

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Экономика и управление

Под редакцией
В. В. Герасименко



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие
для программ дополнительного профессионального
бизнес-образования

*Под редакцией доктора экономических наук,
профессора В. В. Герасименко*

Москва
2023

УДК 338.24
ББК 65.050

Рекомендовано Научно-методическим советом
Высшей школы бизнеса ГУУ в качестве учебного пособия
для программ дополнительного и профессионального образования
в области менеджмента.

Научный редактор и составитель:
доктор экономических наук, профессор *В. В. Герасименко*

Авторский коллектив: проф. Антипина О. Н. (д.э.н., проф.), Герасименко В. В. (д.э.н., проф.), Грачева М. В. (д.э.н., проф.), Груздева Е. В. (к.э.н., доц.), Дроздов В. В. (д.э.н., проф.), Карловская С. Б. (к.э.н., доц.), Миклашевская Н. А. (к.э.н., доц.), Молчанова О. П. (д.э.н., проф.), Никитин С. А. (асс.), Никитушкина И. В. (к.э.н., доц.), Разумова Т. О. (д.э.н., проф.), Щелокова С. В. (к.э.н., доц.).

Экономика и управление: учебное пособие для программ дополнительного профессионального бизнес-образования / под ред. В. В. Герасименко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. — 820 с.

ISBN 978-5-906932-99-0

Учебное пособие содержит базовую информацию и практические задания по ключевым курсам программ бизнес-образования с присвоением квалификации МВА по направлениям «Стратегический менеджмент и предпринимательство», «Стратегический маркетинг» и «Финансовый менеджмент», а также для программ профессиональной переподготовки «Экономика и управление» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

Учебное пособие помогает сформировать систему базовых современных знаний в сфере экономических и управленческих дисциплин.

Для преподавателей и слушателей программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, а также всех специалистов в сфере экономики и управления, которые стремятся обновить и повысить уровень своих профессиональных знаний.

УДК 338.24
ББК 65.050

ISBN 978-5-906932-99-0

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Часть 1. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА	6
1.1. Микроэкономика	6
1.2. Макроэкономика.....	68
1.3. Международная экономика	148
Часть 2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ В БИЗНЕСЕ	207
2.1. Организационное поведение	207
2.2. Стратегический менеджмент	295
2.3. Маркетинг.....	336
2.4. Управление персоналом.....	402
2.5. Управление инновациями.....	460
Часть 3. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ И ПРОЕКТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	497
3.1. Финансовый менеджмент	497
3.2. Ценообразование.....	559
3.3. Инвестиционный менеджмент	626
3.4. Количественные методы в управлении	691
3.5. Эккаунтинг	720

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях быстро меняющейся экономической среды бизнеса, цифровизации экономики и всех областей управления, автоматизации и изменения роли человека в управлении производством, периодических шоков, сотрясающих мировую и национальную экономики, примером которых стал пандемический шок 2020–2021 гг., менеджеру любого уровня постоянно требуется обновление знаний и компетенций.

Вследствие этого программы дополнительного бизнес-образования стали особенно востребованными. От их содержания и качества многое зависит, поэтому они должны стать сферой особого внимания университетов и бизнес-школ.

В наши дни развивается широкий спектр форматов бизнес-образования: коротких и длительных, очных и дистанционных. Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова выступает признанным лидером не только высшего, но и послевузовского экономического образования в нашей стране. Это касается прежде всего таких форматов обучения, как программы MBA и программы профессиональной переподготовки. Они носят системный характер, опираются на взаимодействие с реальным бизнесом, развиваются в международном сотрудничестве с ведущими мировыми университетами и бизнес-школами. Ярким свидетельством высокого уровня преподавания стала полученная дважды международная сертификация наших дистанционных курсов со стороны ведущего европейского и мирового фонда по аккредитации в сфере образования EFMD (European Foundation for Management Development — Европейский фонд развития менеджмента) — авторитетной международной ассоциации по европейской аккредитации бизнес-школ, регулирующей вопросы, связанные с бизнес-образованием и его развитием, задавая современные стандарты качества в бизнес-образовании. Шесть учебных курсов из тех, которые представлены в данном учебном пособии: «Стратегический менеджмент» (авторы курса — преподаватели О. П. Молчанова, С. В. Щелокова), «Маркетинг» (автор курса — преподаватель В. В. Герасименко), «Организационное поведение» (автор курса — преподаватель Т. О. Разумова), «Ценообразование» (автор курса — преподаватель В. В. Герасименко), «Инвестиционный менеджмент» (автор курса — преподаватель М. В. Грачева) и «Управление персоналом» (автор курса — преподаватель Т. О. Разумова) были сертифицированы в 2017 г., а затем повторно в 2021 г. международной сертификационной системой EOCCS EFMD (Online Course Certification System European Foundation for Management Development),

что особенно актуально в свете современных задач цифровизации технологического образования.

Учебные курсы, вошедшие в данное пособие, преподаются на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова уже свыше 15 лет. Они издавались в 2015 г. и с тех пор претерпели значительное усовершенствование и были существенно дополнены с учетом изменения социально-экономических условий предпринимательства, а также технологий и опыта преподавания.

Современный формат и учебный план действующих программ МВА и профессиональной переподготовки «Экономика и управление», утвержденный Ученым советом экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, определил структуру базовых курсов программ и настоящего учебного пособия, которая представлена ниже.

Структура учебного пособия

Разделы. Учебные дисциплины	Авторы
Введение	Д.э.н., проф. Герасименко В. В.
Часть 1. Управленческая экономика	
1.1. Микроэкономика 1.2. Макроэкономика 1.3. Международная экономика	Д.э.н., проф. Антипина О. Н. К.э.н., доц. Миклашевская Н. А. К.э.н., доц. Карловская С. Б.
Часть 2. Организационное и стратегическое поведение в бизнесе	
2.1. Организационное поведение 2.2. Стратегический менеджмент 2.3. Маркетинг 2.4. Управление персоналом 2.5. Управление инновациями	Д.э.н., проф. Разумова Т. О. Д.э.н., проф. Молчанова О. П., К.э.н., доц. Щелокова С. В. Д.э.н., проф. Герасименко В. В. Д.э.н., проф. Разумова Т. О. К.э.н., доц. Груздева Е. В.
Часть 3. Управление финансами и проектами организации	
3.1. Финансовый менеджмент 3.2. Ценообразование 3.3. Инвестиционный менеджмент 3.4. Количественные методы в управлении 3.5. Эккаунтинг	К.э.н., доц. Никитушкина И. В. Д.э.н., проф. Герасименко В. В. Д.э.н., проф. Грачева М. В. Асс. Никитин С. А. Д.э.н., проф. Дроздов В. В.

Научный редактор — доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой маркетинга, руководитель программ
бизнес-образования МВА и «Экономика и управление»
экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова
Валентина Васильевна Герасименко

ЧАСТЬ 1

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА

1.1. МИКРОЭКОНОМИКА

*Автор курса — АНТИПИНА Ольга Николаевна,
доктор экономических наук,
профессор экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Цель курса — сформировать общее представление о закономерностях поведения экономических субъектов и механизме функционирования экономики на микроуровне.

Задача курса состоит в том, чтобы в результате его изучения слушатели:

- *знали* базовые положения микроэкономической теории и простейшие микроэкономические модели, описывающие принципы поведения экономических субъектов и функционирования рынков;
- *умели* анализировать некоторые микроэкономические проблемы и делать аргументированные выводы, опираясь на базовые законы и положения микроэкономической теории;
- *понимали* закономерности функционирования экономики на микроуровне;
- *были* готовы логически излагать (устно и письменно) свои суждения по различным микроэкономическим аспектам, используя научную лексику и грамотно употребляя базовые понятия.

Программа курса

Тема 1. Предмет и метод микроэкономики

- 1.1. Микроэкономика как составная часть экономической теории. Предмет микроэкономики. Метод микроэкономики*
- 1.2. Базовые понятия. Экономический кругооборот*

Тема 2. Спрос и предложение. Рыночное равновесие. Эластичность

2.1. Спрос и предложение. Рыночное равновесие

2.2. Эластичность

Тема 3. Потребительский выбор

3.1. Аксиоматика ординалистской теории потребительского выбора

3.2. Ординалистская функция полезности

3.3. Бюджетная линия

3.4. Оптимум потребителя

3.5. Кривые «доход — потребление» и «цена — потребление». Тождество Слуцкого

Тема 4. Производство: издержки и прибыль

4.1. Производство и его факторы

4.2. Производственная функция

4.3. Изокоста. Оптимум производителя

4.4. Бухгалтерские и экономические издержки и прибыль

4.5. Виды издержек в коротком периоде

4.6. Виды издержек в длительном периоде. Эффект масштаба

Тема 5. Классификация рыночных структур. Совершенная конкуренция

5.1. Типы рыночных структур

5.2. Совершенная конкуренция

5.3. Применение теории издержек и прибыли в практике управления фирмой

Тема 6. Монополия и монополистическое ценообразование

6.1. Отличительные особенности монополии

6.2. Равновесие фирмы-монополиста, максимизирующей прибыль, в коротком и длительном периодах

6.3. Выбор фирмы-монополиста с несколькими заводами

6.4. Индекс Лернера. Монопольная власть и общественная эффективность

6.5. Естественная монополия

6.6. Фирма-монополист, максимизирующая валовую выручку

6.7. Ценовая дискриминация

Тема 7. Монополистическая конкуренция и олигополия

7.1. Монополистическая конкуренция

7.2. Олигополия

Тема 1. Предмет и метод микроэкономики

1.1. Микроэкономика как составная часть экономической теории.

Предмет микроэкономики. Метод микроэкономики

Экономика — это совокупность видов человеческой деятельности, позволяющих людям обеспечивать себе материальные условия жизни на Земле благодаря производству, распределению, обмену и потреблению благ.

К числу *благ* относится все, что имеет для человека ценность с точки зрения удовлетворения его потребностей, которые *безграничны* и возрастают с течением времени. Ряд природных благ, таких как воздух, солнечный свет и солнечное тепло, доступен людям в неограниченном количестве и совершенно бесплатно. Такие блага называют *неэкономическими*, или даровыми. Большая же часть материальных потребностей людей удовлетворяется при помощи *экономических благ*, т.е. таких благ, которые имеются в распоряжении людей в *ограниченном* количестве и могут быть получены только путем производства, а значит, затрат времени и различных ресурсов, имеющихся в ограниченном количестве.

Экономическая теория исследует законы, управляющие производством, распределением, обменом и потреблением экономических благ.

Две фундаментальные проблемы — безграничность потребностей и ограниченность ресурсов — ставят третью проблему: проблему *выбора*. Она состоит в том, что людям приходится выбирать, на производство каких товаров и услуг надо направить ограниченные ресурсы, чтобы максимально удовлетворить безграничные потребности. Поэтому предмет экономической науки может быть определен еще и так: *экономическая наука изучает проблему распределения ограниченных ресурсов с целью максимального удовлетворения безграничных материальных потребностей людей*. Но поскольку выбор осуществляют люди, *экономическая наука изучает поведение людей в процессе принятия решений относительно производства, распределения, обмена и потребления экономических благ*.

Заметим, что человек в экономике, или, как его еще называют, *экономический человек* (*homo economicus*), обладает специфическими качествами. Это, во-первых, рациональный индивид, стремящийся получить максимальный результат при минимальных затратах, а во-вторых, осуществляя выбор, он отдает предпочтение тому, что принесет ему максимальную отдачу.

В экономике принято выделять два уровня: макроэкономику и микроэкономику. *Макроэкономика* охватывает экономические процессы и явления на уровне общества в целом. *Микроэкономика* охватывает деятель-

ность отдельных экономических субъектов: потребителей, фирм, наемных работников, владельцев земли и капитала.

Поэтому современная экономическая теория состоит из двух разделов — макроэкономики и микроэкономики. Каждый из этих разделов исследует экономику на соответствующем уровне. Макроэкономическая теория, объясняя макроэкономические процессы и явления, рекомендует, что надо делать государству, как регулировать экономическую жизнь, чтобы общество процветало. Микроэкономика изучает, как принимаются экономические решения на микроуровне. Например, каким образом потребители осуществляют выбор тех или иных товаров, почему фирма принимает решение производить тот или иной объем продукции и т.д.

В качестве *методов* исследования в микроэкономике используются: наблюдение, абстрагирование (допущение), формальная логика, систематизация, моделирование и др. Современные микроэкономисты все чаще прибегают и к экспериментальному методу.

1.2. Базовые понятия. Экономический кругооборот

В экономике непрерывно происходит кругооборот ресурсов, продуктов, доходов и расходов, которые движутся встречными потоками от одних экономических агентов к другим. *Экономические агенты* — это субъекты экономических отношений, которые принимают решения относительно производства, распределения и потребления экономических благ. Главными экономическими агентами являются *домохозяйства* и *фирмы*. Все они имеют свои цели. Домохозяйства стремятся к максимальному удовлетворению материальных потребностей, фирмы — к максимизации прибыли. Стремясь к достижению своих целей, экономические агенты вступают во взаимодействие друг с другом, что приводит к возникновению экономического кругооборота. *Экономический кругооборот* — это круговое движение экономических благ, сопровождающееся встречным движением денежных потоков доходов и расходов.

Домохозяйства в экономике выступают поставщиками *ресурсов* — земельных, капитальных и трудовых. Они предлагают на *рынке ресурсов* имеющиеся у них ресурсы, на которые есть спрос у фирм. В свою очередь, фирмы предлагают на *рынке товаров и услуг* потребительские *товары и услуги*, на которые есть спрос у домохозяйств. На рынке ресурсов и рынке потребительских товаров и услуг между домохозяйствами и фирмами происходит обмен реальными экономическими благами.

Одновременно имеет место встречный поток денежных средств. В обмен на ресурсы на рынке ресурсов домохозяйства получают *доходы*, которые для фирм превращаются в *издержки*, а расходуя свои доходы на потребительском рынке, домохозяйства тем самым приносят *выручку* фирмам.

Такова простейшая схема экономического кругооборота (рис. 1). Она может быть усложнена добавлением еще одного экономического агента — *государства*.

Государство взаимодействует с фирмами и домохозяйствами, взимая с них *налоги* и предоставляя фирмам *субсидии* (денежная помощь, направленная на поддержку производства), а домашним хозяйствам — *трансферты* (выплаты, не связанные с оплатой произведенных товаров и услуг; например, пенсии). Кроме того, государство организует производство товаров и услуг, называемых *общественными благами*, потребность в которых существует, но частные фирмы не в состоянии в полной мере обеспечить ими домохозяйства. К числу общественных благ относится национальная оборона, охрана правопорядка и частично — медицина и образование.

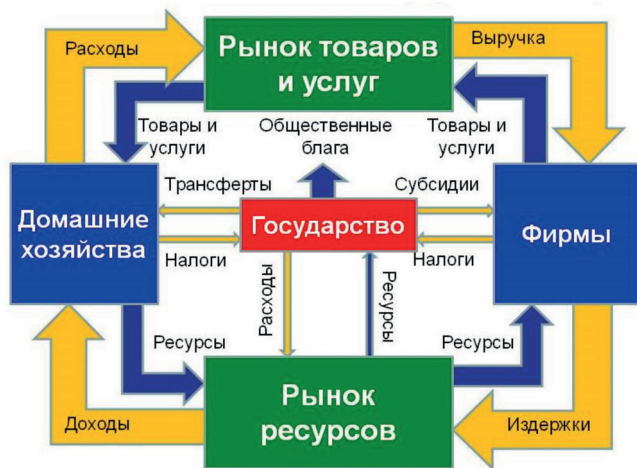


Рис. 1. Экономический кругооборот

Приведенная схема экономического кругооборота, конечно, упрощенно представляет взаимодействие экономических агентов, однако она имеет важное значение для понимания принципов функционирования рыночной экономики.

Тема 2. Спрос и предложение. Рыночное равновесие. Эластичность

2.1. Спрос и предложение. Рыночное равновесие

Закономерности спроса и предложения рассмотрим применительно к отдельному товарному рынку, который будем считать конкурентным.

На конкурентном рынке множество покупателей предъявляют спрос на товар, в котором у них есть потребность, и множество продавцов предлагают этот товар к продаже. При этом ни у кого из покупателей и продавцов нет возможности контролировать цену или оказывать на нее какое-либо влияние.

Спрос — это количество товара, которое покупатели хотят и могут купить по каждой из возможных цен в определенном месте в определенное время. Рыночный спрос — это спрос, который предъявляют все покупатели данного товара на рынке. Информация о рыночном спросе может быть представлена в виде *кривой спроса* D , которая отражает обратную связь между ценой и величиной спроса (рис. 2). Эта связь известна как *закон спроса*: покупатели хотят и могут купить больше товара по низкой цене и меньше — по высокой. Закон спроса подтверждается, во-первых, здравым смыслом, а во-вторых, эффектом замещения и эффектом дохода. Эффект замещения проявляется в том, что при снижении цены какого-либо товара потребители покупают его больше, замещая на него другие товары, ставшие относительно дороже, а при повышении цены — наоборот, меньше. Эффект дохода проявляется в том, что при снижении цены какого-либо товара потребители становятся реально богаче и могут позволить себе купить больше данного товара и других товаров, а при повышении цены — наоборот, меньше.

Спрос определяет ряд факторов, к которым относятся, во-первых, цена данного товара, а во-вторых, неценовые факторы — количество покупателей, вкусы покупателей, доходы покупателей, цены других товаров, дополняющих (комплементов) и заменяющих (субститутов) данный, ожидания потребителей.

Функция спроса (на товар X) в общем случае отражает зависимость между величиной спроса (Q_X^d), ценой данного товара (P_X) и неценовыми факторами спроса (H):

$$Q_X^d = f(P_X, H).$$

Простейшая функция спроса — это функция, отражающая отрицательную линейную зависимость между величиной спроса и ценой товара:

$$Q_X^d = a - bP_X,$$

где a и b — положительные константы.

Изменение цены товара вызывает изменение величины спроса, что графически отображается движением вдоль кривой спроса.

Под влиянием неценовых факторов спроса происходят изменения всего спроса (рис. 2). Увеличение числа покупателей, изменение вкусов покупателей в пользу данного товара, рост доходов покупателей, снижение цен товаров-комплементов и рост цен товаров-субституты, ожидание

роста цены данного товара в будущем приводят к росту спроса на данный товар, что графически выражается сдвигом кривой спроса вправо (из положения D в положение D'). Уменьшение числа покупателей, изменение вкусов покупателей в пользу других товаров, снижение доходов покупателей, рост цен товаров-комplements и падение цен товаров-субституттов, ожидание снижения цены данного товара в будущем приводят к снижению спроса на данный товар, что графически выражается сдвигом кривой спроса влево (из положения D в положение D'').

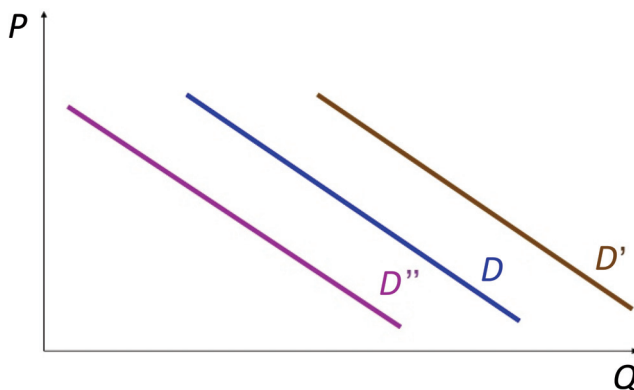


Рис. 2. Кривая спроса и ее сдвиги

Предложение — это количество товара, которое продавцы хотят и могут продать в определенном месте в определенное время при прочих равных условиях. Рыночное предложение — это предложение со стороны всех продавцов данного товара на рынке. Информация о рыночном предложении может быть представлена в виде *кривой предложения* S (рис. 3), которая отражает прямую связь между ценой и величиной предложения, известную как *закон предложения*: продавцы хотят и могут продать больше товара по высокой цене и меньше — по низкой. Закон предложения подтверждается, во-первых, здравым смыслом, а во-вторых, возрастанием издержек производства каждой дополнительной единицы продукции, наблюдающимся в большинстве производств.

К факторам, определяющим предложение, относятся, во-первых, цена данного товара, а во-вторых, ряд неценовых факторов — количество продавцов, цены ресурсов, технология производства, цены производимых по схожей технологии других товаров, ожидания продавцов.

Функция предложения (товара X) в общем случае отражает зависимость между величиной предложения (Q_X^s), ценой данного товара (P_X) и неценовыми факторами предложения (J):

$$Q_X^s = f(P_X, J).$$

Простейшая функция предложения — это функция, отражающая положительную линейную зависимость между величиной предложения и ценой товара:

$$Q_X^s = c + dP_X,$$

где c и d — положительные константы.

Изменение цены товара вызывает изменение величины предложения, что графически отображается движением вдоль кривой предложения.

Под влиянием неценовых факторов предложения происходят изменения всего предложения (рис. 3). Увеличение числа продавцов, снижение цен ресурсов, усовершенствование технологии производства, снижение цен производимых по схожей технологии товаров, ожидания снижения цен на данный товар в будущем приводят к росту предложения данного товара, что графически выражается сдвигом кривой предложения вправо (из положения S в положение S'). Уменьшение числа продавцов, рост цен ресурсов, технологическое отставание, повышение цен производимых по схожей технологии товаров, ожидания роста цен на данный товар в будущем приводят к сокращению предложения данного товара, что графически выражается сдвигом кривой предложения влево (из положения S в положение S'').

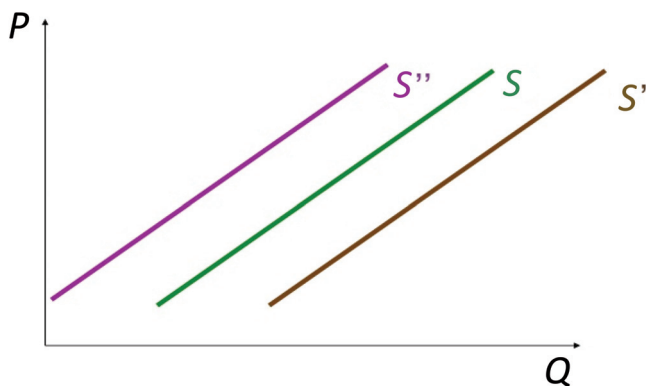


Рис. 3. Кривая предложения и ее сдвиги

Рынок находится в равновесии тогда, когда желания и возможности покупателей и продавцов совпадают. В условиях рыночного равновесия величина спроса равна величине предложения и цена спроса равна цене предложения (рис. 4). Параметры рыночного равновесия — *равновесное*

количество и равновесная цена. Они могут изменяться в результате изменений спроса и предложения.

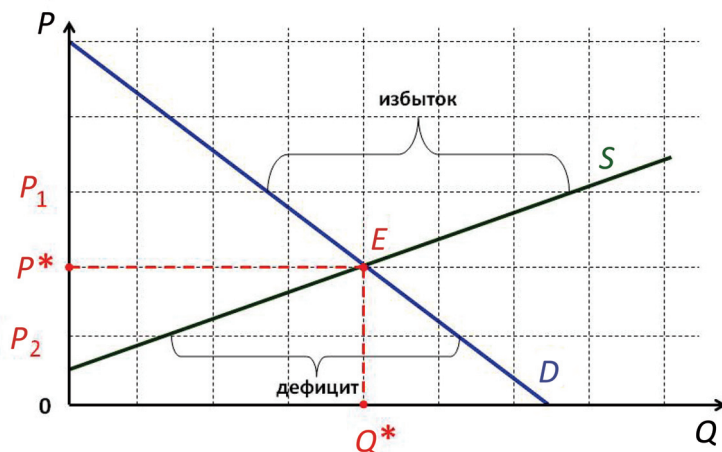


Рис. 4. Рыночное равновесие. Избыток и дефицит

Правительственное вмешательство в работу рыночного механизма приводит к нарушению состояния равновесия (рис. 4). Если, к примеру, стремясь поддержать производителей, правительство законодательно установит «цену пола» на уровне P_1 , запрещающую продавцам продавать свой товар дешевле, то на рынке сложится ситуация затоваривания, или *избыток*, так как величина предложения при этой цене превышает величину спроса. Если же, стремясь поддержать покупателей, правительство законодательно установит «цену потолка» на уровне P_2 , запрещающую продавцам продавать товар дороже, то на рынке возникнет *дефицит*, так как величина спроса при этой цене превышает величину предложения.

2.2. Эластичность

Эластичность спроса по цене характеризует интенсивность реакции величины спроса на изменение цены и измеряется с помощью коэффициента эластичности спроса по цене:

$$E_d^P = \frac{\Delta Q_d \%}{\Delta P \%},$$

где $\Delta Q_d \%$ — процентное изменение величины спроса на товар, а $\Delta P \%$ — процентное изменение цены товара. Коэффициент эластичности спроса по цене показывает, на сколько процентов изменится величина спроса при изменении цены товара на один процент.

Коэффициент эластичности спроса по цене может быть рассчитан с точностью до бесконечно малого изменения цены, т.е. в точке при цене P^A и количестве Q_d^A , с помощью дифференцирования:

$$E_d^P = \frac{\partial Q_d}{\partial P} \cdot \frac{P^A}{Q_d^A}.$$

Для линейной функции спроса коэффициент точечной эластичности спроса по цене будет равен:

$$E_d^P = -b \cdot \frac{P^A}{Q_d^A}.$$

Значение коэффициента точечной эластичности спроса покажет, на сколько изменится величина спроса на товар при бесконечно малом изменении его цены.

