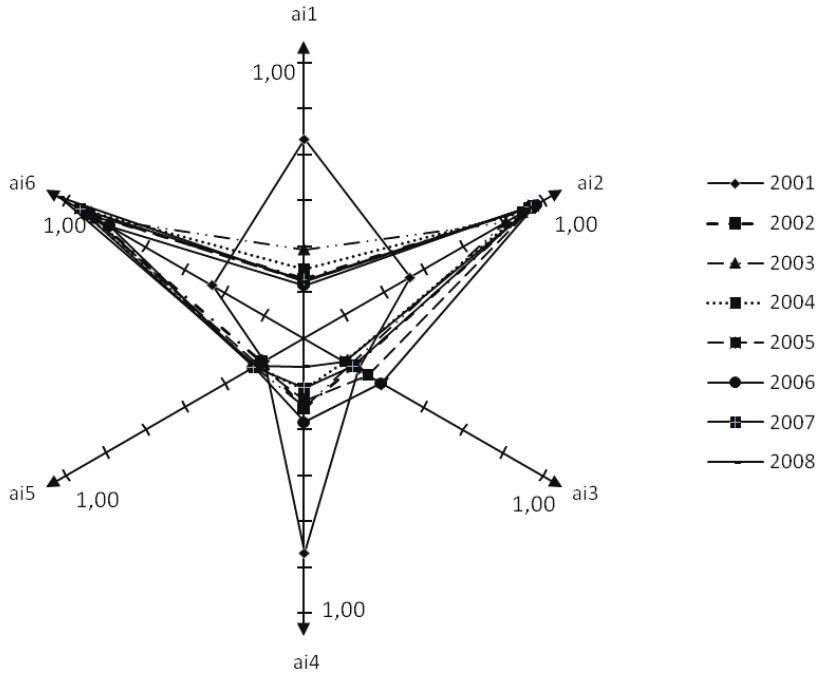
– тенденция к снижению значений координат 4 и 5 имеет неявный характер и свидетельствует о частичной замене сторонних долгосрочных инвестиций собственной нераспределенной прибылью, что, в свою очередь, показывает заинтересованность ЗАО «Холдинг» в саморазвитии;

– краткосрочная кредиторская задолженность (координата 6) возрастает в силу проведения политики укрупнения центров прибыли, в том числе за счет перевода функциональных подразделений и одновременной трансформации отрицательного сальдо внутренних лицевых счетов во внешние балансовые.

В целом сравнение динамики координат вектора дает наглядное представление и доказывает повышение устойчивости ЗАО «Холдинг» за счет роста эффективности дифференциации в рассматриваемом периоде.

Таким образом, шестикоординатный вектор относительных значений строк балансовых отчетов может служить комплексным индикатором экономической эффективности деятельности организации.

Проведенная оценка обозначила ряд проблем, характерных для организаций, осуществляющих машиностроительное производство:



Модель шестикоординатного вектора относительных значений строк балансовых отчетов ЗАО «Холдинг»

Относительные величины строк годовых балансовых отчетов ЗАО «Холдинг»

Год	a_{i1}	a_{i2}	a_{i3}	a_{i4}	a_{i5}	a_{i6}
2001	0,67	0,33	0,07	0,74	0,00	0,26
2002	0,06	0,94	0,05	0,11	0,01	0,88
2003	0,19	0,81	0,03	0,10	0,05	0,85
2004	0,10	0,90	0,00	0,02	0,05	0,93
2005	0,05	0,95	0,12	0,07	0,03	0,90
2006	0,03	0,97	0,19	0,17	0,05	0,78
2007	0,05	0,95	0,04	0,02	0,05	0,93
2008	0,05	0,95	0,01	-0,08	0,04	1,03

1. Чрезмерно быстро увеличивается кредиторская задолженность организаций. Это указывает на серьезное снижение финансовой устойчивости организации вследствие высокой доли заемного капитала в структуре пассивов. При этом организация продолжает получать кредиты и наращивать «плохие долги».

2. Несбалансированность технологического капитала и недостаточно эффективное использование его составляющих. Крайняя физическая изношенность оборудования и низкий уровень расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) сосуществуют с высокими показателями применения информационно-коммуникационных технологий, обеспеченности квалифицированными кадрами и внутренней организационной инфраструктурой (подразделениями НИОКР, вычислительными сетями, наличием сертификации по стандартам качества управления ISO).

3. Инновации идут в высокорентабельные, быстрорастущие производства продукции, в том числе выходящей на внешние рынки, в те из них, где существующих мощностей уже не достаточно для увеличения выпуска. Инвестиции ориентируются именно на показатели прибыльности, а не на абстрактный уровень эффективности.

4. Относительно низкая инвестиционная активность отражается и в финансовых показателях организаций. Недостаточность инвестиций обусловлена нехваткой собственных средств для развития при низкой инвестиционной привлекательности российских обрабатывающих производств для инвесторов. При этом во всех группах показатели рентабельности имеют тенденцию к снижению. В целом организации, более успешные в производственной деятельности, оказываются более конкурентоспособными и на рынке капитала.

5. Организации практически не используют такой источник капитала, как фондовый рынок (акции, конвертируемые облигации). Не готовы они и к привлечению внешних стратегических инвесторов.

6. Самой острой системной проблемой для всех подразделений и служб подобных организаций становится недостаточная квалификация требуемых специалистов. Это связано и с отсутствием адекватного предложения на рынке труда, и с неразвитостью внутрифирменного обучения. В целом конкурентоспособные организации активно совершенствуют систему управления под развитие требований TQM, но соответствующая работа не сбалансирована по направлениям и ведется вне рамок четкой стратегии циклического развития.

7. В значительной степени проблема дефицита трудовых ресурсов лежит на стороне спроса. Она связана с неспособностью низкоэффективных обрабатывающих организаций оплачивать конкурентную заработную плату.

В целом уровень конкуренции неоднозначно влияет на эффективность организаций. Наличие конкуренции, прежде всего в экспортируемой продукции, стимулирует организации к более активной диверсификационной реструктуризации и инновационной деятельности. Это проявляется в показателях освоения новой продукции, закупки новых технологий, проведения НИОКР и т. д.

Экономические исследования показали, что среди экспортеров доля конкурентоспособных компаний вдвое выше, чем среди организаций, работающих исключительно на внутреннем рынке (независимо от доли экспорта в объеме продаж) [2]. Это означает, что экспортность продукции можно считать признаком конкурентоспособности, и для ее стимулирования целесообразно использовать меры промышленной политики через сертификацию производства под требования ISO и стандартизацию. Иностранные собственники, в отличие от российских, чаще находят эффективные ниши для производства экспортных товаров на территории России. Необходимо позиционироваться в более доходных звеньях цепочки создания добавленной стоимости; усиливать работу структурных подразделений по разработке, проектированию и дизайну продукции под требования ISO, подразделений по маркетингу и рекламе, послепродажному сервису; обучать и повышать квалификацию персонала. Наиболее значимый вклад в производительность труда вносит технологический капитал организаций (фондовооруженность и создание IT-подразделений), а также осуществление международной сертификации производства по стандартам ISO. Наличие внутреннего подразделения НИОКР и обращение к внешним источникам знаний в наибольшей степени определяют инновационную активность организаций. Экспорт и встречная покупка технологий, которые находят применение в машинах и оборудовании, также оказывают значимое и положительное влияние на инновационное поведение. Вероятность продуктивных и технологических инноваций повышается, если организация ведет самостоятельные научно-технические разработки.

Библиографические ссылки

1. Крюков А. Ф. Интеграция дифференцированных структур в организации холдингового типа : моногр. Красноярск : Изд-во Краснояр. гос. ун-та, 2004.

2. Российская промышленность на перепутье: что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными : доклад ГУ-ВШЭ / Государственный университет – Высшая школа экономики // Вопросы экономики. 2007. № 3. С. 4–34.

I. I. Fedorova

VECTORIAL ANALYSIS OF ECONOMIC EFFECTIVENESS OF HOLDING

The article covers the main problems of maintenance of competitiveness of holding associations. One of the methods of estimation of effectiveness of machine-building holding association's activity is offered for determination of its readiness to reformation in the conditions of quickly changing requirements of market (the method of six coordinates is used).

Keywords: competitiveness, holding association, machine-building, vectorial analysis.

© Федорова И. И., 2010