Если же имеется информация лишь о начальных (P_1 и Q_{d1}) и конечных (P_2 и Q_{d2}) значениях цены и величины спроса, то оценка эластичности спроса по цене производится с помощью коэффициента дуговой эластичности, т.е. эластичности на участке кривой спроса:

$$E_d^P = \frac{\Delta Q_d}{\Delta P} \cdot \frac{\text{Средняя цена}}{\text{Среднее количество}} = \frac{\Delta Q_d}{\Delta P} \cdot \frac{\frac{P_1 + P_2}{2}}{\frac{Q_1 + Q_2}{2}} = \frac{\Delta Q_d}{\Delta P} \cdot \frac{P_1 + P_2}{Q_1 + Q_2}.$$

Коэффициент дуговой эластичности позволяет получить среднее значение эластичности спроса по цене между двумя точками на кривой спроса. Он обычно используется при большом разбросе значений цен и величин спроса.

С помощью коэффициента эластичности спроса по цене можно интерпретировать спрос как эластичный или неэластичный по цене:

- $|E_d^P| > 1$ — эластичный спрос;
- $|E_d^P| = +\infty$ — совершенно эластичный спрос;
- $|E_d^P| < 1$ — неэластичный спрос;
- $E_d^P = 0$ — совершенно неэластичный спрос.

Если же $|E_d^P| = 1$, то в данном случае спрос имеет единичную эластичность. Это означает, что изменение цены товара на 1% вызывает изменение величины спроса также на 1%.

Эластичность спроса по цене зависит от следующих факторов:

- наличие товаров-заменителей: чем больше у товара субститутов, тем выше эластичность спроса на него;
- степень агрегированности группы товаров: чем более агрегирована группа товаров, тем ниже эластичность спроса (для сравнения —

автомобили всех марок и автомобиль конкретной марки, у которой много заменителей);

- степень насыщения потребности: чем она выше, тем ниже эластичность спроса, так как чувствительность потребителя к снижению цены падает;
- время: на более продолжительных временных интервалах эластичность спроса, как правило, выше, хотя бы потому, что растет вероятность появления товаров-заменителей;
- удельный вес в расходах потребителя: чем большую долю в общих расходах составляют траты на товар, тем выше эластичность спроса на него;
- долгий срок службы товара, возможность покупки в рассрочку и починки снижают эластичность спроса, а наличие развитого рынка подержанных вещей — повышает ее.

Концепция эластичности спроса по цене находит широкое применение в принятии управленческих решений об изменении цены товара с целью максимизации *валовой выручки* от его продажи (TR — total revenue), которая рассчитывается по формуле:

$$TR = P \cdot Q.$$

Максимальное значение валовой выручки достигается в серединной точке кривой спроса, где модуль коэффициента эластичности спроса по цене равен 1. Во всех точках, расположенных выше, модуль коэффициента эластичности спроса по цене превышает 1. Это эластичный участок кривой спроса. Во всех точках, расположенных ниже, модуль коэффициента эластичности спроса по цене ниже 1. Это неэластичный участок кривой спроса. При этом валовая выручка растет при снижении цены на эластичном участке кривой спроса и при повышении цены на неэластичном участке кривой спроса. Происходит это потому, что в первом случае процентное изменение величины спроса превышает процентное изменение цены, а во втором случае, напротив, меньше процентного изменения цены (рис. 5).

Из взаимосвязи валовой выручки и эластичности спроса по цене вытекает важный вывод, имеющий практическое значение для принятия управленческих решений: если спрос на товар эластичен по цене, то для увеличения валовой выручки от продажи необходимо снижать цену, а если спрос неэластичен по цене — повышать. При единичной эластичности спроса по цене валовая выручка максимальна.

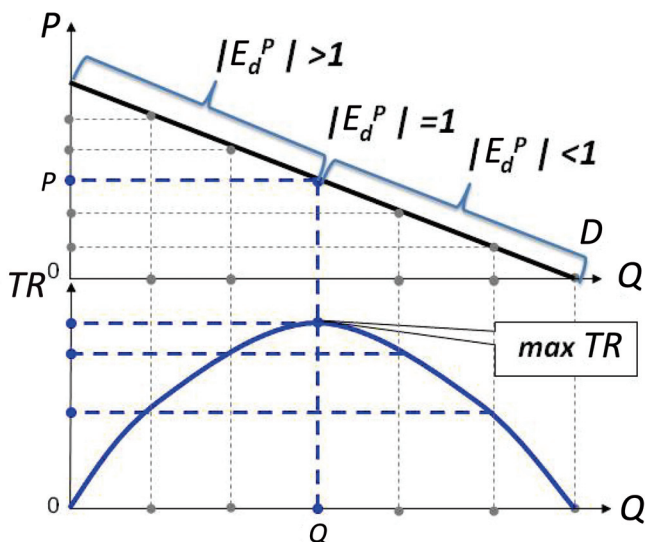


Рис. 5. Валовая выручка и эластичность спроса по цене

Для оценки интенсивности реакции величины спроса на изменение дохода потребителя (или их группы) используется коэффициент *эластичности спроса по доходу*:

$$E_d^M = \frac{\Delta Q_d \%}{\Delta M \%},$$

где $\Delta Q_d \%$ — процентное изменение величины спроса на товар, а $\Delta M \%$ — процентное изменение потребительского дохода. Коэффициент эластичности спроса по доходу показывает, на сколько процентов изменится величина спроса при изменении дохода на один процент.

Знак коэффициента эластичности спроса по доходу показывает, к какой категории для потребителя относится товар:

- $E_d^M > 0$ — для нормальных товаров, величина спроса на которые растет с ростом дохода и снижается при сокращении дохода;
- $0 < E_d^M < 1$ — для нормальных товаров, предметов первой необходимости;
- $E_d^M > 1$ — для нормальных товаров, предметов роскоши;
- $E_d^M < 0$ — для товаров низшей категории, величина спроса на которые снижается с ростом дохода и растет при сокращении дохода.

Интенсивность реакции величины спроса на товар X на изменение цены товара Y показывает коэффициент *перекрестной эластичности*:

$$E_{d_x}^{P_y} = \frac{\Delta Q_{d_x} \%}{\Delta P_y \%},$$

где $\Delta Q_{d_x} \%$ — процентное изменение величины спроса на товар X , а $\Delta P_y \%$ — процентное изменение цены товара Y . Коэффициент перекрестной эластичности показывает, на сколько процентов изменится величина спроса на товар X при изменении цены товара Y на один процент.

Знак коэффициента эластичности спроса по доходу характеризует, каким образом товары X и Y участвуют в удовлетворении потребностей их покупателя:

- $E_{d_x}^{P_y} > 0$ — для взаимозаменяемых товаров;
- $E_{d_x}^{P_y} < 0$ — для взаимодополняемых товаров.

Для независимых товаров $E_{d_x}^{P_y} = 0$, так как в этом случае изменение цены товара Y не оказывает влияния на величину спроса на товар X .

Для характеристики интенсивности реакции величины предложения на изменение цены используется показатель *эластичности предложения по цене*.

Эластичность предложения по цене измеряется с помощью коэффициента эластичности предложения по цене:

$$E_s^P = \frac{\Delta Q_s \%}{\Delta P \%},$$

где $\Delta Q_s \%$ — процентное изменение величины предложения товара, а $\Delta P \%$ — процентное изменение цены товара. Коэффициент эластичности предложения по цене показывает, на сколько процентов изменится величина предложения при изменении цены товара на один процент.

Коэффициент эластичности предложения по цене в точке при цене P^B и количестве Q_s^B может быть рассчитан с помощью дифференцирования:

$$E_s^P = \frac{\partial Q_s}{\partial P} \cdot \frac{P^B}{Q_s^B}.$$

Для линейной функции предложения коэффициент точечной эластичности предложения по цене будет равен:

$$E_s^P = d \cdot \frac{P^B}{Q_s^B}.$$

Значение коэффициента точечной эластичности предложения покажет, на сколько изменится величина предложения товара при бесконечно малом изменении его цены.

При большом разбросе значений цен и величин предложения коэффициент дуговой эластичности позволяет получить среднее значение эластичности предложения по цене между двумя точками на кривой предложения:

$$E_s^P = \frac{\Delta Q_s}{\Delta P} \cdot \frac{\text{Средняя цена}}{\text{Среднее количество}} = \frac{\Delta Q_s}{\Delta P} \cdot \frac{\frac{P_1 + P_2}{2}}{\frac{Q_1 + Q_2}{2}} = \frac{\Delta Q_s}{\Delta P} \cdot \frac{P_1 + P_2}{Q_1 + Q_2}.$$

С помощью коэффициента эластичности предложения по цене можно интерпретировать предложение как эластичное или неэластичное по цене:

- $E_s^P > 1$ — эластичное предложение;
- $E_s^P = +\infty$ — совершенно эластичное предложение;
- $0 < E_s^P < 1$ — неэластичное предложение;
- $E_s^P = 0$ — совершенно неэластичное предложение.

При $E_s^P = 1$ предложение имеет единичную эластичность, т.е. изменение цены товара на 1% вызывает изменение величины предложения также на 1%.

Эластичность предложения по цене зависит от двух важнейших факторов:

- технологии;
- времени.

Чем гибче технология и чем более длительный промежуток времени рассматривается, тем больше возможностей у продавца отреагировать на изменение цены, а значит, тем выше эластичность предложения по цене. Трудности с перенастройкой технологии и краткосрочный временной интервал изменения цены, как правило, будут приводить к низким показателям эластичности предложения по цене.

Тема 3. Потребительский выбор

3.1. Аксиоматика ординалистской теории потребительского выбора

Современный подход к анализу потребительского поведения представляет собой ординалистская теория потребительского выбора, которая предполагает, что потребитель может сравнивать и упорядочивать товарные наборы по их предпочтительности.

В ординалистской теории потребительского выбора базовая предпосылка о рациональности поведения потребителя подкрепляется рядом аксиом, представляющих собой единые принципы, которыми пользуются индивиды.

1. Аксиома полной (совершенной) упорядоченности, или сравнимости: потребитель способен сравнивать и строго упорядочивать все возможные

товарные наборы по их предпочтительности с точки зрения удовлетворения потребностей¹.

Для любой пары товарных наборов A и B он может указать, к примеру, что набор A предпочтительнее, чем набор B , т.е. лучшим образом удовлетворяет потребность ($A > B$), либо наоборот — набор A менее предпочтителен, чем набор B ($A < B$), или же потребитель может констатировать, что набор A и набор B равнозначно удовлетворяют имеющуюся потребность ($A \sim B$). При этом ответ потребителя «не знаю» на вопрос о предпочтительности товарных наборов исключается.

2. *Аксиома транзитивности*: если в отношении товарных наборов A , B и C потребитель может утверждать, что набор A предпочтительнее, чем набор B , а набор B предпочтительнее, чем набор C ($A > B > C$), или набор A равнозначен набору B , а набор B предпочтительнее набора C ($A \sim B > C$), то справедливым будет и утверждение, что набор A предпочтительнее набора C ($A > C$).

Эта аксиома гарантирует согласованность потребительских предпочтений, исключая ситуацию, когда $A > B$, $B > C$ и одновременно $C > A$.

3. *Аксиома рефлексивности*: любой товарный набор, по крайней мере, не хуже себя самого, т.е. $A \geq A$.

4. *Аксиома ненасыщения*: если товарный набор A содержит не меньшие количества каждого товара, чем набор B , а одного из них больше, чем в наборе B , то $A > B$.

Задача потребителя состоит в максимизации полезности от потребляемого им набора благ. При этом *полезность* — это субъективное удовлетворение, получаемое от потребления какого-либо набора благ за определенный период времени. Поскольку все товарные наборы потребителем строго ранжируются, задача максимизации полезности сводится к выбору наиболее предпочтительного товарного набора.

3.2. Ординалистская функция полезности

Ординалистская (порядковая) функция полезности — это такой способ приписывания каждому возможному потребительскому набору некоторого порядкового индекса, при котором более предпочтительный набор имеет больший порядковый индекс, чем менее предпочтительный.

Ординалистская функция полезности может быть представлена графически. Простейший случай для ее наглядного изображения — график для товарных наборов, состоящих из двух благ. Для того чтобы постро-

¹ Знаки $>$ и $<$ используются для обозначения того, что один товарный набор строго предпочтается другому. Если потребителю безразлично, какой товарный набор потреблять, то используется знак $\sim$. Когда требуется отразить ситуацию, что один товарный набор не хуже другого, применяется знак $\geq$.

ить график порядковой функции полезности, необходимо расположить на соответствующих кривых те товарные наборы (согласно координатам, обозначающим количество единиц обоих благ), которые имеют в системе потребительских предпочтений одинаковые ранги. Полученный набор кривых принято называть картой кривых безразличия, а отдельную кривую — кривой безразличия (рис. 6).

Кривая безразличия — это множество точек, каждой из которых соответствует такой набор из двух товаров, что потребителю безразлично, какой из принадлежащих одной кривой наборов выбрать.

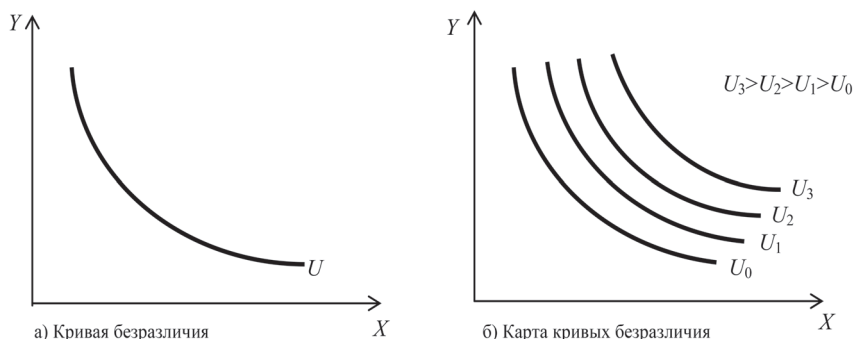


Рис. 6. Кривая безразличия и карта кривых безразличия

Кривые безразличия обладают следующими свойствами:

- кривая безразличия может быть проведена через любую точку пространства товаров;
- кривые безразличия имеют отрицательный наклон;
- товарные наборы, принадлежащие более высокой кривой безразличия (расположенной выше и правее), предпочтительнее для потребителя;
- кривые безразличия никогда не пересекаются;
- кривые безразличия выпуклы к началу координат.

Предельная норма замещения блага Y благом X (MRS_{XY}) — это количество блага Y , на которое должно быть сокращено его потребление ради увеличения потребления блага X на единицу с тем, чтобы уровень удовлетворения потребителя не изменился:

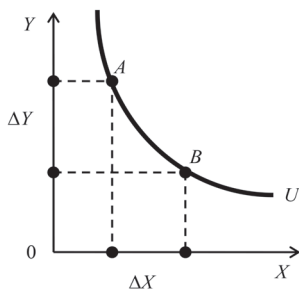
$$MRS_{XY} = \frac{\Delta Y}{\Delta X} \Big|_U = const.$$

Численное значение предельной нормы замещения отрицательно, поскольку речь идет о сокращении потребления товара Y , т.е. $Y < 0$ (рис. 7, а).

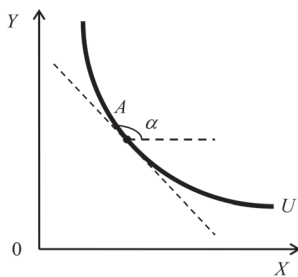
В дифференциальной форме предельная норма замещения измеряет пропорцию, в которой потребитель готов заменить товар Y на товар X при бесконечно малом изменении количества товара X :

$$MRS_{XY} = \frac{dY}{dX} | U = const.$$

Предельная норма замещения равна тангенсу угла наклона кривой безразличия в соответствующей точке (рис. 7, б). Отрицательное значение предельной нормы замещения отражено в отрицательном наклоне кривой безразличия.



а) $MRS_{XY} = \frac{\Delta Y}{\Delta X}$



б) $MRS_{XY} = \frac{dY}{dX} = \operatorname{tg} \alpha$

Рис. 7. Предельная норма замещения

Трактовку предельной нормы замещения можно представить формально, опираясь на понятие *предельной полезности* (MU) — субъективного удовлетворения, получаемого от потребления одной дополнительной единицы блага. Поскольку в процессе замещения товара Y товаром X уровень полезности, получаемый потребителем, остается постоянным, то изменение общей полезности в результате уменьшения потребления товара Y (т.е. $MU_Y \cdot \Delta Y$) и увеличения потребления товара X (т.е. $MU_X \cdot \Delta X$) должно быть равно нулю:

$$MU_X \cdot \Delta X + MU_Y \cdot \Delta Y = \Delta U = 0.$$

Выразив из этого равенства предельную норму замещения товара Y товаром X , получим:

$$MRS_{XY} = \frac{\Delta Y}{\Delta X} = - \frac{MU_X}{MU_Y}.$$

С помощью ординалистской функции полезности можно описать различные виды предпочтений. Предпочтения, которые полностью соответствуют аксиоматике ординалистского подхода и принципу рациональности поведения потребителя, называются *стандартными*. В действительности существует ряд нестандартных, но весьма распространенных ситуаций потребительского выбора. Среди них — выбор между товарами-субститутами и товарами-комплеменентами.

3.3. Бюджетная линия

Ограничителем потребительских возможностей помимо цен товаров выступает доход.

Множество доступных потребителю наборов товаров X и Y при доходе M и ценах P_X и P_Y называется *бюджетным множеством* данного потребителя (рис. 8, а).

Для товарных наборов, входящих в бюджетное множество, должно выполняться следующее условие:

$$P_X \cdot X + P_Y \cdot Y \leq M.$$

Графически бюджетное множество ограничивает бюджетная линия (или бюджетное ограничение) (рис. 8, б).

Бюджетная линия (бюджетное ограничение) — это множество точек, соответствующих наборам из двух товаров, которые потребитель может приобрести по соответствующим ценам, истратив весь доход.

Если M — доход потребителя, который он полностью расходует на приобретение двух товаров X и Y по ценам P_X и P_Y , тогда для товарных наборов, расположенных на бюджетной линии, должно выполняться равенство:

$$P_X \cdot X + P_Y \cdot Y = M.$$

Уравнение бюджетной линии имеет вид:

$$Y = \frac{M}{P_Y} - \frac{P_X}{P_Y} X.$$

График бюджетной линии — это прямая, тангенс угла наклона которой равен $-\frac{P_X}{P_Y}$. Точки пересечения с горизонтальной и вертикальной осями показывают количества товаров, которые мог бы приобрести потребитель, если бы истратил все свои деньги соответственно на товары X и Y (рис. 8).

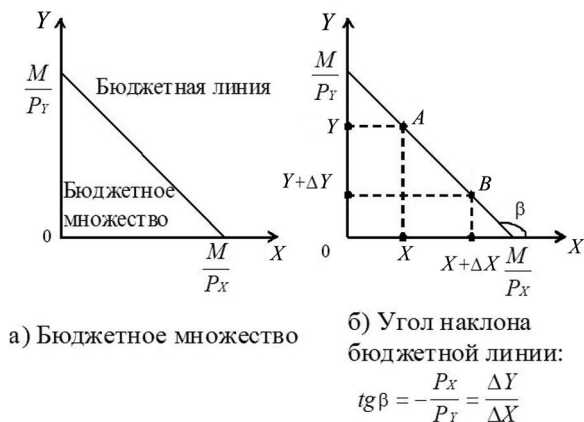


Рис. 8. Бюджетное множество и бюджетная линия

3.4. Оптимум потребителя

Рациональный потребитель, стремящийся максимизировать свое благосостояние, выбирает наиболее предпочтительный набор товаров из числа доступных ему. Такой выбор называется *оптимальным* или *равновесием потребителя*. Совершая оптимальный выбор, потребитель совмещает множество своих предпочтений с множеством своих бюджетных возможностей (рис. 9).

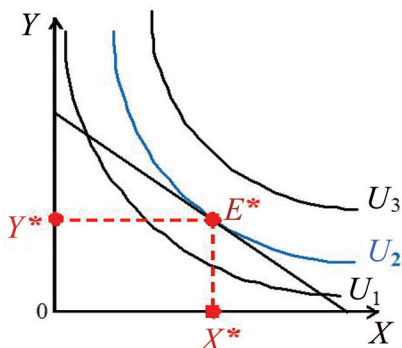


Рис. 9. Равновесие потребителя со стандартными предпочтениями

Оптимальный потребительский набор в случае стандартных предпочтений всегда будет соответствовать точке касания бюджетной линии и наиболее высокой кривой безразличия из доступных на карте кривых

безразличия. В этой точке отрицательный угол наклона кривой безразличия оказывается равным отрицательному углу наклона бюджетной линии:

$$MRS_{XY} = \frac{\Delta Y}{\Delta X} = -\frac{P_X}{P_Y}.$$

Или

$$MRS_{XY} = \frac{MU_X}{MU_Y} = \frac{P_X}{P_Y}.$$

Условие *равновесия потребителя* состоит в том, что соотношение, в котором потребитель согласен заменять один товар другим без изменения уровня своего удовлетворения, равно соотношению, в котором при заданных ценах товаров X и Y и фиксированном доходе потребитель способен заменять один товар другим.

3.5. Кривые «доход — потребление» и «цена — потребление».

Тождество Слуцкого

Поскольку решение потребителя относительно оптимального набора товаров зависит от его предпочтений, дохода и цен товаров, в результате изменения дохода и цен товаров будет меняться и положение равновесия потребителя.

Соединив все точки равновесия на карте кривых безразличия, которые соответствуют различным величинам дохода, получим *кривую «доход — потребление»*. Вид кривой «доход — потребление» позволяет сделать важные выводы относительно категории товаров, входящих в потребительский набор.

Если потребитель считает товар нормальным, то с ростом дохода величина его индивидуального спроса на этот товар не будет снижаться. Это выразится в том, что кривая «доход — потребление» в зависимости от разновидностей нормальных благ будет либо иметь выраженный положительный наклон, либо (в крайнем случае) будет вертикальной. Строго (или почти) вертикальной на уровне такого количества товара X , которое будет полностью удовлетворять потребность независимо от уровня дохода, кривая «доход — потребление» будет в случае, если потребитель считает товар X предметом первой необходимости (рис. 10, а).

В случае, когда в качестве товара X в потребительский набор входит предмет роскоши, кривая «доход — потребление» будет иметь положительный, но убывающий наклон. Такой вид кривой «доход — потребление» объясняется возрастанием величины спроса на предмет роскоши более чем на 1% при росте дохода на 1% (рис. 10, б).

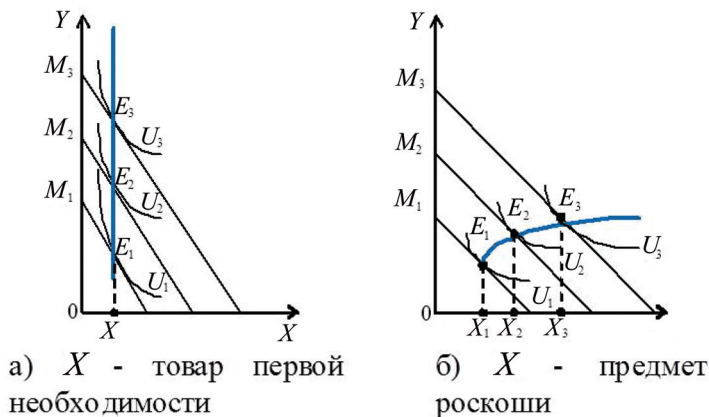


Рис. 10. Кривые «доход — потребление» для товара первой необходимости и предмета роскоши

Если речь идет о X — товаре низшей категории, то, становясь богаче, потребитель будет приобретать этого товара все меньше и меньше, отдавая предпочтение нормальному товару Y . Графически это отразится в том, что наклон кривой «доход — потребление» станет отрицательным в тот момент, когда потребитель сочтет X товаром низшей категории (рис. 11).

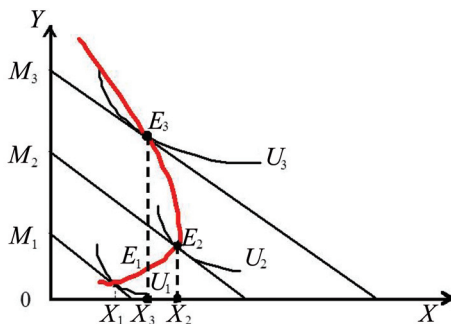


Рис. 11. Кривая «доход — потребление» для товара низшей категории

При фиксированном доходе и неизменных предпочтениях на выбор потребителя оказывают влияние колебания цен товаров. Соединяя точки, соответствующие равновесным потребительским наборам, сформировавшимся в результате изменения цены товара X , получаем *кривую «цена — потребление»*. Карта кривых безразличия и кривая «цена — потребление» служат необходимым аппаратом для выведения кривой спроса.

Для нормального товара кривая «цена — потребление» имеет отрицательный наклон (рис. 12), а для товара низшей категории — положительный (рис. 13), что, в частности, свидетельствует о происходящей при снижении цены товара низшей категории частичной переориентации потребителя на другой, нормальный товар, входящий в его набор. Кривые спроса в обоих случаях будут иметь отрицательный наклон, что соответствует закону спроса.

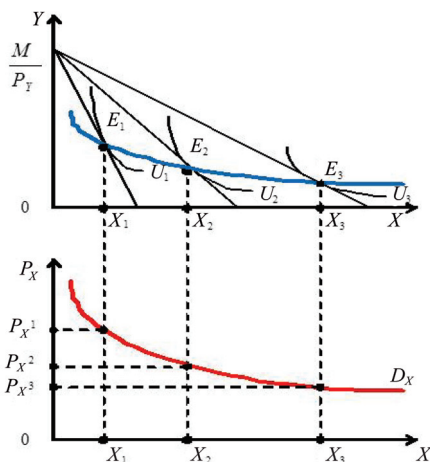


Рис. 12. Кривая «цена — потребление» и кривая спроса для нормального товара

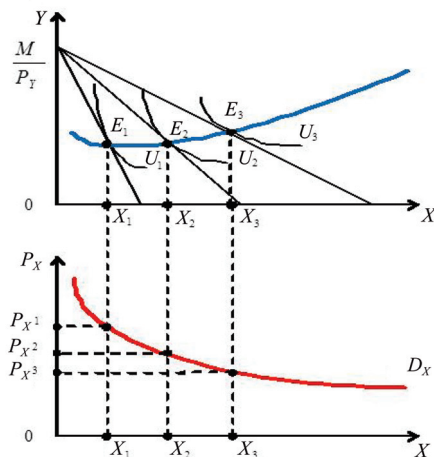


Рис. 13. Кривая «цена — потребление» и кривая спроса для товара низшей категории

Однако существует особая группа товаров, для которой закон спроса выполняется с точностью наоборот. Это — относительно дешевые товары низшей категории, занимающие большую долю в бюджете малоимущих потребителей, которые называются *товарами Гиффена*, поскольку об этих товарах экономисты узнали благодаря наблюдениям английского статистика и экономиста сэра Роберта Гиффена, исследовавшего реакцию ирландских бедняков на картофельный голод 1840-х гг. Для товаров Гиффена кривая «цена — потребление» будет иметь отрицательный наклон, а кривая спроса — положительный (рис. 14).

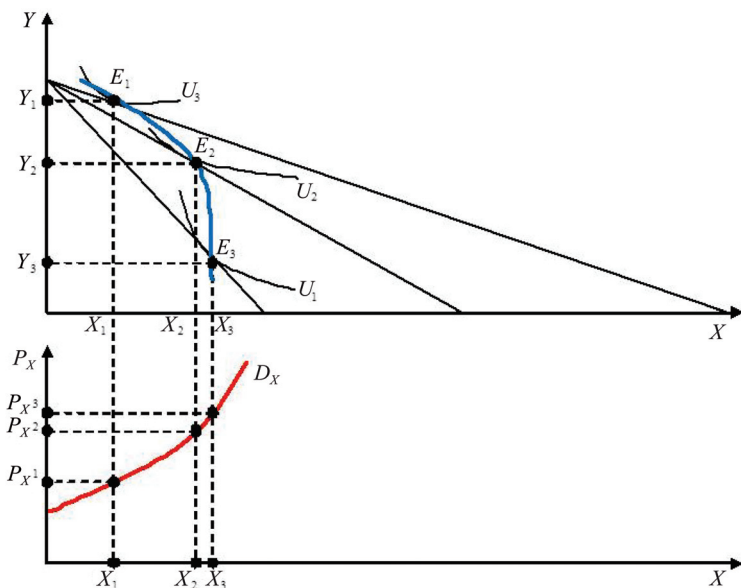


Рис. 14. Кривая «цена — потребление» и кривая спроса для товара низшей категории, являющегося товаром Гиффена

Изменение величины спроса на товар, происходящее вследствие изменения его цены, возникает как результат двух эффектов — эффекта замены и эффекта дохода.

Под *эффектом замены* (ΔX^S) понимается изменение величины спроса на товар, происходящее под влиянием изменения относительных цен благ, что побуждает потребителя приобретать относительно подешевевшие товары взамен относительно подорожавших.

Под *эффектом дохода* (ΔX^M) понимается изменение величины спроса на товар, происходящее под влиянием изменения реального дохода покупателя.

Эффект замены и эффект дохода в сумме дают эффект цены (ΔX) — общее изменение величины спроса на товар.

Разложение эффекта цены на эффект замены и эффект дохода было впервые осуществлено русским экономистом Евгением Слуцким в 1915 г. Поэтому тождество

$$\Delta X = \Delta X^S + \Delta X^M$$

носит его имя и называется *тождеством Слуцкого*.

Тема 4. Производство: издержки и прибыль

4.1. Производство и его факторы

Процесс воздействия человека на природу с целью создания материальных благ и оказания услуг называется *производством*. Все применяемые в процессе производства ресурсы называются *факторами производства*.

Под *трудом* как фактором производства подразумеваются люди со всеми их знаниями, навыками и способностями, которые используются ими для производства товаров и услуг. Фирма, приобретающая этот фактор, получает право на использование в производственном процессе физических и умственных возможностей работников в течение определенного промежутка времени и возлагает на себя обязанности по вознаграждению их деятельности. Следовательно, *заработная плата* представляет собой не что иное, как цену использования услуг труда в единицу времени (час, день, месяц и т.д.).

Фактор производства *земля* включает все природные ресурсы: земельные угодья сельскохозяйственного и несельскохозяйственного назначения, леса, недра, запасы воды и другие ресурсы суши и морей. Доход лиц, обеспечивающих экономику землей, называется *рентой*.

Капитал как фактор производства объединяет уже созданные материальные объекты, используемые для расширения имеющихся возможностей производства товаров и услуг. К капиталу относятся производственные здания и сооружения, станки и оборудование, транспортные средства и промышленные коммуникации. Плата за услуги капитала называется *процентом*.

К числу важнейших факторов, необходимых для того, чтобы труд, земля и капитал были объединены в производственном процессе и эффективно в нем функционировали, относится *предпринимательская способность*. Наградой за услуги предпринимательской способности становится *прибыль*.

В современной экономике все большее значение приобретает особый фактор производства — *информация* в виде знаний и данных, необходи-

мым людям для экономической деятельности. Факторный доход в данном случае может быть представлен, к примеру, в виде платы за патент или лицензию, включающие информацию о той или иной технологии.

Перечень факторов производства можно продолжить.

4.2. Производственная функция

Взаимосвязь между количеством факторов производства и величиной выпуска в единицу времени устанавливает *производственная функция*. Производственная функция фирмы, которая для выпуска продукции (Q) использует два фактора производства — капитал (K) и труд (L), будет иметь следующий вид:

$$Q = f(K, L).$$

Для целей экономического анализа чаще всего используется производственная функция Кобба — Дугласа:

$$Q(K, L) = AK^\alpha L^\beta,$$

где A — технологический коэффициент, α — коэффициент эластичности выпуска по капиталу, а β — коэффициент эластичности выпуска по труду ($0 < \alpha < 1$, $0 < \beta < 1$).

Линия, соединяющая точки, представляющие весь набор комбинаций факторов, при использовании которых может быть произведен один и тот же объем выпуска, называется *изоквантой*.

Предельная норма технического замещения капитала трудом ($MRTS_{LK}$) показывает, на какую величину следует изменить количество капитала при изменении количества труда на единицу, чтобы при этом величина выпуска не изменилась (рис. 15). Она характеризует угол наклона изокванты:

$$MRTS_{LK} = \frac{\Delta K}{\Delta L} = \left. \frac{K_B - K_A}{L_B - L_A} \right|_{Q=\text{const}}.$$

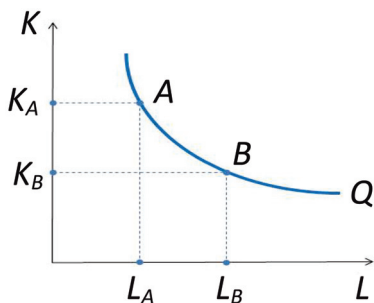


Рис. 15. Изокванта. Предельная норма технического замещения

Карта изоквант — графическая иллюстрация производственной функции. Чем дальше от начала координат расположена изокванта, тем больший объем выпуска позволяют произвести принадлежащие ей комбинации факторов производства (рис. 16).

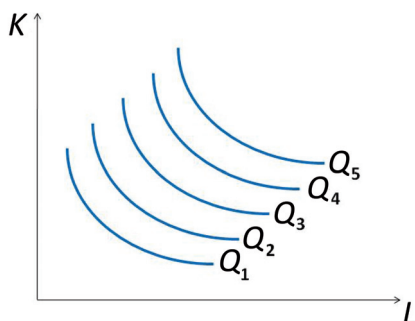


Рис. 16. Карта изоквант

Предельную норму технического замещения можно интерпретировать, опираясь на понятие *предельного продукта (MP)* фактора производства — выпуска, получаемого фирмой от одной дополнительной единицы фактора производства. Поскольку в процессе замещения капитала K трудом L объем выпуска фирмы остается постоянным, изменение выпуска в результате уменьшения капитала (т.е. $MP_K \cdot \Delta K$) в сумме с изменением выпуска в результате увеличения труда (т.е. $MP_L \cdot \Delta L$) должно давать ноль, т.е. будет выполняться следующее равенство:

$$MP_K \cdot \Delta K + MP_L \cdot \Delta L = \Delta Q = 0.$$

Выразив из этого равенства предельную норму технического замещения капитала K трудом L , получим:

$$MRTS_{LK} = \frac{\Delta K}{\Delta L} = -\frac{MP_L}{MP_K}.$$

4.3. Изокоста. Оптимум производителя

Изокоста — линия, точки на которой характеризуют комбинации факторов производства (K и L), которым соответствует одинаковая величина общих издержек (TC):

$$TC = r \cdot K + w \cdot L,$$

где r — арендная плата за час работы капитала, w — часовая ставка заработной платы.

Уравнение изокосты имеет следующий вид:

$$K = \frac{TC}{r} - \frac{w}{r}L.$$

Тангенс угла наклона изокосты γ равен:

$$\operatorname{tg} \gamma = -\frac{w}{r}.$$

При неизменных r и w чем дальше от начала координат расположена изокоста, тем большему значению общих издержек она соответствует (рис. 17).

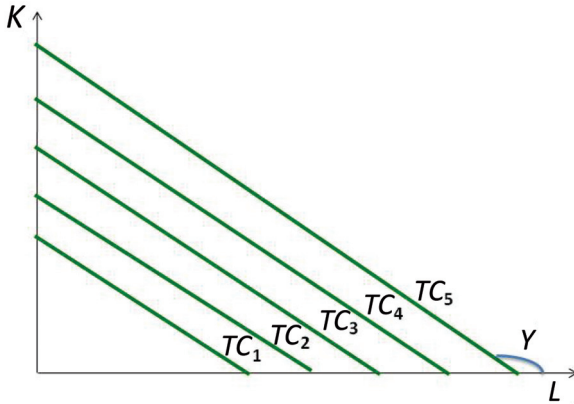


Рис. 17. Карта изокост

Задача производителя может быть сформулирована двойственно: минимизация издержек при заданном выпуске:

$$TC = r \cdot K + w \cdot L \rightarrow \min,$$

$$Q(K, L) = Q;$$

максимизация выпуска при заданных издержках:

$$r \cdot K + w \cdot L = TC,$$

$$Q(K, L) \rightarrow \max.$$

Ее решение сводится к выбору оптимальной комбинации факторов производства. Такой выбор называется *оптимумом производителя* или *равновесием производителя*.

Условием равновесия производителя является совпадение углов наклона изокванты и изокосты (рис. 18).

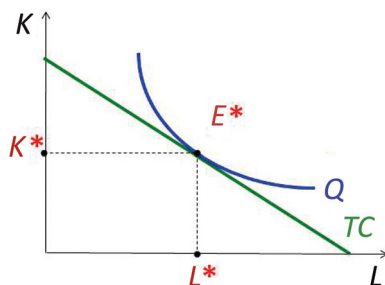


Рис. 18. Оптимум производителя

Оптимальная комбинация факторов производства (K^* и L^*) удовлетворяет условию, известному как *условие минимизации издержек*:

$$\frac{MP_L}{MP_K} = \frac{w}{r}$$

$$\frac{MP_L}{w} = \frac{MP_K}{r}$$

Экономический смысл условия минимизации издержек: денежная единица, затраченная на приобретение каждого фактора производства, должна приносить одинаковый предельный продукт.

4.4. Бухгалтерские и экономические издержки и прибыль

Прибыль — это разница между валовой выручкой от продажи товара и суммарными затратами на его производство и сбыт, или издержками. Однако бухгалтеры и экономисты по-разному понимают, что такое издержки и что такое прибыль.

Любая фирма для осуществления своей деятельности использует ресурсы двух видов — внешние и внутренние.

К внешним ресурсам относятся факторы производства, которые фирма покупает у домашних хозяйств или других фирм. Ими могут быть рабочая сила, станки, электроэнергия и т.п. Все выплаты в виде вознаграждений владельцам внешних ресурсов фиксируются бухгалтером предприятия по тем ценам, по которым они приобретены, и составляют *явные издержки*, или *бухгалтерские издержки*. Таким образом, *бухгалтерские издержки* — это стоимость израсходованных фирмой внешних ресурсов в фактических ценах их приобретения.

Другой вид ресурсов — внутренние ресурсы — это все то, что принадлежит самой фирме, или, точнее, предпринимателям, ее организовавшим. Внутренними ресурсами могут стать, к примеру, участок земли или здание в том случае, если их не надо покупать, так как они уже принадлежат

владельцу фирмы. Они имеют свою альтернативную стоимость, измеряемую доходами, которые мог бы получить их владелец при наилучшем из альтернативных вариантов их использования. Поэтому экономисты включают в издержки не только явные, но и *неявные* затраты, по величине равные доходам, которых лишается собственник, выбрав данный вариант вложения собственных средств и использования рабочего времени. Таким образом, в состав *экономических издержек* входят доходы, которые можно было бы получить при наиболее выгодном из альтернативных вариантов использования ресурсов.

Различия в бухгалтерском и экономическом подходах к определению издержек находят свое логическое продолжение и в подходах к определению прибыли. Так, *бухгалтерская прибыль* (БП) равна разнице между валовой выручкой (ВВ) и бухгалтерскими издержками (БИ), а *экономическая прибыль* (ЭП) — разнице между валовой выручкой и экономическими издержками (ЭИ).

$$ВВ - БИ = ВВ - ЯИ = БП,$$

где ЯИ — явные издержки;

$$ВВ - ЭИ = ВВ - (НИ + ЯИ) = ЭП.$$

Бухгалтерская прибыль превышает экономическую прибыль на величину неявных издержек (НИ):

$$БП - ЭП = НИ.$$

Заметим, что когда экономисты употребляют термины «издержки» и «прибыль», то при отсутствии специальных оговорок они всегда имеют в виду именно экономические издержки и экономическую прибыль.

4.5. Виды издержек в коротком периоде

Периоды в экономике связаны не с астрономическим временем, а с делением факторов производства на постоянные и переменные. *Постоянными факторами* называются такие факторы, количество которых фиксировано и не может быть изменено (увеличено или уменьшено) в течение определенного периода, который и будет называться коротким. Например, количество капитала в виде зданий и станков не может быть увеличено сравнительно быстро, для строительства нового цеха и его оборудования потребуется довольно продолжительный промежуток времени, который и будет называться длительным периодом. Что касается *переменных факторов*, то их количество легко может меняться даже в течение очень короткого периода. К примеру, фактор производства труд, объем которого может быть изменен в течение одного дня. Поэтому *короткий период* — это период, в течение которого у фирмы есть хотя бы один постоянный фактор производства.

В коротком периоде издержки фирмы, связанные с выпуском всей продукции, называются *краткосрочными общими издержками* и обозначаются *STC* (short-run total cost). Краткосрочные общие издержки делятся на *постоянные* — *FC* (fixed cost) и *переменные издержки* — *VC* (variable cost).

Постоянные издержки — это такие виды издержек, которые фирма несет независимо от объема выпуска продукции, даже если производство полностью остановлено. К примеру, арендная плата за участок земли и процентные выплаты по кредиту станут издержками фирмы даже в том случае, если продукция вообще не выпускается.

Большая часть издержек фирмы находится в функциональной зависимости от величины выпуска. Это — затраты на заработную плату работников, сырье, материалы, энергию и т.п. Поэтому *переменные издержки* — это часть общих издержек, величина которых находится в прямой зависимости от выпуска продукции.

Если общие издержки связаны с выпуском всего объема продукции фирмы, то средние издержки — с выпуском единицы продукции. Соответственно могут быть определены средние постоянные, средние переменные и средние общие издержки.

Средние постоянные издержки (*AFC* — average fixed cost) — это общие постоянные издержки в расчете на единицу продукции:

$$AFC = FC/Q.$$

Средние переменные издержки (*AVC* — average variable cost) — это общие переменные издержки в расчете на единицу продукции:

$$AVC = VC/Q.$$

Краткосрочные средние общие издержки (*SATC* — short-run average total cost) — это общие издержки в расчете на единицу продукции:

$$SATC = STC/Q = AFC + AVC.$$

Еще одна очень важная для экономического анализа разновидность издержек позволяет судить о том, как изменились общие издержки при увеличении выпуска продукции на одну единицу. Это — *краткосрочные предельные издержки* (*SMC* — short-run marginal cost), определяемые как прирост общих издержек в результате выпуска дополнительной единицы продукта. Но поскольку величина общих постоянных издержек неизменна, прирост общих издержек происходит благодаря увеличению только переменных издержек. Поэтому краткосрочные предельные издержки можно определить следующим образом:

$$SMC = \Delta STC / \Delta Q = VC / \Delta Q.$$

Наглядное представление о динамике издержек дают кривые издержек (рис. 19 и 20).

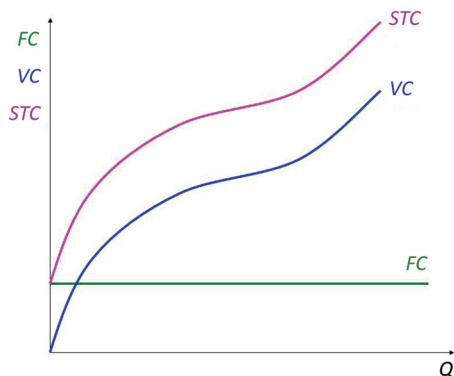


Рис. 19. Краткосрочные общие издержки

Кривая общих постоянных издержек представляет собой линию, параллельную горизонтальной оси, что говорит об отсутствии функциональной зависимости между объемом выпуска продукции и величиной постоянных издержек.

Кривая общих переменных издержек носит восходящий характер. Кривая общих издержек повторяет форму кривой общих переменных издержек, но каждая точка этой кривой лежит выше кривой общих переменных издержек на расстояние, равное величине постоянных издержек.

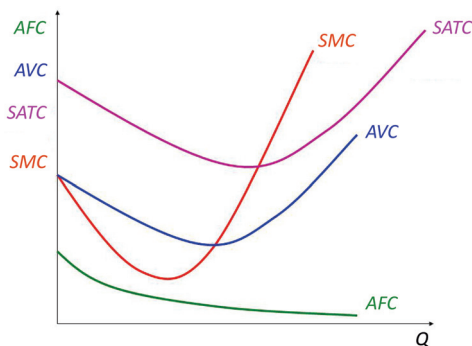


Рис. 20. Краткосрочные средние и предельные издержки

Кривая средних постоянных издержек непрерывно снижается, поскольку величина постоянных издержек, приходящаяся на единицу продукции, с ростом числа единиц уменьшается.

Кривая предельных издержек имеет U-образную форму в силу действия так называемого *закона убывающей предельной производительности*: начиная с определенного момента, при увеличении выпуска продукции отдача

от использования переменного фактора снижается. Результатом действия этого закона является и то, что, начиная с определенного момента, переменные и общие издержки будут расти быстрее, чем объем производства (на рис. 19, начиная с определенного момента, угол наклона кривых STC и VC увеличивается).

Кривые средних переменных и средних общих издержек также имеют U -образную форму, причем они пересекают кривую предельных издержек в точках своего минимума.

4.6. Виды издержек в длительном периоде. Эффект масштаба

Длительный период — это период, достаточный для того, чтобы все факторы производства стали переменными. В длительном периоде фирма может изменить свои производственные мощности. В связи с этим в длительном периоде принято различать три типа отдачи от масштаба:

- $f(nK, nL) = nf(K, L) = nQ$ — неизменный (постоянный);
- $f(nK, nL) > nf(K, L) = nQ$ — возрастающий;
- $f(nK, nL) < nf(K, L) = nQ$ — убывающий.

Если при увеличении объемов использования всех факторов производства в n раз выпуск тоже возрастает в n раз, имеет место *неизменная (постоянная) отдача от масштаба* (рис. 21, а). Если при увеличении объемов использования всех факторов производства в n раз выпуск возрастает больше, чем в n раз имеет место *возрастающая отдача от масштаба* (рис. 21, б). Если при увеличении объемов использования всех факторов производства в n раз выпуск возрастает меньше, чем в n раз, имеет место *убывающая отдача от масштаба* (рис. 21, в).

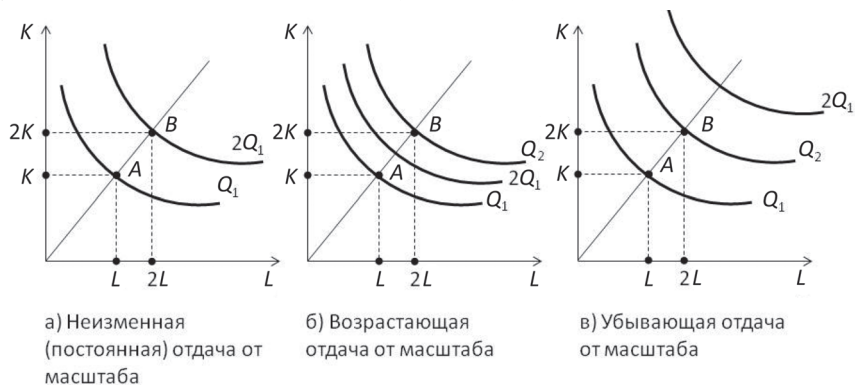


Рис. 21. Отдача от масштаба

Для производственной функции Кобба — Дугласа:

- если $\alpha + \beta = 1$, то функция демонстрирует постоянную отдачу от масштаба производства;

- если $\alpha + \beta > 1$, то функция демонстрирует возрастающую отдачу от масштаба производства;
- если $\alpha + \beta < 1$, то функция демонстрирует убывающую отдачу от масштаба производства.

Для длительного периода могут быть рассчитаны долгосрочные общие издержки — LTC (long-run total cost), которые в действительности представляют собой только переменные издержки, долгосрочные средние общие издержки (LAC — long-run average cost) и долгосрочные предельные издержки (LMC — long-run marginal cost). Их динамика зависит от типа отдачи от масштаба (рис. 22 и 23).

Объем выпуска, при котором долгосрочные средние издержки (LAC) впервые достигают минимального значения, называется минимальным эффективным размером предприятия.

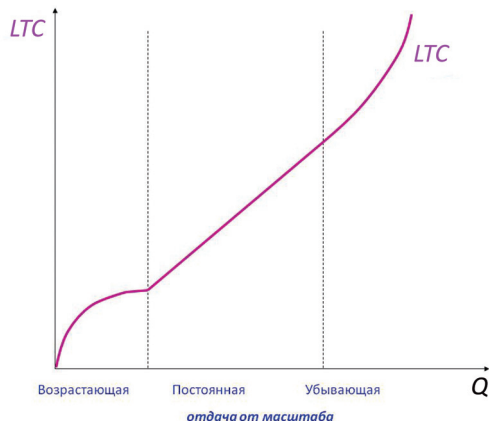


Рис. 22. Долгосрочные общие издержки



Рис. 23. Долгосрочные средние и предельные издержки

Рассмотренные вопросы, связанные с определением издержек и прибыли, имеют важное значение для анализа поведения фирмы.

Тема 5. Классификация рыночных структур.

Совершенная конкуренция

5.1. Типы рыночных структур

К основным типам *рыночных структур* относятся:

- 1) совершенная конкуренция;
- 2) монополистическая конкуренция;
- 3) олигополия;
- 4) чистая монополия.

В зависимости от числа фирм в отрасли, типа производимого продукта, наличия или отсутствия контроля над ценой, условий входа в отрасль, наличия или отсутствия возможностей для неценовой конкуренции каждый отраслевой рынок может быть отнесен к одному из четырех типов.

Признаки четырех рыночных структур обобщены в табл. 1.

Таблица 1

Типы рыночных структур

	Совершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Чистая монополия
Число фирм	Очень много	Много	Несколько	Одна
Тип продукта	Стандартизированный	Дифференцированный	Стандартизированный или дифференцированный	Уникальный
Контроль над ценой	Отсутствует	Возможен	Ограничен взаимной зависимостью	Значительный
Условия входа в отрасль	Очень легкие	Довольно легкие	Существенно затруднены	Вход блокирован
Неценовая конкуренция	Отсутствует	Доминирует	Довольно распространена	Через рекламу и связи с общественностью
Примеры				

5.2. Совершенная конкуренция

Совершенная конкуренция — это такой тип рынка, для которого характерны следующие основные черты:

- 1) множество продавцов, продажи каждого из которых занимают малую долю относительно рынка в целом;
- 2) все фирмы производят однородный (идентичный) продукт;
- 3) ни продавцы, ни покупатели не имеют возможности контролировать цену продукта;
- 4) условия входа в отрасль — очень легкие;
- 5) неценовая конкуренция отсутствует.

К перечисленным основным чертам совершенной конкуренции можно добавить полноту информации о ценах и качестве продукции всех фирм, которой обладают продавцы и покупатели. При этом численность покупателей продукции конкурентной отрасли также велика.

Наиболее полно этим чертам удовлетворяют рынки сельскохозяйственной продукции.

На совершенно конкурентном рынке цена единицы продукции определяется равновесием рыночного спроса со стороны множества покупателей и рыночного предложения со стороны множества продавцов (рис. 24, б). Поскольку отдельная типичная фирма занимает слишком малую рыночную долю, у нее нет возможности повлиять на рыночную цену. Поэтому она «воспринимает» рыночную цену как заданную извне. Отсюда следует, что спрос на продукцию представляется отдельной типичной конкурентной фирме в виде горизонтальной линии на уровне равновесной рыночной цены P^* , равной ее выручке от продажи каждой дополнительной единицы продукции, или *предельной выручке* MR (marginal revenue) (рис. 24, а).

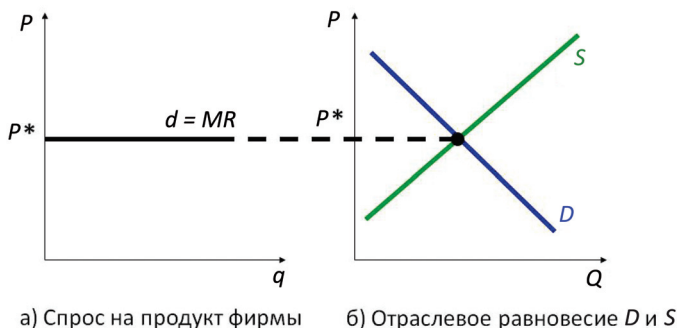


Рис. 24. Отраслевое равновесие и спрос на продукт конкурентной фирмы

Рассмотрим, как совершенно конкурентная фирма решает задачу максимизации прибыли в краткосрочном и долгосрочном периодах.

В краткосрочном периоде прибыль конкурентной фирмы (π) равна разнице между валовой выручкой TR от продажи всех произведенных единиц продукции q и краткосрочными общими издержками:

$$\pi = TR - STC,$$

где $TR = P^* \cdot q$.

Поиск объема выпуска, математически удовлетворяющего задаче максимизации прибыли, сводится к приравнению к нулю первой производной функции прибыли (так называемое условие первого порядка):

$$\frac{\partial \pi}{\partial q} = \frac{\partial TR}{\partial q} - \frac{\partial STC}{\partial q} = 0.$$

В полученном выражении $\frac{\partial TR}{\partial q}$ есть не что иное, как MR — предельная выручка, а $\frac{\partial STC}{\partial q}$ — краткосрочные предельные издержки фирмы (SMC).

Отсюда *оптимальный объем выпуска* фирмы, приносящий ей максимум прибыли в коротком периоде, определяется равенством предельной выручки и краткосрочных предельных издержек:

$$MR = SMC.$$

На рис. 25 равновесный объем выпуска определяется точкой A , в которой пересекаются линия равновесной рыночной цены, совпадающая с линией предельного дохода, и восходящий участок кривой краткосрочных предельных издержек¹. Поэтому условие равновесия совершенно конкурентной фирмы в коротком периоде можно представить в следующем виде:

$$P^* = MR = SMC.$$

При этом величина получаемой фирмой прибыли равна площади прямоугольника P^*ABC , так как $\pi = TR - STC = P^* \cdot q^* - SATC \cdot q^*$.

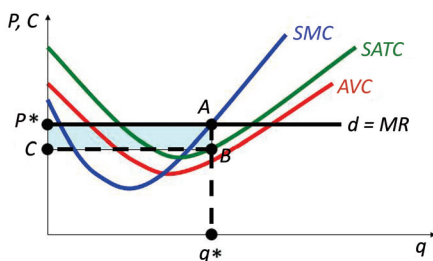


Рис. 25. Равновесие совершенно конкурентной фирмы, максимизирующей прибыль в краткосрочном периоде

¹ Условие второго порядка требует, чтобы предельные издержки SMC в оптимуме не убывали.

Однако прибыль — не единственно возможный финансовый результат совершенно конкурентной фирмы в краткосрочном периоде. Может случиться так, что валовая выручка окажется меньше краткосрочных общих издержек, что приведет к появлению убытка. Тем не менее следование условию равновесия будет гарантировать минимизацию величины убытка, которая на рис. 26 равна площади прямоугольника $CBAP^*$.

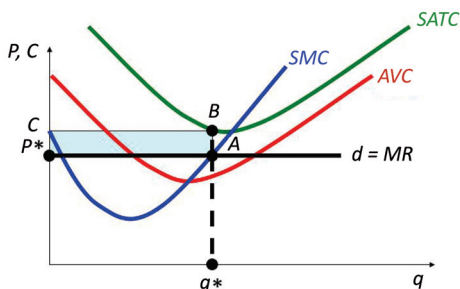


Рис. 26. Минимизация убытка совершенно конкурентной фирмы в краткосрочном периоде

Случай так называемой нулевой прибыли (или безубыточности) также возможен при равенстве валовой выручки и краткосрочных общих издержек.

Критическим для совершенно конкурентной фирмы в краткосрочном периоде является момент, когда цена перестает покрывать средние переменные издержки. В данной ситуации для минимизации убытка фирме следует остановить производство. Тем самым она сведет убыток лишь к величине постоянных издержек, исключив из него задолженность по компонентам переменных издержек. Поэтому кривая краткосрочного предложения совершенно конкурентной фирмы (S_{ShR}) может быть представлена состоящей из двух участков: оси цены при $P^* < \min AVC$ и кривой SMC при $P^* > \min AVC$ (рис. 27).

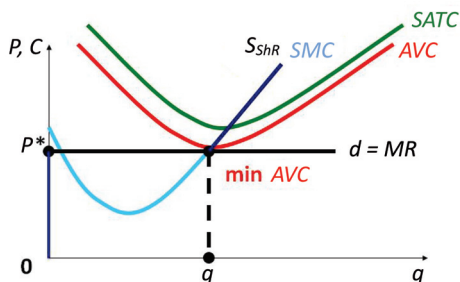


Рис. 27. Предложение совершенно конкурентной фирмы в краткосрочном периоде

Долгосрочного периода оказывается достаточно для того, чтобы функционирующие в отрасли фирмы изменили свои производственные мощности, а также для того, чтобы новые фирмы вошли в отрасль или действующие в ней фирмы покинули ее.

В долгосрочном периоде прибыль конкурентной фирмы будет равна разнице между валовой выручкой и долгосрочными общими издержками:

$$\pi = TR - LTC.$$

Условие равновесия совершенно конкурентной фирмы в долгосрочном периоде имеет следующий вид:

$$P^* = MR = LMC = \min LAC.$$

Экономический смысл этого условия состоит в том, что в долгосрочном периоде рост равновесной рыночной цены позволяет типичной совершенно конкурентной фирме получать прибыль, что побуждает новые фирмы к вхождению в данную отрасль. Падение равновесной рыночной цены, напротив, вызывает отток фирм из отрасли вследствие убытков. Легкие условия входа и выхода позволяют этим процессам происходить быстро. В итоге состояние равновесия достигается при отсутствии стимулов ко входу фирм в отрасль и выходу из нее (рис. 28).

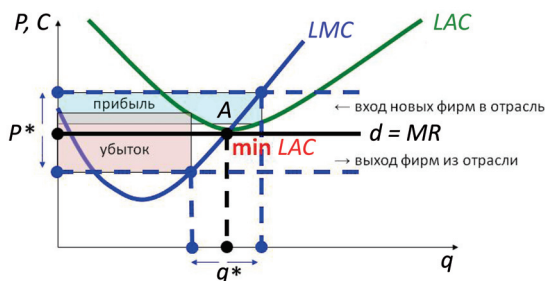


Рис. 28. Долгосрочное равновесие совершенно конкурентной фирмы

Единственно возможным финансовым результатом такого состояния является *нулевая экономическая прибыль*. Это означает, что валовой выручки фирмы оказывается достаточно для того, чтобы все вовлеченные в деятельность фирмы факторы производства получили свое вознаграждение.

Таким образом, фирмы в отрасли совершенной конкуренции достигают в долгосрочном периоде состояния производственной эффективности, так как продают продукцию по цене, равной минимальным средним издержкам. Помимо этого, в отрасли достигается экономическая эффективность распределения ресурсов: совпадение цены и долгосрочных предельных издержек означает, что покупатели готовы оплачивать

каждую дополнительную единицу продукции именно на уровне издержек ее производства.

5.3. Применение теории издержек и прибыли в практике управления фирмой

От правильного определения объема выпуска (q) и общих издержек (TC) зависит величина главного целевого показателя деятельности фирмы — прибыли (π):

$$\pi = TR - TC = P \cdot q - TC.$$

Следовательно, для применения принципов микроэкономической теории при принятии управленческих решений необходима прежде всего информация о предельных издержках, чтобы определить оптимальный выпуск (q) по правилу их равенства предельной выручке (MR), а также корректный расчет общих издержек (TC).

Кроме того, в коротком периоде надо знать:

- средние переменные издержки (AVC), чтобы определить краткосрочную кривую предложения;
- средние общие издержки (ATC), чтобы определить себестоимость (сравнить ее с конкурентами и решить вопрос, как ее снизить).

В длительном периоде также надо знать:

- долгосрочные средние издержки (LAC), чтобы определить минимальный эффективный размер предприятия и стадию отдачи от масштаба;
- долгосрочные предельные издержки (LMC), чтобы определить долгосрочное предложение.

Однако при идентификации издержек фирмы для принятия управленческих решений возникают следующие типичные проблемы:

- ситуационный характер отнесения издержек к тому или иному виду;
- сложности определения реальных значений издержек;
- отличие кривых издержек, построенных по фактическим данным, от их теоретического вида.

Проиллюстрируем эти проблемы на примерах.

Пример № 1: переменный характер постоянных издержек.

Пусть:

- производственные мощности фирмы позволяют покрыть спрос на ее продукцию в пределах 5000 единиц, но затем необходимо строить новый цех;
- при увеличении объема выпуска на каждые 2000 единиц необходимо арендовать дополнительный парк грузовиков для перевозки готовой продукции и сырья;

- при достижении объемом выпуска 1000 и 3000 единиц необходимо арендовать дополнительные склады для сырья и готовой продукции.

Как будут выглядеть в этом примере кривые общих постоянных (TFC) и средних постоянных издержек (AFC)?

Очевидно, кривая TFC будет иметь ступенчатый вид и состоять из семейства горизонтальных участков: переход на более высокую ступень связан с возрастанием расходов на аренду транспорта и складов. Кривая AFC , соответственно, будет представлять собой совокупность гипербол: убывание по гиперболе средних постоянных издержек прерывается скачкообразными возвращениями к более высоким уровням. Следовательно, постоянные издержки проявляют переменный характер, оставаясь неизменными лишь в пределах определенных участков (рис. 29).

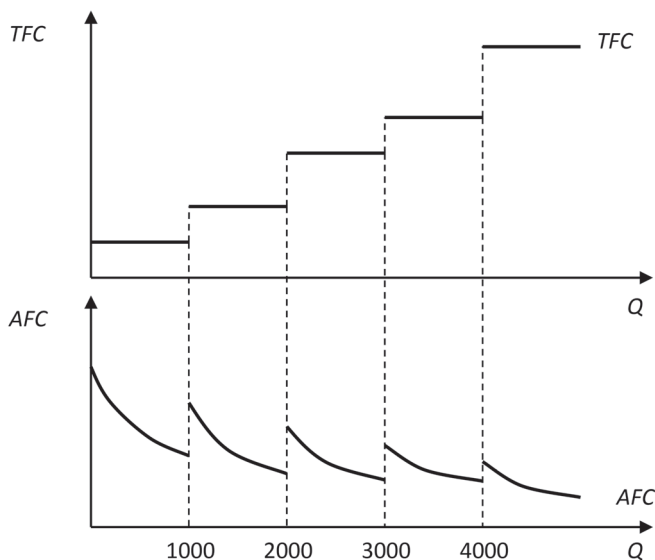


Рис. 29. Переменный характер постоянных издержек

Пример № 2: постоянный характер переменных издержек.

Пусть:

- фирма-хладокомбинат продает мороженое в киосках;
- все продавцы киосков получают одинаковую постоянную зарплату (w) вне зависимости от объема продаж;
- открывая дополнительный киоск, фирма сталкивается с ростом издержек в связи с оплатой труда на постоянную величину (w).

Как будут выглядеть в этом примере кривые общих переменных (TVC) и средних переменных издержек (AVC)?

Кривая TVC имеет восходящий, но при этом ступенчатый вид, а кривая AVC — U-образна, но ее общий «тренд» разбит на семейство гипербол. Появление «ступенек» и гипербол отражает скачкообразное изменение переменных издержек при найме каждого нового продавца. Следовательно, типичные переменные издержки проявляют постоянный характер (рис. 30).

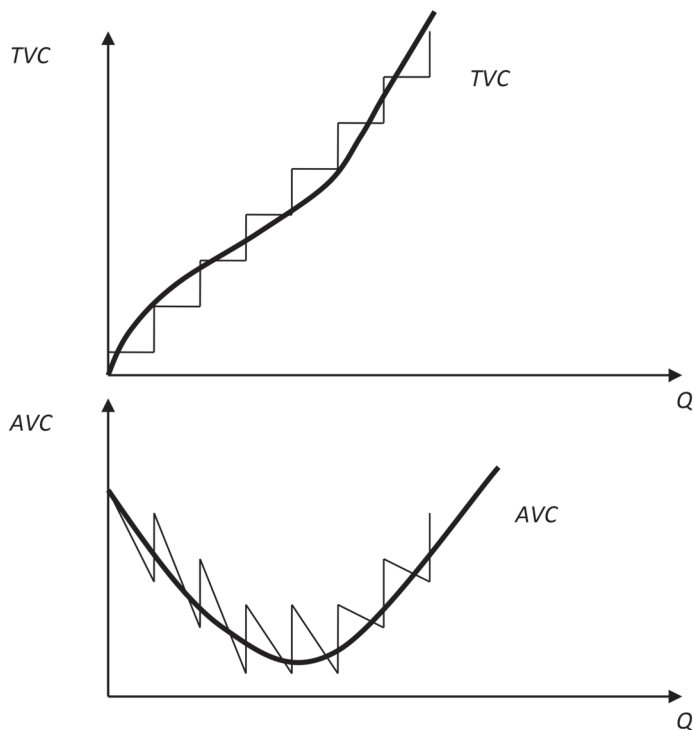


Рис. 30. Постоянный характер переменных издержек

Таким образом, примеры № 1 и № 2 показывают, что отнесение конкретных видов издержек к переменным или постоянным зависит от:

- временного горизонта: чем короче период, тем важнее внимание к постоянству издержек; чем более продолжителен рассматриваемый период, тем больше смысла в отнесении всех издержек к переменным;
- условий производства: на крупном предприятии ступенчатым характером переменных издержек можно пренебречь, а на малом — нет;
- собственных представлений фирмы о видах издержек, вызванных, к примеру, фиксацией расходов на сырье в долгосрочных

контрактах или же, напротив, ситуацией постоянных колебаний цен на материалы.

Пример № 3: практическое определение предельных издержек.

Главная проблема, которая возникает при практическом определении предельных издержек (MC), состоит в необходимости оценки изменения общих издержек при росте выпуска продукции на одну единицу, но реальное производство почти никогда не меняется на такую величину.

Пусть:

- фирма, рассмотренная в примере № 1, на протяжении трех месяцев наращивала выпуск продукции с 1000 до 3000 и 5000 единиц, а затем в течение двух месяцев снижала его до 4000 и 2000 единиц;
- бухгалтерия фирмы зафиксировала следующую информацию об издержках (в руб.):

1-й месяц: $q = 1000$; $TVC = 5000$; $AVC = 5,0$;

2-й месяц: $q = 3000$; $TVC = 12\ 000$; $AVC = 4,0$;

3-й месяц: $q = 5000$; $TVC = 23\ 000$; $AVC = 4,6$;

4-й месяц: $q = 4000$; $TVC = 16\ 800$; $AVC = 4,2$;

5-й месяц: $q = 2000$; $TVC = 9000$; $AVC = 4,5$.

Как на основании имеющейся информации получить представление о предельных издержках (MC)?

Для этого необходимо (табл. 2):

- расположить данные в порядке возрастания объема выпуска;
- определить предельные издержки (MC) по формуле:

$$MC = \frac{\Delta TVC}{\Delta q}.$$

Таблица 2

Расчет предельных издержек

Месяц: выпуск	Δq , ед.	ΔTVC , руб.	MC , руб.
1-й: 1000			
	1000	4000	4,0
5-й: 2000			
	1000	3000	3,0
2-й: 3000			
	1000	4800	4,8
4-й: 4000			
	1000	6200	6,2
3-й: 5000			

Полученные значения предельных издержек (MC):

- дают представление о средних MC для соответствующего интервала;
- могут использоваться для принятия управленческих решений: например, если от продажи каждой единицы продукции фирма выручает 5 руб., то бессмысленно наращивать выпуск свыше 4000 единиц.

Этот подход согласуется с тем, что реальные фирмы, как правило, формируют свои производственные мощности так, чтобы в диапазоне их функциональной загрузки величина MC была постоянна и равна AVC . Иначе нет оснований строить заводы, которые бы выпускали продукцию с низкими издержками только при единственной величине ее выпуска, поскольку спрос может испытывать частые и резкие колебания.

Как только вопросы с определением издержек решены, фирме следует перенести внимание на факторы спроса, влияющие на цену и объем выручки, где важную роль играет маркетинговая политика.

Тема 6. Монополия и монополистическое ценообразование

6.1. Отличительные особенности монополии

Чистая монополия — это такой тип рынка, для которого характерны следующие основные черты:

- 1) единственный продавец — монополист — обеспечивает продажи на всем рынке;
- 2) монополист производит уникальный продукт;
- 3) продавец, обладающий монопольной властью, имеет возможность контролировать цену продукта;
- 4) вход в отрасль блокирован непреодолимыми барьерами, среди которых могут быть высокий эффект масштаба, патенты и лицензии, собственность монополиста на основные источники сырья для производства продукта и др.;
- 5) неценовая конкуренция присутствует лишь через рекламу продукта и связи монополиста с общественностью, которую он «убеждает» в необходимости его продукта.

К перечисленным основным чертам монополии можно добавить полноту информации монополиста о спросе покупателей его продукции, численность которых может быть велика.

В качестве примера фирмы-монополиста в табл. 1 приведен Московский метрополитен, обеспечивающий москвичей услугами единственного в городе подземного вида скоростного общественного транспорта.

Поскольку монополист — единственный продавец в отрасли, весь отраслевой спрос и есть спрос на его продукт. Это означает, что для того

чтобы продать больше, монополист должен снижать цену единицы продукта. Следовательно, предельный доход, получаемый фирмой-монополистом, будет ниже цены и будет уменьшаться вслед за снижением цены.

6.2. Равновесие фирмы-монополиста, максимизирующей прибыль, в коротком и длительном периодах

В краткосрочном периоде оптимальный объем выпуска Q_m , приносящий фирме максимум прибыли, определяется равенством:

$$MR = SMC.$$

Однако в отличие от совершенного конкурента фирма-монополист не следует заданной рыночными условиями цене, а сама устанавливает цену на уровне P_m , соответствующем величине спроса, равной ее оптимальному объему выпуска. Поэтому в условиях монополии цена всегда превышает предельные издержки. Случай, когда следующая этому правилу фирма-монополист получает прибыль, изображен на рис. 31, где величина прибыли равна площади прямоугольника P_mEAB .

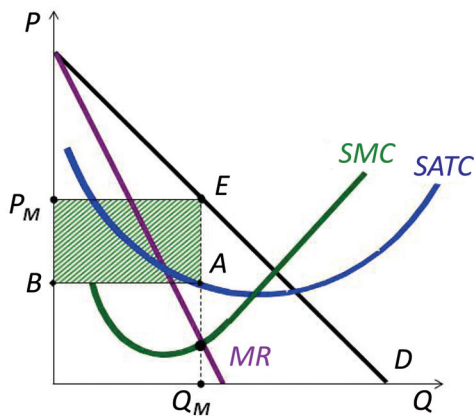


Рис. 31. Равновесие фирмы-монополиста, максимизирующей прибыль в краткосрочном периоде

Монопольное положение в отрасли не гарантирует фирме получение прибыли. В коротком периоде фирма-монополист может оказаться в одном из трех положений равновесия, изображенных на рис. 32. В случае, показанном на рис. 32, а, фирма-монополист получает нулевую прибыль, на рис. 32, б — терпит убыток, на рис. 32, в — должна остановить производство, так как цена P_m не покрывает средних переменных издержек.

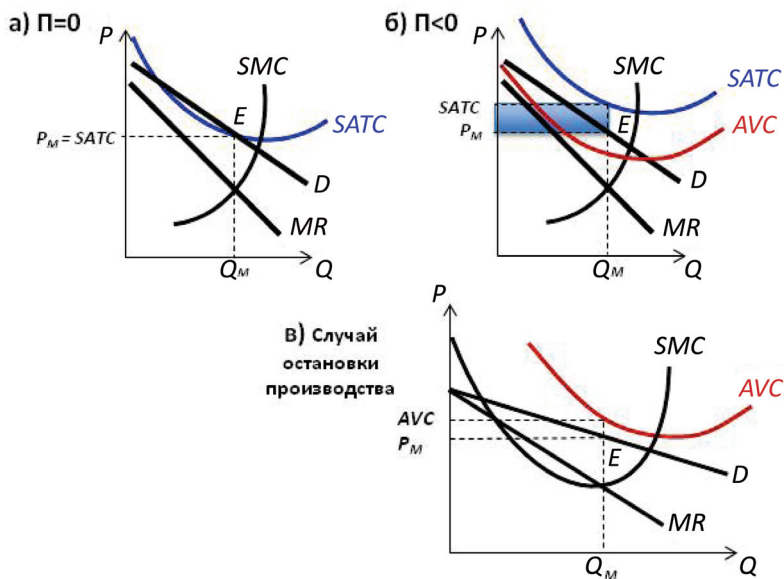


Рис. 32. Равновесие фирмы-монополиста, получающей нулевую прибыль, терпящей убыток и останавливающей производство в коротком периоде

В долгосрочном периоде оптимальный объем выпуска фирмы-монополиста будет удовлетворять следующему условию:

$$MR = LMC.$$

При этом единственно возможным финансовым результатом фирмы-монополиста в долгосрочном периоде будет случай положительной прибыли ($\pi > 0$), определяющий возможность и целесообразность функционирования фирмы.

6.3. Выбор фирмы-монополиста с несколькими заводами

На практике занимающая монопольное положение в отрасли фирма может выпускать продукцию на нескольких заводах. В этом случае перед фирмой-монополистом встает задача оптимального распределения выпуска между заводами. Рассмотрим эту задачу безотносительно периода, поскольку принцип ее решения будет одинаковым и в краткосрочном, и в долгосрочном периоде.

Пусть:

- заводы производят однородную продукцию;
- число заводов равно двум, т.е. $Q = q_1 + q_2$;

- издержки производства на заводах разные: $TC_1 \neq TC_2$, $TC_1 = TC_1(q_1)$, $TC_2 = TC_2(q_2)$;
- отраслевой спрос задан обратной функцией: $P = f(Q) = f(q_1 + q_2)$.

Тогда задача фирмы-монополиста сводится к максимизации функции прибыли:

$$\pi = TR - TC = TR(q_1 + q_2) - TC_1(q_1) - TC_2(q_2) \rightarrow \max.$$

Решение задачи:

$$\begin{cases} \frac{\partial \pi}{\partial q_1} = \frac{\partial TR(q_1 + q_2)}{\partial q_1} - \frac{\partial TC_1(q_1)}{\partial q_1} = 0 \\ \frac{\partial \pi}{\partial q_2} = \frac{\partial TR(q_1 + q_2)}{\partial q_2} - \frac{\partial TC_2(q_2)}{\partial q_2} = 0 \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} MR_1 = MC_1 \\ MR_2 = MC_2 \end{cases}.$$

Поскольку предельная выручка монополиста зависит от рыночного спроса, получаем, что $MR_1 = MR_2 = MR$. Оптимальный общий объем выпуска фирмы Q_m будет определен точкой равенства предельной выручки и совокупных предельных издержек MC , которые в интервале от 0 до P определяются только MC_1 , а при более высоких значениях P равны $MC_1 + MC_2$. Оптимальный выпуск первого завода q_1 будет определяться равенством $MR = MC_1$, а оптимальный выпуск второго завода q_2 — равенством $MR = MC_2$ (рис. 33). При этом все единицы продукции будут продаваться по единой цене P_m .

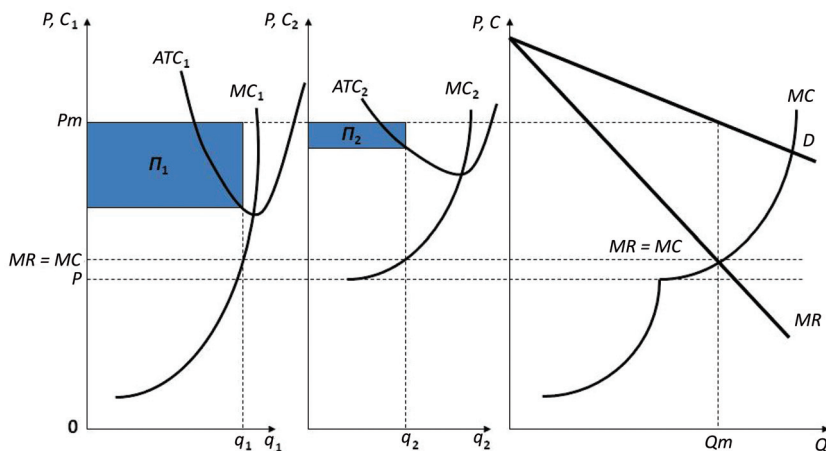


Рис. 33. Равновесие фирмы-монополиста с несколькими заводами

В итоге общее правило оптимального распределения выпуска между n заводами монополиста можно записать в следующем виде:

$$MR = MC_1 = MC_2 = \dots = MC_n.$$

6.4. Индекс Лернера. Монопольная власть и общественная эффективность

Возможность фирмы устанавливать и контролировать цену называется *монопольной властью*. Ее сила измеряется с помощью специального показателя — *индекса Лернера*, который рассчитывается по следующей формуле:

$$L = \frac{P_m - MC}{P_m} = \frac{1}{|E_d^P|}.$$

Индекс Лернера принимает значения в интервале от 0 до 1. Чем выше значение индекса Лернера, тем сильнее монопольная власть.

На основе рис. 5 и 31 можно сделать вывод о том, что выбираемые монополистом комбинации Q_m и P_m всегда будут лежать на эластичном участке кривой спроса при $MR > 0$, т.е. для монополиста всегда $|E_d^P| > 1$. При этом, чем выше эластичность спроса по цене (больше абсолютное значение коэффициента эластичности спроса по цене), тем ниже индекс Лернера — слабее монопольная власть. И напротив: чем ниже эластичность спроса по цене (меньше абсолютное значение коэффициента эластичности спроса по цене), тем выше индекс Лернера — сильнее монопольная власть.

Большинство экономистов разделяют утверждение о том, что наличие монопольной власти снижает так называемую общественную эффективность, поскольку:

- приводит к неэффективному распределению ресурсов;
- закрепляет неравенство в доходах;
- угрожает политической демократии.

Однако не согласные с этим утверждением обращают внимание на то, что:

- большая рыночная доля может быть приобретена благодаря продаже товаров лучшего качества;
- межотраслевая и иностранная конкуренция также важна;
- некоторая степень монополизации может быть необходима для реализации эффекта масштаба.

Самым весомым аргументом в пользу снижения общественной эффективности является вызываемое монополизмом неэффективное распределение ресурсов. Эту проблему можно проиллюстрировать, проследив последствия монополизации изначально совершенно конкурентной отрасли.

Как показано на рис. 34, долгосрочное равновесие в совершенно конкурентной отрасли устанавливается в точке E_c при объеме выпуска Q_c и цене P_c . Если теоретически представить реализацию возможности слияния

всех фирм отрасли в одну фирму-монополиста, то ее оптимальный объем выпуска будет соответствовать точке Q_m , а назначаемая ею цена будет равна P_m . Главными последствиями монополизации совершенно конкурентной отрасли станут сокращение объема отраслевого выпуска и рост цены продукции.

При этом площадь треугольника EE_mE_c дает представление о сумме рыночных сделок, не состоявших по причине монополизации отрасли. Эта сумма носит название *потерь от мертвого груза* (DWL — deadweight loss) в результате монополизации.

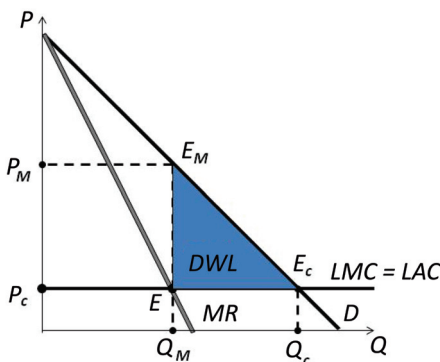


Рис. 34. Монопольная власть и общественная эффективность

На снижение потерь от мертвого груза и необоснованно завышенных монопольных цен направлена деятельность регулирующих антимонопольных служб.

Есть ли у монополиста стимулы к внедрению технологических достижений? Этот вопрос дискуссионный и не имеет однозначного ответа.

«Нет», — отвечают те, кто считает, что наличия барьеров для входа в отрасль достаточно, чтобы защититься от конкуренции.

«Да», — таков ответ тех, кто подчеркивает, что, во-первых, технологические нововведения снижают издержки, результатом чего становится увеличение прибыли, а во-вторых, технологические нововведения могут стать новыми барьерами для входа конкурентов.

6.5. Естественная монополия

Естественная монополия — это рыночная структура, в которой в силу существенного эффекта масштаба одна фирма может удовлетворить рыночный спрос по любой цене при более низких средних общих издержках, чем это смогли бы сделать две или большее число фирм меньшего размера. Естественные монополии функционируют в таких отраслях, как транс-

портировка нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам, транспортировка газа по трубопроводам, железнодорожные перевозки, услуги в транспортных терминалах, портах и аэропортах, услуги общедоступной электросвязи и почтовой связи, услуги по передаче электрической энергии, услуги по передаче тепловой энергии и т.п. Отрасли, в которых распространены естественные монополии, имеют стратегическое значение для экономики, поэтому их функционирование контролируется и регулируется государственными органами.

Как показано на рис. 35, в отсутствие государственного регулирования естественная монополия, стремящаяся к максимизации прибыли, производила бы объем выпуска Q_M^* и продавала бы его по цене P_M^* . Однако этот выпуск был бы намного ниже, а цена была бы намного выше конкурентного значения. В силу стратегической важности услуг естественных монополий для населения такая ситуация невозможна. Выход из нее может быть найден через так называемую *дилемму регулирования естественной монополии*. Суть этой дилеммы состоит в поиске компромисса между двумя вариантами регулирования: 1) Q_R^1 и P_R^1 — общественно оптимальные выпуск и цена на уровне долгосрочных предельных издержек фирмы; 2) Q_R^2 и P_R^2 — обеспечивающие получение нулевой (нормальной) прибыли выпуск и цена на уровне долгосрочных средних издержек фирмы. В зависимости от экономической конъюнктуры регулирующий орган может склоняться к выбору одного из этих вариантов или находить промежуточное решение.

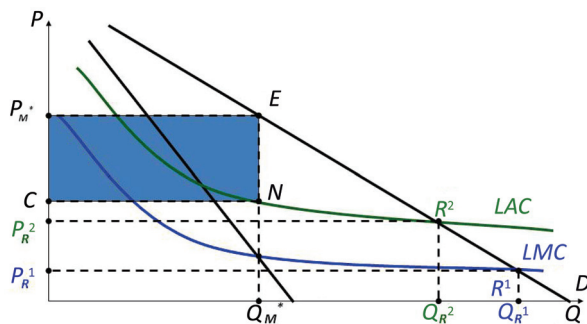


Рис. 35. Естественная монополия

6.6. Фирма-монополист, максимизирующая валовую выручку

Если фирма-монополист ставит перед собой цель максимизировать валовую выручку, то реализация этой цели имеет экономический смысл лишь как минимум при безубыточной работе. Поэтому в данном случае задача может быть сформулирована так:

$$\begin{cases} TR \rightarrow \max \\ \pi \geq 0 \end{cases}$$

Из рис. 5 и 31 следует, что максимум валовой выручки монополиста достигается при $MR = 0$. Если фирма-монополист имеет «низкие» долгосрочные средние издержки, то максимизация валовой выручки может сопровождаться получением прибыли, например, в объеме $P_{\max TR} E_{\max TR} CN$, который будет меньше, чем $P_{\max \Pi} E_{\max \Pi} AB$ в случае максимизации прибыли как основной цели функционирования (рис. 36, а). При «высоких» долгосрочных средних общих издержках выпуск при $MR = 0$ может не быть оптимальным и приводить к убытку $P_{\max TR} NCE_{\max TR}$. В этом случае оптимальными будут Q^* и P^* , обеспечивающие фирме безубыточность (рис. 36, б).

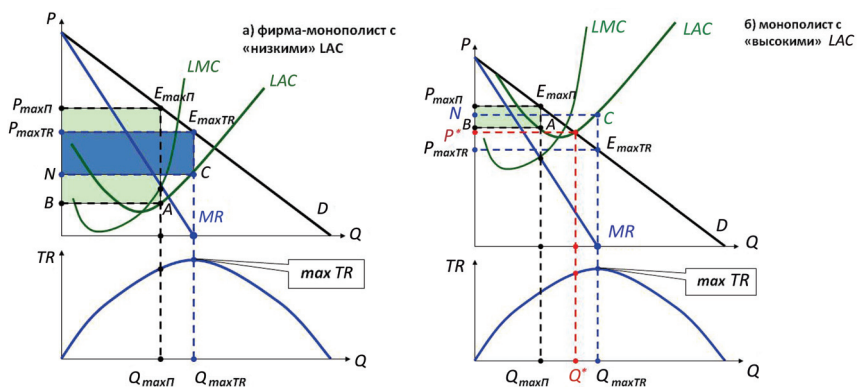


Рис. 36. Фирма-монополист, максимизирующая валовую выручку

6.7. Ценовая дискриминация

Имея возможность устанавливать и контролировать цену, фирма-монополист может управлять ценообразованием с целью извлечения дополнительной прибыли путем захвата потребительского излишка (разницы между ценой, которую потребитель готов заплатить за товар и фактически платит за него) и возможных потерь от мертвого груза. Достижение этой цели возможно с помощью *политики ценовой дискриминации* — продажи разных единиц одного и того же продукта разным потребителям (или разным группам потребителей) по разным ценам при одинаковых издержках производства этих единиц.

Для реализации политики ценовой дискриминации необходимо соблюдение следующих условий:

- наличие монопольной власти;

- невозможность или ограниченная возможность перепродажи (арбитража) товара;
- существование на рынке групп потребителей с различной готовностью платить и способность фирмы различать эти группы.

Различают три типа политики ценовой дискриминации — первой, второй и третьей степеней.

Ценовую дискриминацию первой степени называют совершенной ценовой дискриминацией. Она предполагает наличие у фирмы-монополиста информации о готовности платить за единицу ее продукта у каждого покупателя, а также возможности ведения сепаратных переговоров о цене с каждым из них. Тогда каждому покупателю (например, 1-му, 2-му, 3-му, 4-му, 5-му) будет назначаться цена за единицу продукции в точном соответствии с его готовностью платить за нее (например, P_1, P_2, P_3, P_4, P_5). Нижним пределом цены будут предельные издержки производства продукта. Например, инновационная фирма назначает цену за новую технологию каждому покупателю согласно его платежеспособности, которая ей хорошо известна, а покупатели, будучи конкурентами, не обсуждают цену покупки друг с другом. В таком случае фирме удастся присвоить себе в качестве прибыли весь потребительский излишек, а суммарный выпуск будет равен тому объему, который был бы произведен в отрасли в условиях совершенной конкуренции, и потерь от мертвого груза не возникнет (рис. 37).

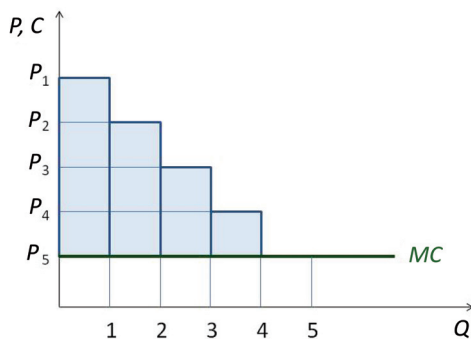


Рис. 37. Ценовая дискриминация первой степени

Ценовая дискриминация второй степени имеет место тогда, когда фирма-монополист точно знает, что спрос на ее продукцию предъявляют потребители с разной готовностью платить (к примеру, высокой и низкой), но не может их различить по каким-либо видимым признакам и не может вести с ними сепаратные переговоры о цене. В этом случае перед монополистом возникает вопрос: как «заставить» покупателей с высокой

готовностью платить приобретать товары на «дорогом» сегменте рынка, оставляя «дешевый» сегмент рынка для покупателей с низкой готовностью платить? Ответ на этот вопрос требует создания такого механизма, с помощью которого предложенный монополистом набор ценовых возможностей привел бы к выявлению скрытой от него готовности покупателей платить. Существует множество конкретных проявлений такого механизма, в частности, ценовая дискриминация:

- по объему потребления, например:
 - «две пары обуви по цене одной»;
 - «пятая чашка кофе — бесплатно»;
- по категориям товаров и условиям покупки, например:
 - «спросите продавца о нашей лучшей цене на товар X»;
 - «купите наш новый крем и получите шампунь в подарок».
- по времени продажи, например:
 - «в “счастливые часы” — дешевле».

Все разновидности ценовой дискриминации второй степени основаны на следующем принципе: у покупателей с низкой готовностью платить (высокой эластичностью спроса по цене) должна оставаться возможность приобретения товара по низкой цене, но при этом покупателям с высокой готовностью платить (низкой эластичностью спроса по цене) должно быть невыгодно «притворяться» покупателями с низкой готовностью платить и искать возможности купить товар дешевле. В каждом из перечисленных случаев в случае верного определения цен покупатель с высокой готовностью платить не станет принимать участия в предложной акции.

Цены P_1 и P_2 , установленные продавцом с расчетом на каждую из групп покупателей, должны удовлетворять следующему условию:

$$P_1 \left(1 - \frac{1}{|E_{d1}^P|} \right) = P_2 \left(1 - \frac{1}{|E_{d2}^P|} \right),$$

где E_{d1}^P — эластичность спроса по цене представителей первой группы, E_{d2}^P — эластичность спроса по цене представителей второй группы потребителей.

При этом, если $|E_{d1}^P| < |E_{d2}^P|$, то должно быть $P_1 > P_2$, и наоборот.

Ценовая дискриминация третьей степени практикуется тогда, когда фирма-монополист точно знает, что спрос на ее продукцию предъявляют потребители с разной готовностью платить, и может их легко различить по каким-либо видимым признакам. В данном случае это могут быть, к примеру, взрослые и дети, предъявляющие спрос на билеты в кино, или работающие люди и пенсионеры или студенты, пришедшие в музей. Монополист, применяющий ценовую дискриминацию третьей степени, с целью определения максимизирующих его прибыль объемов

продаж и цен для каждой группы покупателей уравнивает предельный доход на каждом сегменте рынка и предельные издержки производства продукции:

$$MR_1 = MR_2 = \dots = MR_N = \dots = MC.$$

Оптимальный выбор осуществляющего ценовую дискриминацию третьей степени монополиста с постоянными предельными издержками производства, на продукцию которого предъявляют спрос две группы покупателей с разной готовностью платить, иллюстрирует рис. 38.

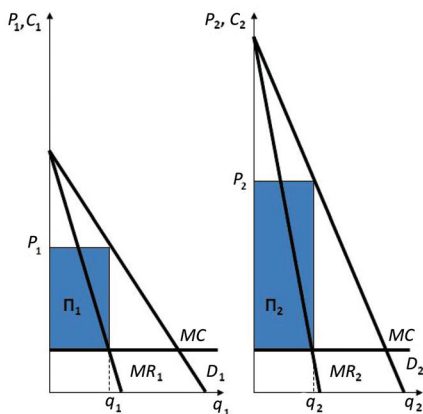


Рис. 38. Ценовая дискриминация третьей степени

Для каждого сегмента с помощью равенства предельного дохода и предельных издержек монополист определяет объем продаж и цену. В данном случае суммарная прибыль монополиста будет равна: $\pi = \pi_1 + \pi_2$.

Тема 7. Монополистическая конкуренция и олигополия

7.1. Монополистическая конкуренция

Монополистическая конкуренция — это такой тип рынка, для которого характерны следующие основные черты:

- 1) довольно большое число фирм в отрасли;
- 2) фирмы производят дифференцированный продукт: товары продавцов отличаются, но являются довольно близкими заменителями;
- 3) контроль над ценой со стороны отдельного продавца возможен;
- 4) условия входа в отрасль — довольно легкие;
- 5) неценовая конкуренция является доминирующим типом конкуренции.

К перечисленным основным чертам монополистической конкуренции можно добавить широкую распространенность рекламы, что связано с дифференцированными характеристиками продукции.

В качестве примеров монополистической конкуренции можно привести отрасли по производству парфюмерии и косметики, обуви, одежды, продуктов питания и многие другие отрасли, что свидетельствует о распространенности этого типа рыночных структур.

В краткосрочном периоде на рынке с монополистической конкуренцией фирма выбирает оптимальный объем выпуска и назначает цену точно так же, как это делает фирма-монополист.

Принцип установления равновесия в долгосрочном периоде схож с совершенно конкурентным. Прибыли, получаемые фирмами, привлекают новых производителей к вхождению в отрасль. Убытки, которые терпят фирмы, вызывают их отток из отрасли. Равновесной для долгосрочного периода станет ситуация, когда фирмы в условиях монополистической конкуренции получают нулевую прибыль. На рис. 39 эту ситуацию отражает выпуск q^* и цена P^* . При данной комбинации цены и выпуска кривая долгосрочных средних издержек LAC касается кривой спроса на продукцию фирмы D в точке E^* . При этом в отличие от совершенной конкуренции для кривой спроса на продукцию фирмы в условиях монополистической конкуренции характерен отрицательный наклон. И это отличие не единственное. Если при совершенной конкуренции долгосрочное равновесие складывается при эффективном масштабе производства (минимуме LAC), то в условиях монополистической конкуренции фирмы его не достигают. В условиях долгосрочного равновесия они имеют *избыточную производственную мощность*, которая измеряется разностью $q_c - q^*$.

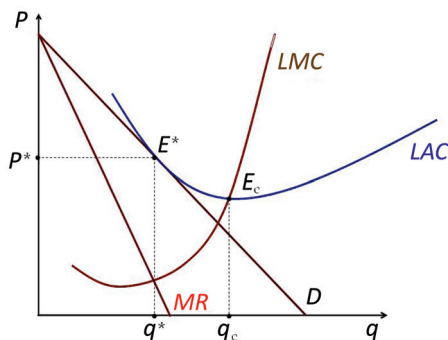


Рис. 39. Долгосрочное равновесие монополистического конкурента

Таким образом, в условиях монополистической конкуренции цены товаров превышают предельные издержки, что роднит этот тип рыночной

структуры с чистой монополией, но в долгосрочном периоде, как и в случае совершенной конкуренции, все фирмы получают нулевую прибыль. Наличие избыточной производственной мощности и превышение ценой предельных издержек трактуется как «плата», которую несет общество за разнообразие продукции, производимой в условиях монополистической конкуренции.

7.2. Олигополия

Олигополия — это такой тип рынка, для которого характерны следующие основные черты:

- 1) несколько крупных фирм в отрасли;
- 2) фирмы могут производить как дифференцированный, так и стандартизированный продукт;
- 3) контроль над ценой со стороны отдельных продавцов ограничен их взаимозависимостью;
- 4) условия входа в отрасль существенно затруднены;
- 5) неценовая конкуренция довольно распространена.

Примером олигополии с дифференцированным продуктом является автомобильная отрасль, которая в отдельных странах представлена несколькими крупными производителями. Олигополия со стандартизированным продуктом может существовать, к примеру, в отраслях по производству стали или алюминия.

Наличие в отрасли нескольких крупных продавцов приводит к их взаимозависимому поведению, для анализа которого нет единой модели. Множество различных вариаций поведения олигополистов можно разделить на две группы — модели олигополии без сговора и со сговором. В первом случае олигополисты ведут себя самостоятельно, лишь принимая во внимание поведение конкурентов, во втором случае — координируют свой выбор.

Одной из моделей олигополии без сговора является заимствованная из теории игр модель «дилеммы заключенных». В основе этой модели лежит история о двух преступниках А и Б, которые подозреваются в одном преступлении — ограблении банка, но у полиции нет достаточных доказательств для обвинения. Преступники сидят в разных камерах, и перед каждым из них стоит дилемма: хранить молчание или дать показания? Приговор, который будет назначен заключенному, зависит как от его выбора, так и от выбора напарника (табл. 3).

Таблица 3

«Дилемма заключенных»

	Б хранит молчание	Б дает показания
А хранит молчание	Оба получают по 0,5 года тюрьмы	А получает 10 лет тюрьмы Б освобождается
А дает показания	А освобождается Б получает 10 лет тюрьмы	Оба получают по 2 года тюрьмы

В теории игр *доминирующей стратегией* называется та, которая является наилучшей вне зависимости от возможных действий других участников игры. Очевидно, что доминирующей стратегией и для А, и для Б является решение дать показания. В этом случае оба получают по 2 года тюрьмы.

Однако равновесие, которое будет получено в случае выбора доминирующих стратегий, нельзя признать наилучшим результатом, который мог бы быть получен в случае молчания обоих. Тогда каждому пришлось бы отсидеть в тюрьме по полгода. Данный пример демонстрирует сложность достижения взаимовыгодного результата в отсутствие координации действий сторон. А и Б следовало бы договориться хранить молчание и держать данное обещание.

Применительно к олигополии «дилемма заключенных» выглядит следующим образом: две фирмы в отрасли (дуополия) должны принять решение — снижать или не снижать цену. Изменения прибыли, которые могут последовать за каждым из возможных решений, приведены в табл. 4.

Таблица 4

Олигополистическая игра

	Б не снижает цену	Б снижает цену
А не снижает цену	$\Delta\P_A = 0$ $\Delta\P_B = 0$	$\Delta\P_A = -10\,000$ $\Delta\P_B = +15\,000$
А снижает цену	$\Delta\P_A = +15\,000$ $\Delta\P_B = -10\,000$	$\Delta\P_A = -5000$ $\Delta\P_B = -5000$

Очевидно, что доминирующей стратегией для каждой фирмы будет решение снизить цену. Принятие этого решения обернется снижением прибыли, тогда как решение не снижать цену могло бы дать лучший результат, оставив прибыль без изменений. Однако для достижения этого результата потребовалась бы координация поведения фирм.

Результат $\Delta\P_A = -5000$ и $\Delta\P_B = -5000$ может быть назван *равновесием по Нэшу*¹, под которым понимается ситуация, когда каждый экономи-

¹ По имени Джона Нэша, нобелевского лауреата по экономике 1994 г.

ческий субъект выбирает оптимальный вариант стратегии вне зависимости от выбора других участников, т.е. его выбор является наилучшей реакцией на любое поведение конкурентов.

Модель, которая иллюстрирует возможные разрушительные последствия «ценовой войны» в условиях олигополии без сговора, была создана в 1883 г. Жозефом Берtrandом. Помимо отсутствия сговора в этой модели принимаются следующие предпосылки:

- 1) отраслевой выпуск обеспечивается двумя фирмами: $Q = q_1 + q_2$;
- 2) продукция фирм однородна;
- 3) стратегическая переменная, которая определяется в модели, — цена;
- 4) фирмы принимают решения одновременно;
- 5) вход в отрасль закрыт;
- 6) постоянные издержки фирм равны нулю, а предельные издержки одинаковы и равны MC .

На рис. 40 показано, что если первая фирма установит цену на свою продукцию выше, чем вторая фирма ($P_1 > P_2$), то спрос на продукцию первой фирмы будет равен нулю ($d_1(P_1, P_2) = 0$), т.е. рыночный спрос будет удовлетворяться за счет продукции второй фирмы. Если фирмы установят одинаковые цены ($P_1 = P_2$), то каждая продаст ровно половину от суммарного спроса ($q_1 = q_2$), т.е. рыночный спрос будет удовлетворен в равной степени за счет продукции обеих фирм. Если первая фирма будет предлагать свою продукцию дешевле, чем вторая ($P_1 < P_2$), то рыночный спрос будет удовлетворяться только за счет продукции первой фирмы.

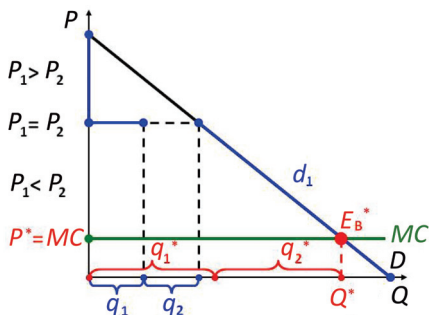


Рис. 40. «Ценовая война»

При отсутствии координации эгоистические интересы будут стимулировать каждую фирму снижать цену, опуская ее чуть ниже, чем у конкурента. Неизбежным результатом таких действий станет «ценовая война», которая будет продолжаться до тех пор, пока стимулы к снижению цен не иссякнут. Произойдет это тогда, когда будет достигнут нижний предел цены, равный предельным издержкам. Поэтому равновесие в модели

Бертрана E_B^* сложится тогда, когда обе фирмы установят цену: $P^* = MC$. В этом случае каждая фирма продаст ровно половину от суммарного спроса ($q_1^* = q_2^* = Q/2$) и прибыль каждой фирмы будет равна нулю: $\Pi_1 = \Pi_2 = 0$. Однако, если допустить координацию действий фирм, которая бы позволила им поддерживать цены, к примеру, на уровне $P_1 = P_2$, то каждая фирма могла бы получать прибыль.

Рассмотренные модели наглядно демонстрируют противоречие между эгоистическими интересами фирм и стремлением к сотрудничеству. В каждой из них при наличии координации действий достигнутые результаты могли бы быть выгоднее, чем без нее.

Преимущества сотрудничества демонстрирует модель олигополии со сговором — картель. *Картель* — это группа фирм, действующих согласованно в отношении цены и объема продукции, производимой каждым членом.

Цели соглашения, которое заключают участники картеля, состоят в том, чтобы:

- 1) избежать неопределенности поведения конкурентов;
- 2) избежать «ценовой войны»;
- 3) получить более высокую прибыль.

Поведение картеля аналогично поведению фирмы-монополиста с несколькими заводами.

Материалы для самостоятельной работы

Тема 2

1. Спрос и предложение товара заданы функциями: $Q_d = 500 - 10P$, $Q_s = 10 + 60P$.
 - а) Постройте функции спроса и предложения.
 - б) Найдите равновесную цену и объем продаж.
 - в) Определите, какая ситуация сложится на рынке товара при цене 5? При цене 10?
2. Аналитический отдел автосалона установил, что коэффициент спроса на новые автомобили по доходу в городе N равен 1,2. По прогнозу финансового департамента города N , доходы его жителей в следующем году вырастут на 10%. Какого изменения величины спроса на новые автомобили следует ожидать при прочих равных условиях?
3. С 1 января нового года в городе N была увеличена стоимость проезда в трамвае с 1 до 1,5 долл. За год число пассажиров, пользующихся трамваем, снизилось с 350 тыс. до 330 тыс. человек.

- а) Насколько изменилась валовая выручка трамвайной транспортной компании?
- б) Объясните ответ на п. а), вычислив дуговую эластичность спроса по цене на трамвайные поездки в городе N .

Тема 3

1. Функция полезности потребителя имеет вид: $U(X, Y) = X^{1/5} Y^{4/5}$. Если известно, что потребитель ежемесячно тратит на товары X и Y 100 руб., цена товара X равна 10 руб., а цена товара Y равна 20 руб., определите оптимальный потребительский набор.
2. Потребитель считает, что в жаркую погоду жажду одинаково утоляют либо 2 стакана морса, либо 1 стакан кваса. Если на удовлетворение этой потребности он готов без остатка потратить 10 руб. в день, цена стакана морса (Y) равна 2,5 руб., а цена стакана кваса (X) равна 10 руб., каким будет оптимальный потребительский набор?

Тема 4

1. Технология производства товара N описывается производственной функцией $Q(K, L) = K^{2/3} L^{1/3}$. Общие издержки фирмы составляют 1200 руб. Ставка заработной платы равна 200 руб., а цена аренды единицы капитала — 50 руб. в единицу времени. Определите оптимальные объемы использования капитала (K) и труда (L).
2. Дана функция краткосрочных общих издержек: $STC = Q^3 - 2Q^2 + 10Q + 30$. Определите: VC , FC , AVC , AFC , $SATC$, SMC .
3. Какой тип отдачи от масштаба демонстрирует производственная функция $Q = K^{0.6} L^{0.5}$?

Тема 5

1. Общие издержки производства фирмы описаны в таблице:

Q , ед.	1	2	3	4	5	6
TC , руб.	100	130	170	222	282	352

Определите, какой объем производства выберет фирма — совершенный конкурент, максимизирующая прибыль, при сложившейся рыночной цене 60 руб.

2. Рынок товара в регионе отвечает условиям совершенной конкуренции. Спрос на товар задан функцией: $Qd = 400 - 5P$. Долгосрочные средние издержки типичной фирмы имеют вид: $LAC = 20 + (q - 6)^2$. Какое число фирм действует в отрасли в долгосрочном периоде?

Тема 6

1. Кривая спроса на продукцию фирмы-монополиста задана уравнением: $Qd = 120 - 3P$. Функция общих издержек имеет вид: $TC = 10Q$. Определите:
 - а) Чему равен выпуск продукции, цена и прибыль фирмы-монополиста при проведении политики единой цены?
 - б) Чему равен выпуск продукции и прибыль фирмы-монополиста при проведении политики ценовой дискриминации 1-й степени?
2. Менеджер фирмы «Бест косметика» размышляет над возможностью выпустить купоны для приобретения косметических наборов со скидкой. Данные маркетингового исследования показали, что на рынке продукции фирмы существуют две группы покупателей с разной ценовой эластичностью спроса: -5 и -4 . Известно, что минимальная цена косметического набора может составить 75 руб. Для какой группы покупателей и в каком размере будет установлена купонная скидка?
3. Спрос иностранных туристов на билеты в картинную галерею задан уравнением: $Qd = 30 - P$. Спрос местных жителей имеет вид: $Qd = 20 - P$. Если предельные издержки обслуживания одного посетителя равны 5 руб., то:
 - а) Чему равны количества проданных билетов и цены, назначенные музеем для иностранцев и местных жителей? Чему равна прибыль музея?
 - б) Действительно ли прибыль музея при проведении им политики ценовой дискриминации 3-й степени выше, чем при проведении политики единой цены?

Тема 7

1. Кривая спроса на продукцию фирмы в условиях монополистической конкуренции задана уравнением: $Qd = 140 - 2P$. Функция предельных издержек имеет вид: $MC = 4Q - 8$. Если известно, что минимальное значение долгосрочных средних издержек (LAC) равно 62, каков будет избыток производственных мощностей у этой фирмы?
2. В таблице приведены исходы (изменение прибыли) стратегий A , B , C , D , которые могут предпринять Фирма 1 и Фирма 2:

	Фирма 2 Стратегия C	Фирма 2 Стратегия D
Фирма 1 Стратегия A	$\Delta\Pi_1 = +10$ $\Delta\Pi_2 = +10$	$\Delta\Pi_1 = +60$ $\Delta\Pi_2 = -5$
Фирма 2 Стратегия B	$\Delta\Pi_1 = -5$ $\Delta\Pi_2 = +60$	$\Delta\Pi_1 = +50$ $\Delta\Pi_2 = +50$

- а) Определите исход, соответствующий равновесию по Нэшу.
 - б) Будет ли равновесие по Нэшу наилучшим результатом взаимодействия двух фирм?
3. Кривая спроса на продукцию дуополии задана уравнением: $Q_d = 150 - 2P$. Функции общих издержек у обеих фирм, конкурирующих по Бертрану, одинаковы и имеют вид: $TC = 25q$. Определите:
- а) Цену единицы продукции, которая установится в условиях равновесия.
 - б) Объем выпуска каждой фирмы в условиях равновесия.
 - в) Прибыль каждой фирмы в условиях равновесия.

Кейс. Ретейлеры спрогнозировали рост цен на одежду и обувь



Летом 2021 г. ретейлеры спрогнозировали рост цен на одежду и обувь в России в осенне-зимнем сезоне минимум на 10%. Однако снижения объема продаж, по их мнению, не произойдет. Почему?

Основные причины подорожания — повышение цен на перевозку и сырье. Стоимость морских грузоперевозок из Азии в Европу в 2021 г. выросла в 5–6 раз по сравнению с 2020 г. из-за пандемии и сбоев в работе китайских портов. Хлопок в первом полугодии 2021 г. подорожал на 35%, значительно выросла и стоимость всех материалов, связанных с «химией», т.е. тех, где задействованы нефте-

продукты. В частности, подорожало синтетическое волокно — эластан. Американский производитель спортивной одежды верхнего ценового сегмента Lululemon скупил лучший эластан на рынке, и вслед за возникшим дефицитом у известных производителей волокна цены подняли и «ноунейм-компании». Кроме того, выросли расходы на открытие магазинов, поскольку цены на строительные материалы, дерево и металл побили рекорды. В результате розничные цены на одежду и обувь с четвертого квартала 2020 г. к лету 2021 г. выросли в среднем на 5–10%.

Сложная ситуация сложилась и на стороне покупателей. В июле 2021 г. продажи снизились год к году примерно на 20% из-за жары во многих регионах России и введения QR-кодов, что снизило трафик в торговых центрах.

Однако, согласно прогнозам ретейлеров, по итогам 2021 г. продажи превысят показатели 2020 г., но на 2–6% будут отставать от уровня 2019 г. Значительную роль в этом будут играть отложенный спрос и наличие у населения средств, сэкономленных в отсутствие поездок и некоторых видов развлечений. Среди негативных факторов — ограниченная покупательная способность населения, низкий индекс покупательской уверенности и активизация конкуренции посредством онлайн-торговли.

(По материалам статьи Анны Левинской 22 июля 2021 г.

Источник: <https://www.rbc.ru/business/22/07/2021/60f80dd39a79476d7036098d>)

Задание: с помощью графической иллюстрации прокомментируйте ситуацию (изменения спроса, предложения, равновесия) на рынке одежды и обуви в России в 2019–2021 гг. и поясните, почему в 2021 г. ретейлеры ожидали роста цен, но не прогнозировали снижения объемов продаж?

Литература

1. Кит П., Янг Ф. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя: пер. с англ. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008.
2. Мэнкью Н. Г. Принципы микроэкономики: пер. с англ. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003.
3. Нуреев Р. М. Курс микроэкономики: учебник. — 2-е изд. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2010.
4. Экономика и управление. В 3 ч. Ч. 1. Экономическая среда бизнеса и предпринимательство: учебно-методическое пособие для слушателей программ дополнительного образования экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова / науч. ред. В. В. Герасименко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2015. С. 25–83.

1.2. МАКРОЭКОНОМИКА

*Автор курса — МИКЛАШЕВСКАЯ Нина Анатольевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры политической экономики
экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Цель курса. Макроэкономика расширяет наши представления о принципах и механизме функционирования современной экономики как целого, формирует системные научные представления о закономерностях функционирования экономики на макроуровне в долгосрочном и краткосрочном периодах. В результате изучения макроэкономики вы освоите простейшие экономические модели, с помощью которых описывается работа рынка товаров и услуг, а также денежного рынка, овладеете навыками содержательного и формального анализа макроэкономических явлений и процессов, изучите цели, виды и инструменты макроэкономической политики, ее возможности сглаживать колебания деловой активности; научитесь применять макроэкономическую теорию при принятии эффективных решений в конкретных ситуациях, требующих от экономических субъектов рационального выбора, исследуете теоретические и практические аспекты функционирования экономики на макроуровне, которые должны приниматься в расчет менеджментом компаний при принятии стратегических решений.

Программа курса

- Тема 1. Основные проблемы макроэкономики. Экономический рост и циклы деловой активности*
- Тема 2. Деньги и банки. Денежно-кредитная политика*
- Тема 3. Модель совокупного спроса / совокупного предложения AD/AS*
- Тема 4. Проблемы макроэкономической политики*
 - 4.1. Временные лаги*
 - 4.2. Противоречивость целей и наличие побочных эффектов*
 - 4.3. Дискреционность или игра по правилам?*

- 4.4. *Ожидаемая / неожиданная макроэкономическая политика и координация действий ЦБ и правительства*
- 4.5. *Бюджетный дефицит и пределы роста государственного долга*
- 4.6. *Должно ли государство пытаться стабилизировать экономику?*
- 4.7. *Объекты макроэкономического регулирования: совокупный спрос или совокупное предложение?*

Тема 1. Основные проблемы макроэкономики.

Экономический рост и циклы деловой активности

Макроэкономика — это область экономической теории, изучающая как в целом функционирует экономика. *Вопросы*, на которые призвана ответить макроэкономика, кратко можно сформулировать следующим образом:

- каковы основные факторы экономического роста в долгосрочном периоде;
- почему экономика развивается циклически, и периоды подъемов сменяются периодами спадов деловой активности;
- почему растут цены;
- представляет ли безработица проблему для общества;
- каковы пределы, степень и возможности государства воздействовать на экономическое развитие;
- каким образом международные экономические связи (внешняя торговля и заимствования на мировых финансовых рынках) воздействуют на состояние национальной экономики.

Основными методами в макроэкономике выступают агрегирование и экономическое моделирование.

Агрегирование — это процесс суммирования индивидуальных экономических переменных для получения обобщающих экономических показателей. Одним из ключевых показателей в макроэкономике выступает **совокупный выпуск**. Под совокупным выпуском имеется в виду **валовой внутренний продукт (ВВП)** (*Gross Domestic Product — GDP*). ВВП — это денежная оценка рыночной стоимости конечной продукции (т.е. продукции, не предназначенной для дальнейшей переработки или перепродажи), произведенной в экономике в течение определенного периода времени (обычно за год).

Экономическое моделирование предполагает построение моделей. *Модель* — упрощенное и упорядоченное отображение хозяйственной реальности для открытия и описания экономических закономерностей в целях эффективного использования ограниченных ресурсов.

Экономический рост представляет собой одну из центральных проблем макроэкономической теории, так как темпы роста экономики не-

посредственным образом связаны с уровнем благосостояния ее граждан. Чем выше темпы роста экономики, чем больше производится товаров и услуг, тем выше уровень жизни населения той или иной страны. Решение таких важнейших проблем, как преодоление *бедности*, улучшение *качества жизни*, обеспечение *занятости*, повышение уровня *образования*, улучшение *здоровья* населения, создание условий для реализации *творческого потенциала* личности и т.п., возможно лишь при быстром росте экономики.

Экономический рост означает увеличение совокупного объема выпуска в экономике на протяжении достаточно длительных периодов времени. Экономический рост отражает рост реального потенциального ВВП *в долгосрочном периоде*. **Реальный потенциальный ВВП** — это совокупный выпуск, который может быть произведен в экономике, если все ее ресурсы будут «полностью» задействованы в экономической деятельности и использованы максимально эффективно. Показатель реального ВВП, в отличие от номинального ВВП, оценивается в постоянных (неизменных) ценах за различные периоды времени, что позволяет устранить влияние цен на оценку количественных объемов совокупного выпуска.

Для того чтобы состоялся процесс производства, экономика должна располагать необходимым запасом *ресурсов*: производственным потенциалом (фабриками, заводами), землей, инфраструктурой, источниками энергии, полезными ископаемыми, технологиями, населением, способным заниматься трудовой деятельностью и имеющим определенный уровень образования, и т.п. Этот запас ресурсов служит *источником роста экономики*.

Однако не все ресурсы задействуются в процессе производства. Те ресурсы, которые используются в производственном процессе, называются **факторами производства**. Чем больше факторов производства в экономике, тем больше товаров и услуг может быть произведено, тем больше совокупный выпуск и выше доходы населения.

Выпуск (доход) Y связывается в теории экономического роста не только с количеством и качеством факторов производства, среди которых важнейшими являются труд и капитал, но также с эффективностью использования имеющихся ресурсов, так называемой **совокупной производительностью факторов** (СПФ). Взаимосвязь факторов экономического роста представлена на схеме 1.

СПФ является комплексным показателем, отражающим влияние целого ряда факторов. К ним относятся: уровень технологического прогресса (от инноваций до внедрения уже существующей технологии), новые технические идеи и их практическое воплощение, способность производства быстро адаптироваться к меняющимся общественным потребностям, оптимальное размещение ресурсов, новые производственные и управленческие решения, уровень образования, степень мобильности работников, уровень коррупции, качество законодательства и т.п.

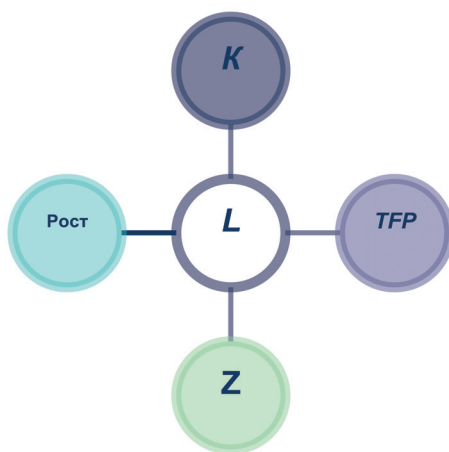


Схема 1. Факторы экономического роста: K — капитал; L — труд; Z — прочие ресурсы; TFP (Total Factor Productivity) — СПФ (совокупная производительность факторов)

Существенный вклад в рост СПФ способна внести *цифровизация экономики*, которая представляет собой особый вид экономической деятельности. Ее основу составляют новые методы обработки, хранения и передачи данных с использованием цифровых технологий, среди которых: цифровые платформы, цифровые экосистемы, углубленная аналитика больших массивов данных, технологии «Индустрия 4.0», такие как 3D-печать, искусственный интеллект, роботизация, интернет вещей, облачные технологии, возобновляемая энергия и др. Цифровизация приводит к снижению транзакционных издержек, прямому взаимодействию потребителей и поставщиков, возникновению новых бизнес-моделей, новых сервисов, влияющих на потребительские предпочтения и продажи. По оценкам экспертов, внедрение новых бизнес-моделей способно увеличить производительность труда компании до 40%.

Быстрое распространение цифровизации экономики может способствовать сокращению технологического отставания развивающихся стран и экономик с формирующимися рынками от развитых стран, ускорению экономического роста. По оценкам экспертов, ВВП развитых стран увеличивается за счет «цифровой экономики» на 1,8%, а ВВП развивающихся стран — на 3,4% ежегодно.

Сверхактивное внедрение цифровых технологий произошло в 2020 г. в период пандемии COVID-19, когда гиганты цифровой индустрии стали одними из главных бенефициаров коронавирусных ограничений и локдаунов. В середине 2020 г. доля цифровой экономики оценивалась в 27% мирового ВВП. По прогнозам IDC, к 2022 г. цифровая экономика должна

была достичь отметки 65% глобального ВВП, а в развитых странах и в Китае — превысить половину величины национального ВВП¹. В России в 2020 г. в условиях падения темпа роста ВВП рост сектора ИКТ составил 103%².

Однако рост цифровизации экономики несет и серьезные риски. Это исчезновение традиционных рынков, рост безработицы в ряде отраслей экономики, операционные риски (сбои в системе), рост масштабов киберпреступности, «утечка» персональных данных пользователей цифровой сети, растущая зависимость пользователей от цифровых систем, негативно воздействующая на их психику, память и производительность труда. Самым серьезным риском и вызовом цифровой революции сегодня признается рост энергопотребления и выбросов парниковых газов, генерируемых цифровыми технологиями, что в будущем чревато катастрофой для климата и биосистемы Земли.

Таким образом, рост СПФ означает **сокращение реальных издержек производства** и рост эффективности экономики, а ее снижение — увеличение издержек производства и падение эффективности экономики.

Взаимодействие факторов производства, в результате которого создается совокупный продукт, можно описать с помощью *производственной функции*. В моделях роста обычно абстрагируются от затрат прочих факторов производства Z , предполагая, что выпуск Y зависит от затрат труда L и капитала K в соответствии с заданной производственной функцией, например, функцией Кобба — Дугласа, которая имеет вид:

$$Y = AK^{\alpha}L^{\beta},$$

где K — затраты капитала, L — затраты труда, A — совокупная производительность факторов, α — доля капитала в совокупном объеме произведенного выпуска, β — доля труда в совокупном объеме произведенного выпуска.

Функция Кобба — Дугласа характеризуется убывающей производительностью факторов производства. При неизменном объеме задействованных трудовых ресурсов (L) и неизменном значении СПФ (A) графически взаимосвязь совокупного выпуска и капитала отражена на рис. 1.

Тангенс угла наклона производственной функции равен предельной производительности капитала (MPK). MPK показывает, как изменяется выпуск при изменении величины капитала. По мере роста запасов капитала кривая производственной функции становится более пологой, что свидетельствует о снижении предельной производительности капитала по мере роста запаса капитала.

¹ Цифровая индустриализация и интеллектуальные двойники городов. 16.08.2021. URL: Huawei.ru

² Индикаторы цифровой экономики. НИУ ВШЭ. 07.07.2021. URL: issek.hse.ru

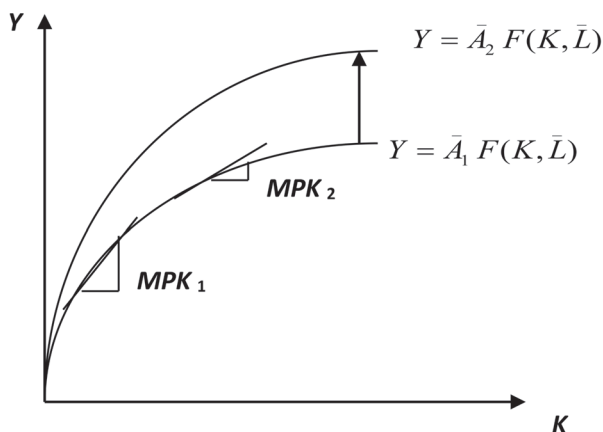


Рис. 1. Предельная производительность капитала в странах с низким и высоким запасом капитала

Рисунок 1 объясняет, почему бедные страны, имеющие низкий исходный запас капитала, демонстрируют высокие темпы роста экономики: увеличение запаса капитала сопровождается существенным ростом выпуска (значение предельного продукта капитала MPK_1 велико). Дальнейшее же увеличение запасов капитала в богатых странах сопровождается незначительным приростом совокупного выпуска (значение предельного продукта труда MPK_2 низкое). Поэтому *рост СПФ имеет решающее значение для темпов роста развитых стран* (сдвиг вверх производственной функции на рис. 1), в то время как основной источник роста экономик развивающихся стран — это накопление капитала.

Поскольку запас капитала в экономике увеличивается в результате роста чистых инвестиций (валовых инвестиций за вычетом амортизации), а инвестировать, согласно экономической теории, можно те средства, которые сберегаются домашними хозяйствами, постольку **норма сбережений чрезвычайно важна** для перспектив экономического роста. Так, именно высокая норма сбережений сделала возможным высокие темпы роста экономик таких стран, как Китай и Индия. В отдельные годы норма валовых сбережений в Китае превышала 40% ВВП, в Индии — достигала почти 30% ВВП.

Если экономический рост происходит за счет роста объемов используемых ресурсов (капитала и труда), то речь идет об **экстенсивном** экономическом росте. Если же растет СПФ, т.е. увеличивается отдача от используемых факторов производства, наблюдается **интенсивный** экономический рост.

Общая динамика экономического роста характеризуется величиной ВВП, а также валового национального дохода (ВНД, *Gross National Income — GNI*). В теории и моделях экономического роста не делается различий между этими показателями, они объединяются в одну категорию «выпуск» (или «доход») и обозначаются Y_t .

Для измерения экономического роста также используются показатели реального выпуска (дохода) в расчете на душу населения и реального дохода в расчете на одного занятого. Динамика показателя Y_t (t — индекс времени) в абсолютном выражении или на душу населения обобщенно характеризует процесс экономического роста.

Темпы прироста совокупного выпуска за один год (годовые темпы экономического роста) рассчитываются как $y_t = \frac{\Delta Y_t}{Y_{t-1}}$, т.е. $\dot{Y}_t = \frac{Y_t - Y_{t-1}}{Y_{t-1}}$ или $\dot{Y}_t = \frac{\Delta Y}{Y \Delta t}$.

Если выпуск на душу населения обозначить y и рассчитать как Y/N , где N — численность населения, то темп экономического роста на душу населения будет равен темпу экономического роста за вычетом темпа прироста населения:

$$\% \Delta y \equiv \frac{\Delta y}{y \Delta t} = \% \Delta Y - \% \Delta N.$$

Душевой доход выступает более совершенным показателем, характеризующим уровень благосостояния той или иной страны.

Статистика экономического роста сильно различается по странам. Темпы роста развитых стран за всю послевоенную историю не превышали в среднем 3% в год. В то же время многие развивающиеся страны в последние десятилетия демонстрируют высокие темпы экономического роста. Так, в 2001–2010 гг. темпы роста мирового ВВП составляли 3,9%, темпы роста экономик развивающихся стран и стран с формирующимися рынками были на уровне 5,2%, в то время как темп роста развитых стран составлял 1,8%. Особенно здесь выделялся Китай, который в период, предшествующий глобальному финансово-экономическому кризису 2008–2009 гг., на протяжении 30 лет демонстрировал ежегодные темпы роста, превышающие 10%.

После глобальной рецессии темпы роста мировой экономики замедлились. Так, в 2019 г., накануне мирового кризиса COVID-19, темпы роста мирового ВВП составляли 2,8%, темпы роста экономик развивающихся стран и стран с формирующимися рынками были на уровне 3,7%, темп роста ВВП развитых стран составлял 1,6%, китайская экономика выросла за этот год на 6%¹. В результате сегодня по объему ВВП, исчисленному

¹ См. табл. 3 из подраздела 1.3.

в долларах, Китай — вторая экономика в мире после США, а по объему ВВП, исчисленному по паритету покупательной способности (ППС), с середины прошлого десятилетия она обогнала американскую экономику и занимает первое место в мире.

Однако среднегодовые доходы на душу населения в развитых странах в разы превышают аналогичные показатели в развивающихся странах. Так, например, в 2021 г., по оценке МВФ, среднегодовой доход на душу населения, исчисленный по ППС, в Люксембурге составил 126 569 долл., в Норвегии — 69 859 долл., в США — 69 375 долл., в Бурунди — 779 долл. Для сравнения: в России этот показатель находился на уровне 30 431 долл., в Китае — 19 090 долл.¹

Для исследования **вклада различных факторов в темпы экономического роста** используется функция Кобба — Дугласа в темповой записи:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{\Delta A}{A} + \alpha \frac{\Delta K}{K} + \beta \frac{\Delta L}{L}.$$

Значение показателей темпа экономического роста $\frac{\Delta Y}{Y}$, темпа роста капитала $\frac{\Delta K}{K}$ и темпа роста рабочей силы $\frac{\Delta L}{L}$ можно получить из данных, публикуемых статистическими службами. Значения параметров α и β оцениваются эмпирически на основе конкретных данных. Вклад прочих факторов, которые вносят свою «лепту» в темпы роста экономики, но не могут быть объяснены увеличением затрат капитала и труда, т.е. значение показателя $\frac{\Delta A}{A}$ невозможно определить эмпирически, поэтому он оценивается лишь по «остаточному принципу». Вклад совокупной производительности факторов производства $\frac{\Delta A}{A}$ в темпы роста экономики называют «остаток Солоу». Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\frac{\Delta A}{A} = \frac{\Delta Y}{Y} - \alpha \frac{\Delta K}{K} - \beta \frac{\Delta L}{L}.$$

Управление экономическим ростом означает проведение государством политики, направленной на повышение уровня жизни населения в долгосрочном периоде. В данной связи речь идет о *формировании высокой нормы сбережений*, поскольку именно сбережения (как частные, так и государственные) служат источником новых инвестиций, т.е. источником роста запасов капитала в экономике. Политика, направленная на увеличение

¹ URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Список_стран_по_ВВП_\(ППС\)_на_душу_населения](https://ru.wikipedia.org/wiki/Список_стран_по_ВВП_(ППС)_на_душу_населения)

нормы сбережений, может наталкиваться на объективные препятствия, поскольку желание экономических агентов сберегать часть доходов выступает субъективным фактором: рост сбережений препятствует росту потребления в текущем периоде. Институциональные факторы, такие как состояние и уровень развития сберегательных учреждений, степень доверия им, уровень развития финансовых рынков, играют большую роль при принятии решений индивидами об уровне сбережений.

Тем не менее государство может воздействовать на уровень сбережений инструментами макроэкономической политики, в частности *налоговой политикой*, стимулирующей сбережения. Одно из возможных решений — освобождение от налогов части доходов, направляемых на сбережения (например, освобождение от налогов доходов, получаемых от ряда активов, таких как облигации или акции).

Некоторые экономисты предлагают установление такой системы налогообложения, при которой налоги, выплачиваемые домашними хозяйствами, зависели бы не от их доходов, а от их потребления, при этом от налогообложения освобождалась бы часть доходов, направляемых на сбережения.

Другие исследователи считают необходимым поддерживать *высокие реальные процентные ставки*. Однако поддержание реальных процентных ставок на высоком уровне может способствовать удорожанию кредитов и сокращению потребления. Поэтому рост реальных процентных ставок и в этом случае должен достигаться за счет снижения налогов, которое увеличило бы реальные доходы владельцев сбережений.

В некоторых странах государство стимулирует рост государственных сбережений через обязательные отчисления в пенсионные фонды, средства которых в текущем периоде могут направляться на освоение новых инвестиций. Рост государственных сбережений происходит при снижении дефицита госбюджета или создании профицита государственного бюджета (превышении государственных доходов над расходами государства).

Важнейшей составляющей экономического роста выступает СПФ, поэтому политика, воздействующая на уровень производительности, также является объектом пристального внимания исследователей. Некоторые из них считают, что необходимо увеличивать расходы государства на *развитие инфраструктуры*, поскольку существует прямая связь между производительностью и инфраструктурой страны — ее автомобильными дорогами, мостами, коммунальным хозяйством, больницами, аэропортами, речными и морскими портами и т.п. Хорошая инфраструктура снижает транспортные расходы, ускоряет производственный процесс, стимулирует развитие туризма и других отраслей экономики. Другими словами, производительность зависит от уровня общественного капитала и инвести-

ций в него. Особенно четко эта связь просматривается в странах с формирующимися рынками, в большинстве из которых уровень инвестиций в инфраструктуру остается невысоким. Однако некоторые ученые высказывают точку зрения, что богатые страны имеют возможность больше строить дорог и больниц, поскольку имеют более высокий уровень производительности, а не наоборот.

Формирование *человеческого капитала* рядом исследователей выдвигается в качестве основной причины роста производительности. Под человеческим капиталом понимается совокупность знаний, умений, производственных навыков, опыта людей, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом. Как показывает опыт развитых стран, по мере роста их экономического потенциала все большее количество ресурсов направляется на «инвестирование в человека» посредством улучшения питания, образования, здоровья, повышения профессиональной подготовки и уровня квалификации, что приводит к росту производительности. Государство может воздействовать на формирование человеческого капитала через проведение грамотной социально-экономической политики, направленной на совершенствование системы здравоохранения, повышение уровня образования и мобильности рабочей силы, профессиональной подготовки и квалификации работников.

Развитие предпринимательских способностей человека, с помощью которых успешно развивается бизнес, создаются новые продукты, новые идеи и их практическое воплощение, производство адаптируется к меняющимся общественным потребностям, также выступает важным фактором, способствующим росту производительности. Поэтому политика, нацеленная на развитие мелкого и среднего бизнеса, устранение барьеров для ведения бизнеса и бюрократических препятствий на пути его развития, способствует долгосрочному экономическому росту.

Сегодня решающую роль в экономике играют качество, гибкость, мобильность и восприимчивость к нововведениям работников, степень использования в производстве новых знаний (в виде открытий, изобретений, ноу-хау) и новейших технологий. Становится очевидным, что в современных условиях экономика, производящая много материальных благ, не может считаться сильной, если у нее отсутствует собственный научно-технический потенциал и умение его использовать.

Государство может содействовать росту производительности, воздействуя на *темпы научно-технического прогресса*. В связи с этим объектом государственного инвестирования должны быть фундаментальные научные исследования. Некоторыми учеными высказывается точка зрения о том, что государство должно оказывать поддержку прикладным, коммерчески ориентированным исследованиям. Государство, стимулируя инвестиции

в инновации, должно предоставлять субсидии и выделять гранты компаниям, активно осуществляющим НИОКР, облегчать им налоговое бремя (например, освобождать от налогов часть прибыли, идущей на научные исследования). Речь также должна идти об ослаблении антитрестовского законодательства применительно к фирмам, активно занятым научными исследованиями и разработками, увеличении государственных закупок у этих фирм, поддержке новаторских проектов, реализация которых впоследствии будет содействовать повышению эффективности производства.

Объектами пристального внимания государства должны стать цифровизация экономики и нейтрализация рисков, связанных с ее распространением. В связи с этим перед государством стоит важная задача эффективного регулирования цифровой экономики, рынка труда, правовой защиты пользователей, распространения цифровой грамотности среди населения.

Деловой цикл — это периодически повторяющаяся последовательность подъема и расширения экономики, временного спада, последующего оживления и восстановления экономики. Деловой цикл — это тип колебаний совокупной деловой активности (колебаний ВВП). Рисунок 2 представляет диаграмму колебаний деловой активности.



Рис. 2. Колебания экономической активности.

Тренды фактического и потенциального ВВП

Деловой цикл представляет собой временные отклонения динамики ВВП от средних темпов роста экономики. Согласно теории классического цикла верхняя точка цикла называется вершиной (пиком), нижняя — основанием (дном). Период между основанием и вершиной носит название экспансии (время подъема экономики). Период между вершиной и основанием носит название рецессии, когда экономика находится на спаде.

Продолжительность делового цикла — это время от одного пика до следующего пика или от одного дна до следующего дна. Периодичность цикла может варьировать от одного года до 10–12 лет.

Основные фазы цикла — это *подъем* и *спад*. Начало подъема часто выделяют в самостоятельную фазу, называемую *оживлением*. *Пик* и *дно* представляют собой поворотные точки.

- **Подъем** характеризуется ростом выпуска, занятости, потребления, ростом потребительского кредитования, оптимизмом инвесторов, усилением конкуренции на рынке ресурсов и ростом цен, высокой ставкой процента, активизацией деятельности спекулянтов.
- **Пик** представляет собой высшую точку расширения производства.
- **Спад** характеризуется снижением совокупной экономической активности, осознанием переоценки стоимости активов, невозможностью вернуть кредиты, банкротствами, сокращением инвестиций, занятости, потребления, громадным спросом на заемные средства, высокой ставкой процента, снижением цен.
- **Дно** — это низшая точка сокращения производства. Длительное нахождение в низшей точке называется *депрессией*.

Периодические колебания деловой активности наблюдаются во всех странах с рыночной экономикой с начала XIX в. Колебания деловой активности носят устойчивый характер. Спад или подъем, начавшись, будут продолжаться достаточно длительное время, пока не сменятся противоположной тенденцией.

Одни теории объясняют циклы влиянием экзогенных факторов (крупными открытиями в области науки и прорывами в развитии технологии, природными и социальными катаклизмами).

Другие теории считают причинами колебаний деловой активности эндогенные факторы (например, смена настроений инвесторов, потребителей, политика государства, направленная на стимулирование совокупного спроса или на борьбу с инфляцией, и т.д.).

Рынок труда состоит из населения трудоспособного возраста, работающего и временно не имеющего работу.

Рабочая сила (L) — совокупность занятых (E) и безработных (U): $L = E + U$.

Занятые — это население, которое имеет работу, включая работу неполный рабочий день.

Безработные представляют собой часть трудоспособного населения, временно не имеющую, но *активно ищущую* работу, или переходящую с одной работы на другую.

Структура трудоспособного населения представлена на схеме 2.

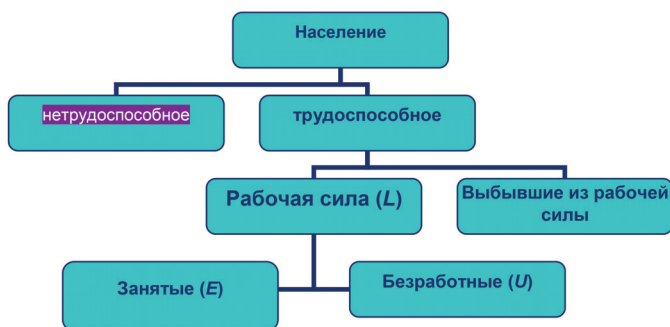


Схема 2. Структура трудоспособного населения

Безработица (*unemployment*) измеряется относительным показателем (u), характеризующим *уровень безработицы* — долю лиц, не имеющих работы, в общей численности рабочей силы ($u = U/L$).

Явная безработица — часть безработных, которые зарегистрированы на бирже труда и учитываются официальной статистикой.

Скрытая безработица — незарегистрированные безработные, а также формально занятые, но находящиеся в вынужденных отпусках без сохранения заработной платы.

Расчеты количества безработных проводятся на основе данных отчетности предприятий, выборочных обследований и сводного баланса трудовых ресурсов.

Экономические издержки существования безработицы выражаются в *недополучении ВВП* (отставании фактического ВВП от его потенциального значения).

Выделяются следующие *типы безработицы*.

Фактическая безработица (U) — сумма явной и скрытой безработицы, т.е. фактическое количество безработных. Уровень фактической безработицы: $u = (U/L) \cdot 100\%$.

Устойчивая (естественная) безработица связана с краткосрочными колебаниями на рынке труда («фрикциями») и структурными изменениями в экономике. Она представляет собой сумму фрикционной и структурной безработицы. **Фрикционная безработица** связана со сменой места работы и поиском нового рабочего места, когда человек может оставаться безработным в течение непродолжительного времени. **Структурная безработица** охватывает лиц, потерявших работу вследствие структурных изменений в экономике. Поскольку приобретение новых знаний, навыков или новой квалификации требует времени, эти лица в течение определенного времени остаются безработными. Естественный уровень безработицы: $u^* = u_{\text{фр.}} + u_{\text{стр.}}$.

Циклическая безработица — это разность между фактической и естественной безработицей: $u_{\text{цикл.}} = (u - u^*)$. Она возникает во время спадов и кризисов в экономике, когда фактический ВВП остается ниже потенциального уровня.

Под **полной занятостью** понимается ситуация, когда отсутствует циклическая безработица: $(u - u^*) = 0$ — и фактическая безработица находится на естественном уровне (u^*).

Колебания уровня безработицы связаны с колебаниями фактического ВВП. Эмпирическая зависимость между уровнем безработицы и колебаниями фактического ВВП была выведена Артуром Оукеном в начале 60-х гг. XX в.

Правило Оукена гласит, что если фактический уровень безработицы выше естественного на 1 процентный пункт, то фактический ВВП будет меньше потенциального на $\beta\%$:

$$\frac{Y - Y^*}{Y^*} = -\beta(u - u^*).$$

Значение коэффициента Оукена β определяется эмпирически. Он всегда $\beta > 1$ и обычно находится в интервале между 2 и 3.

Инфляция — это устойчивая тенденция к повышению общего уровня цен в экономике. Инфляция — это процесс длительного и устойчивого *обесценения денег* по сравнению с товарной массой.

Выделяются следующие *виды инфляции*.

Открытая инфляция — процесс долговременного и устойчивого обесценения денег, проявляющийся в росте цен на большинство товаров.

Скрытая инфляция — процесс обесценения денег, не сопровождающийся повышением общего уровня цен и выражающийся в появлении дефицитов (при ценах, фиксированных государством).

Уровень инфляции (π) характеризует темп прироста индекса цен (P) в экономике за определенный период времени:

$$\pi = \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}}.$$

В качестве индексов цен используются дефлятор ВВП или индекс потребительских цен.

Дефлятор ВВП — так называемый индекс Пааше, представляет собой отношение номинального ВВП к реальному ВВП. *Номинальный ВВП* оценивает стоимость продукции, произведенной в текущем году, в текущих ценах. *Реальный ВВП* оценивает стоимость продукции, произведенной в текущем году, в сопоставимых (базисных) ценах.

$$I_{\text{Пааше}} = \frac{GD_{\text{Pnom}}}{GD_{\text{real}}} = \frac{\sum p_{20} \cdot Q_{20}}{\sum p_{19} \cdot Q_{20}}.$$

Индекс потребительских цен (ИПЦ) — так называемый индекс Ласпейраса, оценивает стоимость потребительской корзины базисного года в текущих и сопоставимых ценах:

$$I_{Laspeyres} = \frac{\sum P_{20} \cdot Q_{19}}{\sum P_{19} \cdot Q_{19}}.$$

Инфляция может существовать в следующих *формах*:

- **нормальная («ползучая») инфляция** — повышение уровня цен не более чем на 5% в год;
- **умеренная инфляция** — рост цен на 5–10% в год;
- **галопирующая инфляция** — повышение уровня цен на 10–50% в год;
- **гиперинфляция** — повышение уровня цен в среднем на 50% в месяц.

Выделяется два источника инфляции — инфляция спроса и инфляция издержек.

Инфляция спроса — это инфляция, вызванная избыточным спросом в условиях, близких к полной занятости.

Инфляция издержек — это инфляция, возникшая вследствие роста издержек производства, в том числе номинальной заработной платы, и *снижения совокупного предложения*. Стимулировать инфляцию могут *инфляционные ожидания*.

К издержкам инфляции относятся:

- издержки «стоптанных башмаков», т.е. рост транзакционных издержек из-за более частых походов в банк за наличными ввиду обесценивающихся активов, находящихся на счетах в банке;
- издержки «меню», которые несут предприниматели из-за частого изменения ценников в каталогах;
- изменения относительных цен, что приводит к дезориентации производителей относительно того, какие производить товары и услуги;
- снижение реальных доходов, активов населения и реальных поступлений в государственный бюджет;
- неудобства, связанные с изменением единиц учета;
- произвольное перераспределение богатства в пользу заемщиков.

Неожиданная инфляция оборачивается большими потерями для экономических агентов, чем ожидаемая. *Ожидаемая инфляция* позволяет экономическим агентам учесть ее в трудовых контрактах или потребовать индексации своих активов.

Выгоды от инфляции заключаются в том, что она:

- стимулирует оборот денежных средств, потребительские и инвестиционные расходы, поскольку в условиях инфляции снижаются реальные процентные ставки (реальная процентная ставка r равна номинальной процентной ставке i за вычетом инфляции π : $r = i - \pi$);
- обеспечивает обесценение государственного долга;

- дает возможность использовать «денежные иллюзии» при проведении политики регулирования заработной платы.

В середине XX в. (1958 г.) английский профессор А. У. Филлипс выявил *обратную* зависимость между уровнем безработицы и темпом роста номинальной заработной платы (g_w):

$$g_w = -\lambda(u - u^*).$$

Исходя из предпосылки о неизменности реальной заработной платы П. Самуэльсон и Р. Солоу предположили, что общий темп роста цен в экономике приблизительно равен темпу роста номинальной заработной платы. Они модифицировали кривую Филлипса, заменив темп роста номинальной заработной платы g_w на темп роста цен π (рис. 3). В этом случае уравнение кривой Филлипса имеет следующий вид:

$$\pi = -\alpha(u - u^*).$$

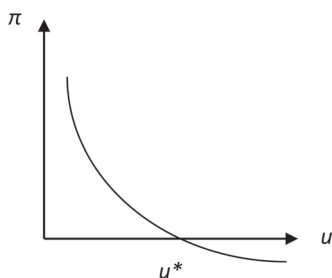


Рис. 3. Кривая Филлипса

У политиков существует выбор между инфляцией и безработицей. Если целью политиков служит снижение инфляции, то согласно кривой Филлипса платой за это будет рост безработицы. Если целью политиков выступает рост занятости, то ценой снижения безработицы будет рост инфляции.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое экономический рост? Как его можно измерить?
2. Укажите основные факторы экономического роста. С помощью каких показателей можно описать эти факторы и оценить их вклад в общие темпы экономического роста?
3. Существуют противники высоких темпов экономического роста. Как вы думаете, какие аргументы они приводят в защиту своей позиции?
4. Объясните и дайте оценку следующим утверждениям:

- а) «Экономическое неравенство способствует росту сбережений, а сбережения являются необходимым условием для инвестирования. Следовательно, большее неравенство в распределении доходов будет стимулировать накопление капитала и экономический рост».
 - б) «Развитые страны опасаются осложнений в результате избытка сбережений; беднейшие развивающиеся страны страдают от недостатка сбережений».
 - в) «Суть экономического развития страны заключается в том, что оно требует изменений человеческого фактора в большей степени, чем изменений в материальных условиях производства».
 - г) «Страны с высокими показателями ВВП в расчете на душу населения совсем не обязательно относятся к развитым странам».
5. Считается, что экономика перегрета, когда ее производственные мощности не способны удовлетворить растущий совокупный спрос. Обычно это происходит, когда в течение длительного периода времени экономика растет темпами, превышающими ее долгосрочный тренд. В результате возникает так называемый разрыв между фактическим и потенциальным выпуском. По каким признакам, на ваш взгляд, можно определить перегрев экономики?
 6. Во времена Дж.М. Кейнса естественный уровень безработицы составлял 2–3%, сейчас в США он находится на уровне 6–7%, а в некоторых странах Западной Европы достигает 10%. С какими факторами, на ваш взгляд, связан рост данного показателя?
 7. Объясните, почему ставки заработной платы не могут измениться быстро?
 8. Объясните, как следующие изменения повлияли бы на естественный или структурный уровень безработицы. Прокомментируйте также побочные эффекты следующих изменений:
 - а) устранения профсоюзов;
 - б) расширения участия женщин на рынке труда;
 - в) увеличения пособий по безработице;
 - г) отмены закона о минимальной заработной плате.
 9. Почему социальные издержки неожиданной инфляции выше, чем ожидаемой?
 10. Имеются следующие данные о динамике цен в начале 1990-х гг.:

Годы	<u>ИПЦ</u>
1991	400
1992	440
1993	462
1994	462

Рассчитайте уровень инфляции в 1992, 1993 и 1994 гг.

Тесты

1. Пусть производственная функция имеет вид $Y = AK^{0,4}L^{0,6}$. Если совокупная производительность факторов растет с темпом 2%, темп роста выпуска 3,4% в год, число работающих растет с темпом 1% в год, то капитал растет с годовым темпом:
а) 0,4%; б) 1,4%; в) 2%; г) 0,8%.
2. Предположим, что производственная функция имеет вид: $Y = AK^{0,4}L^{0,6}$. Пусть выпуск возрастает на 4%, затраты труда растут на 3% и запас капитала растет на 2%. Чему в этом случае равен «остаток Солоу»?
а) 0,5%; б) 1,0%; в) 1,5%; г) 2,0%.
3. Какой из перечисленных факторов, по данным эмпирических оценок, отрицательно влияет на темпы экономического роста:
а) доля инвестиций в ВВП;
б) уровень военных расходов при их доле в ВВП 1–5%;
в) средний темп роста численности населения;
г) средняя продолжительность жизни;
д) степень охвата населения средним образованием.
4. Какие из нижеперечисленных мер экономической политики могли бы способствовать интенсивному росту экономики:
а) проведение демографической политики, направленной на повышение рождаемости;
б) освоение новых месторождений нефти и газа;
в) принятие закона, обязывающего предприятия повышать расходы на охрану окружающей среды;
г) принятие закона об освобождении от налогов части прибыли предприятий, предназначенной на научные исследования и инновационные разработки;
д) все перечисленное выше.
5. ВВП, произведенный при полной занятости всех ресурсов в экономике, — это:
а) текущий выпуск;
б) реальный ВВП;
в) номинальный ВВП;
г) потенциальный ВВП
6. Промежуток времени между двумя точками, находящимися на одинаковых стадиях циклических колебаний, называется:
а) разрывом ВВП;
б) периодом цикла;
в) амплитудой;
г) краткосрочным периодом.

7. Любая из нижеперечисленных мер является попыткой сократить естественный уровень безработицы, КРОМЕ:
 - а) пособий по безработице;
 - б) создания служб занятости;
 - в) программ переподготовки;
 - г) увеличения в пособии по безработице доли, выплачиваемой фирмой, уволившей работника.
8. Пособие по безработице увеличивает фрикционную безработицу, так как:
 - а) побуждает работников быстрее искать новую работу;
 - б) заставляет работников принять первую же работу, которая им будет предложена;
 - в) делает нежелательным для работодателя увольнение работника;
 - г) смягчает экономическую тяжесть безработицы.
9. Численность трудоспособного населения страны 130 млн человек. Численность занятых в народном хозяйстве 90 млн человек. Численность безработных — 10 млн человек, фрикционная безработица составляет 5 млн человек, структурная безработица — 1 млн человек. Коэффициент Оукена составляет 2,5. Определите разрыв ВВП (на сколько процентов фактический ВВП больше (+) или меньше (–) потенциального ВВП)?
 - а) +5%;
 - б) –15%;
 - в) –5%;
 - г) –10%;
 - д) –12%.

Тема 2. Деньги и банки. Денежно-кредитная политика

Деньги — это все то, что может быть использовано для оплаты товаров и услуг или возмещения долгов. Деньги выполняют три специфические функции.

Во-первых, деньги играют роль *средства обращения*, тем самым радикально сокращая транзакционные издержки, которые очень велики при натуральном продуктообмене, т.е. при совершении безденежных, или бартерных, сделок.

Во-вторых, деньги выполняют *функцию счетной единицы или меры стоимости*. Поскольку деньги принимаются в обмен на любые товары и услуги, с их помощью можно измерять и сравнивать стоимость товаров и услуг так же, как измерять длину в метрах, а вес — в граммах. В качестве меры

стоимости деньги — это своего рода общий знаменатель, к которому может быть приведена стоимость всех благ.

В-третьих, деньги служат *средством сохранения стоимости*. Имея богатство в виде денег, его можно сохранить на протяжении времени. Однако у денежной формы хранения богатства есть не только свои преимущества, но и недостатки. К преимуществам следует отнести высокую *ликвидность денег* — их способность легко и быстро обмениваться на товары и услуги без потери стоимости, а также возможность получения процентных доходов в случае, если свободные денежные средства предоставляются в займы. Недостатком хранения денег является возможность их обесценения в периоды высокой инфляции.

Современное денежное обращение представлено двумя видами денег — наличными и кредитными.

Наличные деньги — это бумажные деньги и монеты, которые выпускает (эмитирует) центральный банк страны. Наличные деньги исторически существовали в двух формах: как товарные деньги и как символические деньги. *Товарные деньги* имеют внутреннюю стоимость. Это означает, что стоимость материала, из которого они сделаны, совпадает с их номиналом. Их примерами являются золотые, серебряные или медные монеты. *Символические деньги* представлены двумя видами. Во-первых: это *обеспеченные бумажные деньги*, которые обмениваются на определенное количество полноценных металлических денег по первому требованию их владельца. Во-вторых, это *фиатные деньги*, которые признаются законным платежным средством на основе указа правительства, поэтому их еще называют *декретными деньгами*. Символические деньги имеют очень низкую внутреннюю стоимость, зачастую во много раз ниже номинала, поэтому они принимаются в обмен на товары и услуги только в случае доверия властям, выпустившим их. Стоимость символических денег определяется их покупательной способностью.

Кредитные деньги — это долговые обязательства, которые играют роль денег. Несмотря на то что в современной экономике большое количество сделок купли-продажи совершается с помощью банковских карт, сами по себе они деньгами не считаются. *Банковские карты* (дебетовые, кредитные, смарт-карты и т.п.), выпущенные к соответствующим счетам, позволяют совершать покупки методом безналичного перечисления денег со счета покупателя на счет продавца при помощи электронной сети.

В современной экономике большое количество сделок купли-продажи совершается с помощью электронных платежных систем. Это стало реальным в результате бурного развития технологий и расширения использования сети Интернет, возможности которой позволяют снижать транзакционные издержки наличного обращения денег, увеличивая ско-

рость проведения транзакций. Появились так называемые электронные и цифровые деньги.

В самом общем виде *электронные деньги* — это средство расчета, которое позволяет пользователям электронной сети совершать сделки без обязательного доступа к депозитным / кредитным счетам. К электронным деньгам относят, помимо банковских карт, электронную наличность, покупки товаров и услуг в сети Интернет. Однако этот вид денег не всегда представляет собой деньги в полном смысле слова. Такие программные продукты, как, например, онлайн-сервис «Яндекс. Деньги», являются способами мобилизации банковских вкладов и облегчают их перевод на другие вклады. Обращение электронных денег осуществляется и регулируется в соответствии с разработанной государством нормативно-правовой базой.

Цифровые (виртуальные) деньги представляют собой необеспеченную валюту, существующую только в электронной форме и созданную с использованием специальных технических средств на базе технологии блокчейн. К ним, прежде всего, относятся *криптовалюты* — такие как биткоин, литкойн, эфириум, рипл, LC и многие другие. На сегодняшний день существует более 1300 видов криптовалют, и их число увеличивается. Криптовалюта, которая представляет собой зашифрованную информацию и эмитируется непосредственно в сети, распределяется по электронным криптокошелькам пользователей, но не имеет всех свойств традиционной денежной единицы. Она образует децентрализованную платежную сеть, основанную на согласии и доверии ее участников, которая ими и обслуживается без участия каких-либо посредников, в том числе без участия ЦБ. Число монет в сети ограничено, их приобретение связано с процессом майнинга («добычи») непосредственно в электронной сети. Криптовалюты могут обмениваться на реальные деньги на виртуальном рынке криптовалют.

К преимуществам криптовалют относят: открытый код алгоритма и свободу доступа к майнингу, анонимность транзакций и отсутствие контроля над ними, децентрализованность, неподверженность инфляции, защищенность (их называют «электронным золотом»). В качестве недостатков стоит отметить: отсутствие гарантий, обеспечивающих сохранность кошелька (потеря пароля ведет к безвозвратной утрате кошелька), высокую волатильность рынка криптовалют, вероятность запрета использования данной валюты со стороны центрального банка, рост стоимости компьютерного оборудования, необходимого для осуществления майнинга.

Денежная масса — это совокупность финансовых активов разного уровня доходности, которые могут выполнять функции денег с различной степенью ликвидности.

Денежная масса состоит из *агрегатов* — показателей объема денежной массы, различных с точки зрения доходности и ликвидности. Количество

подсчитываемых денежных агрегатов определяется центральным банком каждой страны. К примеру, Федеральная резервная система США (ФРС) определяет следующие четыре агрегата:

M1 — это денежный агрегат, объединяющий активы с абсолютной ликвидностью, т.е. те, которые в любой момент могут быть обменены на товары и услуги без транзакционных издержек. К числу таких активов относятся:

- наличные деньги (бумажные деньги и монеты);
- чековые депозиты двух видов: беспроцентные счета до востребования, с которых в любой момент при помощи чека можно снять деньги, и доходные чековые депозиты, по которым либо ограничено число чеков, выписываемых в течение месяца, либо требуется постоянно поддерживать неснижающийся минимальный остаток;
- дорожные чеки, которые можно без труда обменять на деньги без потери их стоимости.

M2 — это денежный агрегат, включающий все активы, входящие в M1, плюс:

- сберегательные и небольшие (менее 100 тыс. долл.) срочные депозиты (вклады, деньги с которых могут быть сняты только по истечении установленного срока);
- акции взаимных фондов денежного рынка — высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги, которые брокерские фирмы приобретают на объединенные ими средства вкладчиков. Поскольку приобретаемые ценные бумаги являются высоколиквидными, вкладчикам разрешается выставлять чеки против своей доли в фонде;
- депозитные счета денежного рынка;
- соглашения о покупке ценных бумаг с последующим выкупом через сутки;
- евродолларовые депозиты резидентов — долларовые депозиты граждан страны, открытые ими в зарубежных банках (не только европейских, но и банках других стран мира).

M3 — это денежный агрегат, включающий все активы, входящие в M2, плюс:

- крупные (более 100 тыс. долл.) срочные депозиты во всех депозитных учреждениях;
- соглашения о покупке ценных бумаг с последующим выкупом позднее, чем через сутки.

L — самый крупный денежный агрегат, включающий все активы, входящие в M3, плюс:

- государственные сберегательные облигации;
- краткосрочные векселя Казначейства;
- коммерческие ценные бумаги;

- векселя коммерческих банков;
- другие ликвидные активы.

Основные принципы построения денежных агрегатов являются общими для всех стран: во-первых, агрегаты рассчитываются по принципу снежного кома, т.е. каждый последующий включает предыдущий; во-вторых, по мере возрастания индекса агрегата ликвидность входящих в него активов убывает; в-третьих, по мере возрастания индекса агрегата доходность входящих в него активов возрастает, поскольку доход, который приносит актив, является справедливой платой за пониженную ликвидность (рис. 4). В России в качестве самого ликвидного агрегата денежной массы выделяется агрегат **M0**, включающий наличные деньги в обращении на руках нефинансовых агентов.

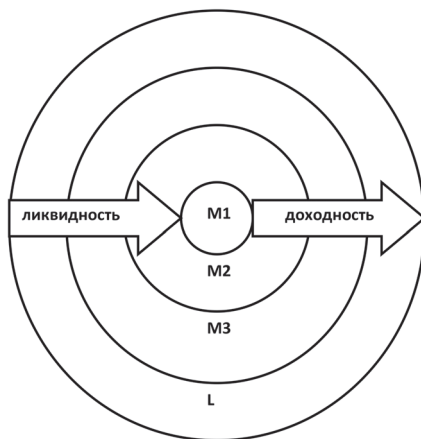


Рис. 4. Денежные агрегаты

Современная банковская система имеет двухуровневую структуру и состоит из совокупности коммерческих банков и центрального банка.

Коммерческие банки, в отличие от центрального банка, представляют нижний эшелон банковской системы. Они выступают в роли финансовых посредников между кредиторами и заемщиками, т.е. между фирмами и домашними хозяйствами, имеющими свободные деньги, и фирмами и домашними хозяйствами, нуждающимися в деньгах.

В своей деятельности коммерческие банки преследуют две цели. Во-первых, это получение прибыли. Во-вторых, целью банка является поддержание платежеспособности (ликвидности), т.е. возможности оплачивать свои обязательства по первому требованию.

Баланс банка — это перечень его активов и пассивов. **Актив** — это сумма денежных средств, ценных бумаг и прочих ценностей (например, здания,

оборудование и т.п.), в которые инвестированы средства банка. *Пассив* — это сумма долговых обязательств банка, которые образовались в результате привлечения денежных средств. Суммы «итого по активу» и «итого по пассиву», как и предполагает баланс, всегда равны (табл. 1).

Таблица 1

Структура типичного баланса коммерческого банка

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Наличные деньги	...	Вклады до востребования и текущие счета	...
Резервы	...	Срочные и сберегательные вклады	...
Ссуды	...	Займы, полученные у ЦБ	...
Государственные ценные бумаги	...	Собственный капитал	...
Акции и облигации частных фирм	...		
Собственность	...		
Итого по активу	...	Итого по пассиву	...

Структура типичного баланса коммерческого банка дает представление о его операциях.

Соответственно частям баланса операции банка делятся на пассивные и активные. *Пассивные операции* направлены на мобилизацию денег, а *активные операции* заставляют деньги «работать».

К пассивным операциям банка относятся инвестирование собственного капитала владельцев банка в его создание и привлечение вкладов. Как правило, коммерческие банки организуются как акционерные общества.

К активным операциям банка относятся: выдача ссуд, покупка государственных ценных бумаг (в первую очередь федеральных и муниципальных облигаций) и ценных бумаг частных фирм (акций и облигаций).

Резервы как особая статья актива представляют собой вклад коммерческого банка в центральном банке, который является обязательным для каждого коммерческого банка. Величина резервов определяется либо законодательно, либо решением правления центрального банка. Она рассчитывается в соответствии с *нормой обязательных резервов* (rr) — отношением суммы обязательных резервов (R) к сумме вкладов (депозитов) до востребования (D):

$$rr = \frac{R}{D}.$$

Однако резервы банка не исчерпываются лишь обязательными резервами. Для сохранения платежеспособности (ликвидности), которая может

пошатнуться в периоды кризисов и финансовой паники, коммерческие банки хранят некоторую сумму в виде избыточных резервов. *Норму избыточных резервов* (er) коммерческие банки определяют сами. Она рассчитывается как отношение суммы избыточных резервов (ER) к сумме вкладов (депозитов) до востребования (D):

$$er = \frac{ER}{D}.$$

Денежная наличность, сумма которой также отражается в активе, необходима коммерческому банку для того, чтобы совершать выплаты наличных денег по требованиям клиентов.

Коммерческий банк получает прибыль за счет того, что его доходы от активных операций превышают расходы по пассивным операциям и прочие издержки (амортизация зданий, зарплата персонала и т.д.). Происходит это потому, что процентные ставки по привлекаемым вкладам ниже, чем процентные ставки по выдаваемым ссудам.

Центральный банк — главный банк страны, в задачи которого входит, во-первых, поддержание бесперебойного функционирования банковской системы, во-вторых, обеспечение устойчивости национальной валюты и стабильности денежного обращения и, в-третьих, принятие (во взаимодействии с правительством страны) мер, направленных на благоприятное развитие экономики.

В силу того, что центральный банк страны играет в экономике особую роль, от коммерческих банков его отличают две существенные черты: он не оказывает услуг физическим лицам и небанковским учреждениям, и целью его деятельности не является получение прибыли.

Центральный банк решает стоящие перед ним задачи, выполняя ряд функций.

Для решения первой задачи центральный банк:

- осуществляет регистрацию, лицензирование и надзор за деятельностью коммерческих банков;
- устанавливает правила осуществления банковских операций, расчетов, бухгалтерского учета и отчетности коммерческих банков;
- играет роль банкира коммерческих банков (принимает вклады и выдает ссуды);
- хранит обязательные резервы коммерческих банков.

Для решения второй задачи центральный банк:

- занимается эмиссией наличных денег;
- осуществляет контроль над денежной массой;
- хранит золотовалютные резервы и осуществляет валютное регулирование;
- обеспечивает устойчивость национальной валюты.

Для решения третьей задачи центральный банк:

- играет роль банкира правительства;
- проводит денежно-кредитную политику.

Как и любой коммерческий банк, центральный банк при помощи активных операций осуществляет вложения денежных средств, а при помощи пассивных операций привлекает денежные ресурсы. Баланс актива и пассива центрального банка дает представление о его деятельности (табл. 2).

Таблица 2

Структура типичного баланса центрального банка

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Золото и иностранная валюта	...	Наличные деньги	...
Ссуды коммерческим банкам	...	Вклады коммерческих банков	...
Государственные облигации	...	Вклады правительства	...
		Уставный капитал	...
Итого по активу	...	Итого по пассиву	...

Государственный золотой запас и валютные резервы составляют одну из статей актива центрального банка, благодаря которой он может осуществлять валютное регулирование. Путем продажи и покупки золота и иностранной валюты центральный банк влияет на курс национальной денежной единицы.

Ссуды коммерческим банкам предоставляются для стабилизации их финансового положения, а вместе с этим для поддержания устойчивости всей банковской системы. Таким образом, центральный банк выполняет функцию банкира коммерческих банков. Разумеется, ссуды выдаются центральным банком под процент. Ставка процента, под которую центральный банк предоставляет ссуды коммерческим банкам, называется *ставкой рефинансирования*. «Ставка рефинансирования» — это российский термин, в США его аналогом является «учетная ставка», в Великобритании — «банковская ставка», в Германии — «ломбардная ставка». В свою очередь, коммерческие банки, получая ссуды от центрального банка, используют их для выдачи ссуд своим клиентам.

Как банкир правительства, вкладывая свои средства в государственные облигации, центральный банк тем самым играет роль его кредитора. Однако центральный банк приобретает государственные облигации не с целью пополнить свой портфель ценных бумаг, а для того, чтобы впоследствии разместить их среди населения, фирм и коммерческих банков.

Важнейшей статьей пассивов центрального банка являются наличные деньги в обращении. По своей экономической сущности они представ-

ляют собой банкноты центрального банка, но в отличие от банкнот коммерческих банков или векселей фирм они абсолютно надежные.

Вклады коммерческих банков — это их резервы, которые хранятся в центральном банке. Когда центральный банк осуществляет инкассацию (учет) чеков коммерческих банков, он уменьшает сумму резервов одного коммерческого банка и увеличивает сумму резервов другого коммерческого банка в соответствии с распоряжением, указанным в чеке.

Пусть молодой бизнесмен, вкладчик Банка № 1, решает приобрести автомобиль за 1500 тыс. руб. в Автосалоне и совершает свою покупку при помощи чековой книжки. Он выписывает Автосалону чек на сумму покупки, а Автосалон депонирует его на свой счет в банке под названием Банк № 2, клиентом которого он является. Банк № 2 направляет чек Автосалона в центральный банк, где он инкассируется путем увеличения резервов Банка № 2 на указанную в чеке сумму и уменьшения на эту же сумму резервов Банка № 1. В итоге баланс Банка № 1 изменится следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

Коммерческий Банк № 1.
Балансовый отчет № 7

Актив	Сумма, тыс. руб.	Пассив	Сумма, тыс. руб.
Резервы, <i>в том числе обязательные</i> <i>избыточные</i>	4500 610 3090	Вклады до востребования Собственный капитал, <i>в том числе акции</i>	3050 15 000 15 000
Ссуды	1500		
Государственные ценные бумаги	50		
Собственность	12 000		
Итого по активу	18 050	Итого по пассиву	18 050

Храня и обслуживая вклады правительства, центральный банк играет роль его заемщика. Доходы государства поступают на его счета в центральном банке. В то же время центральный банк перечисляет деньги с вкладов правительства на финансирование армии, образования и науки, учреждений культуры и т.п.

Важной чертой центрального банка является его *независимость*. С одной стороны, уставный капитал и все его активы принадлежат государству. С другой стороны, центральный банк как юридическое лицо обладает хозяйственной самостоятельностью: все свои расходы он покрывает за счет собственных доходов (не стоит забывать, что, не преследуя в качестве цели получение прибыли, центральный банк получает доходы от кре-

дитования коммерческих банков, по государственным облигациям и др.). Будучи независимым, центральный банк не финансирует бюджетный дефицит правительства с помощью дополнительной денежной эмиссии. Центральный банк самостоятельно проводит денежно-кредитную политику, однако он подотчетен парламенту.

Предложение денег в широком смысле слова — это предложение всех активов, которые выполняют функции денег, т.е. образуют денежную массу. Согласно этому определению, предложение денег образует самый крупный агрегат денежной массы, который определяет национальный центральный банк.

Предложение денег в узком смысле слова — это предложение тех активов, которые наиболее эффективно выполняют функции денег (M^s), т.е. наличных денег в обращении (C) и денег, находящихся на чековых депозитных счетах (D):

$$M^s = C + D.$$

Сегодня в США при определении задач монетарной политики, осуществлении контроля за инфляцией и т.п. под предложением денег понимается агрегат денежной массы $M2$.

Как в России, так и в США, для решения задач макроэкономической политики в роли предложения денег используется денежный агрегат $M2$, поскольку именно он оказывает воздействие на те макроэкономические параметры, которые зависят от объема и изменений денежной массы.

Однако центральный банк может напрямую контролировать только объем наличных денег в обращении, но не объем депозитов, который зависит от поведения вкладчиков и их отношения к банковской системе. Для каждой экономики существует свой показатель «наличность / депозиты» (коэффициент депонирования) cr , который рассчитывается как отношение наличности к депозитам. Чем больше доверие общества к банковской системе, тем ниже данный показатель.

$$cr = \frac{C}{D}.$$

Центральный банк может напрямую контролировать денежную базу, а не предложение денег.

Денежная база (MB) состоит из наличных денег в обращении (C) и части депозитов, хранящихся в банковской системе в качестве резервов (R):

$$MB = C + R.$$

Резервы коммерческих банков представляют собой вклады коммерческих банков, хранящиеся на счетах ЦБ. Они состоят из обязательных и избыточных резервов.

Денежная масса и денежная база тесно взаимосвязаны. Рассмотрим подробно эту взаимосвязь. Денежную массу M^S можно представить через депозиты D , как:

$$M^S = C + D = crD + D = (1 + cr)D, \text{ откуда } D = M^S \frac{1}{1+cr}.$$

Теперь, выразив M^S через наличность C , получим:

$$M^S = C + D = C + \frac{C}{cr} = \frac{C(1+cr)}{cr}, \text{ откуда } C = M^S \frac{cr}{1+cr}.$$

Денежную базу MB выразим также через наличность и депозиты. В результате получим:

$$MB = C + R = C + rD = M^S \frac{cr}{1+cr} + M^S \frac{r}{1+cr} = M^S \frac{cr+r}{1+cr},$$

где r — суммарная норма резервирования ($r = rr + er$).

$$\text{Отсюда } M^S = MB \frac{1+cr}{cr+rr+er}.$$

Выражение $\frac{1+cr}{cr+rr+er}$ носит название *денежного мультипликатора*,

значение которого больше единицы. Он показывает, во сколько раз денежная масса превышает денежную базу. Таким образом, *денежная масса есть произведение денежной базы и денежного мультипликатора*.

Рассмотрим **процесс создания денег банковской системой**. Наличность (бумажные деньги и монеты) составляет относительно небольшую часть **предложения денег**. Большую часть предложения денег составляют кредитные деньги, которые *создаются* банковской системой.

Для простоты предположим:

- во-первых, население держит все свои деньги в банке на чековых счетах до востребования, а расходы совершает исключительно при помощи чековых книжек;
- во-вторых, коммерческие банки придерживаются лишь нормы обязательных резервов и, не создавая избыточных резервов, используют все имеющиеся у них денежные средства для выдачи ссуд.

Пусть центральный банк осуществил эмиссию денег на сумму 10 000 руб., которые получил в качестве зарплаты некий г-н А и открыл в коммерческом Банке № 1 чековый вклад до востребования, на который положил все деньги, получив взамен наличных чек на внесенную им в банк сумму. Если норма обязательных банковских резервов составляет 20%, Банк № 1, руководствуясь установленным правилом, увеличит свои обя-

зательные резервы на 2000 руб., а 8000 руб. предоставит в ссуду г-ну Б, которому эти деньги нужны для покупки стиральной машины. При этом 8000 руб. будут размещены на чековом счету г-на Б. (Заметим, что в данный момент в распоряжении г-на А и г-на Б находится сумма 18 000 руб.) Магазин «Стиральные машины», получив от г-на Б чек, направит его в Банк № 2, где магазин имеет счет, который пополнится на 8000 руб. Банк № 2, в свою очередь руководствуясь установленным правилом, увеличит свои обязательные резервы на 1600 руб., а 6400 руб. предоставит в качестве ссуды г-ну В, желающему купить пылесос. Г-н В, приобретя пылесос в магазине «Пылесосы», расплатится за свою покупку чеком, который поступит в Банк № 3, где открыт счет у магазина «Пылесосы». Теперь уже Банк № 3 увеличит свои обязательные резервы на 1280 руб. и предоставит г-ну Г ссуду на сумму 5120 руб. на покупку фотоаппарата... Если процесс будет продолжаться до конца, т.е. до тех пор, пока ссудный потенциал очередного банка не станет равным нулю, то денежная масса в итоге увеличится в общей сложности на сумму, равную: 10 000 руб. + 8000 руб. + 6400 руб. + 5120 руб. + ... = 50 000 руб. Таким образом, налицо процесс создания денег коммерческими банками. Из 10 000 руб. наличных денег банковская система увеличила денежную массу до 50 000 руб.! (Схематично описанный выше процесс создания кредитных денег представлен в табл. 4).

Таблица 4

Коммерческий Банк № 1

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Резервы	+2000	Вклады до востребования	+10 000
Ссуды	+8000	и текущие счета	
Итого по активу	+10 000	Итого по пассиву	+10 000

Коммерческий Банк № 2

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Резервы	+1600	Вклады до востребования	+8000
Ссуды	+6400	и текущие счета	
Итого по активу	+8000	Итого по пассиву	+8000

Коммерческий Банк № 3

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Резервы	+1280	Вклады до востребования	+6400
Ссуды	+5120	и текущие счета	
Итого по активу	+6400	Итого по пассиву	+6400

...

Важность *контроля над денежной массой* тесно связана с необходимостью предотвращения высокой инфляции и борьбы с ней. Во-первых, бесконтрольный и быстрый рост денежной массы рано или поздно неизбежно приводит к росту уровня цен и инфляции, чреватой экономическими и социальными последствиями. Во-вторых, в условиях нестабильности на денежном рынке и инфляции люди начинают проводить больше времени, решая проблему сбережения от обесценения своего богатства и уделяя работе меньше времени. В-третьих, монетарная нестабильность и инфляция подрывают доверие населения властям, которое им необходимо для успешной борьбы с экономическими недугами.

В то же время наряду с контролем над денежной массой центральный банк страны проводит денежно-кредитную политику. **Денежно-кредитная политика** — это реализация при помощи соответствующих инструментов мер, воздействующих на параметры равновесия на денежном рынке (предложение денег и процентную ставку).

К инструментам денежно-кредитной политики относятся:

- **изменение нормы обязательных резервов.**

Если центральный банк принимает решение о снижении нормы обязательных резервов, то это автоматически увеличивает ссудный потенциал коммерческих банков, под которым понимается максимально возможный объем ссуд, который могут выдать коммерческие банки. Следовательно, коммерческие банки смогут создать больший объем кредитных денег, что приведет к увеличению предложения денег.

Аналогично, решение центрального банка об увеличении нормы обязательных резервов вызовет сокращение предложения денег в экономике;

- **изменение ставки рефинансирования.**

Решение центрального банка о снижении ставки рефинансирования означает, что его кредиты коммерческим банкам становятся дешевле. Следовательно, коммерческие банки смогут позволить себе взять у центрального банка кредиты на большую сумму, что приведет к увеличению их ссудного потенциала, созданию дополнительных кредитных денег и, таким образом, росту предложения денег.

Аналогично, повышение центральным банком ставки рефинансирования вызовет сокращение предложения денег в экономике;

- **операции на открытом рынке.**

Под операциями на открытом рынке понимается купля-продажа центральным банком государственных облигаций на вторичном рынке. Когда центральный банк покупает государственные облигации, расплачиваясь за них деньгами, происходит увеличение как денежной базы, так и предложения денег, поскольку наличные деньги поступают на банковские счета, а коммерческие банки за счет роста своего ссудного потенциала создают новые кредитные деньги.

Аналогично, при продаже центральным банком государственных облигаций на открытом рынке происходит уменьшение предложения денег. Операции на открытом рынке — самый быстрый инструмент денежно-кредитной политики. С его помощью изменение денежной массы происходит в более короткие сроки по сравнению со сроками действия других инструментов.

В настоящее время, после мирового финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг., развитые страны, прежде всего США, активно используют нетрадиционную монетарную политику (в отличие от традиционной монетарной политики, которая основывается на регулировании краткосрочных процентных ставок). К инструментам данной политики относятся:

- *количественное смягчение (Quantity Easing)* — покупка центральным банком финансовых активов, долгов корпоративного сектора для вливания определенного количества денег в экономику;
- *нулевые и отрицательные процентные ставки*, используемые центральными банками в целях недопущения дефляции;
- *опережающее управление* — информирование общественности о предстоящих действиях центрального банка в области монетарного регулирования с целью воздействия на среднесрочные и долгосрочные процентные ставки, управляя ожиданиями участников денежного рынка.

В зависимости от направления воздействия на предложение денег денежно-кредитную политику подразделяют на стимулирующую и сдерживающую. *Стимулирующая денежно-кредитная политика* направлена на увеличение денежной массы, а *сдерживающая денежно-кредитная политика* — на сокращение денежной массы.

Изменение предложения денег оказывает воздействие на показатели экономической активности, прежде всего производство и занятость, по нескольким каналам. В качестве основного канала передаточного механизма денежно-кредитной политики выступает *канал процентных ставок (Interest Rate Channel)*. В случае стимулирующей политики увеличение предложения денег сопровождается снижением процентных ставок, что уменьшает альтернативные издержки инвестирования и приводит к росту инвестиционных расходов фирм и расходов домашних хозяйств на покупку товаров длительного пользования. В результате расширяется производство и растет занятость.

Вторым передаточным каналом денежно-кредитной политики служит *валютный курс (Exchange Rate Channel)*. Так, снижение процентных ставок в результате роста денежной массы имеет следствием отток капитала из страны, поскольку падает относительная доходность вложений в национальные активы. В результате сокращается спрос на оте-

чественную валюту со стороны иностранных инвесторов, и она падает в цене относительно зарубежной валюты. В свою очередь, обесценение национальной валюты улучшает чистый экспорт, делая отечественные товары более конкурентоспособными на мировом рынке. Как следствие, получают импульс к развитию экспортно ориентированные отрасли экономики.

Третьим каналом передаточного механизма денежно-кредитной политики является *кредитный канал (Credit Channel)*. Снижение процентных ставок оказывает воздействие как на спрос на кредит, так и на его предложение. Так, низкие процентные ставки способствуют росту рентабельности фирм и увеличению стоимости залога, что поощряет заимствования на кредитном рынке. С другой стороны, оживление экономической активности, сопровождаясь ростом доходов в экономике, приводит к увеличению депозитов в банковской системе, поэтому банки готовы выдавать больше кредитов. Кроме того, низкие процентные ставки повышают вероятность возврата кредитов и делают их выдачу менее рискованной для банков.

И наконец, четвертый канал, по которому распространяются импульсы денежно-кредитной политики — это так называемый *канал информирования о предстоящих мерах монетарной политики (Forward Guidance Channel)*. Используя данный канал, центральный банк ставит целью обеспечить доверие к своим действиям и сформировать ожидания экономических агентов в контексте долгосрочных целей монетарной политики. Так, если центральный банк объявляет, что в течение длительного предстоящего периода будет поддерживать низкие процентные ставки, коммерческие банки, опираясь на данную информацию, будут выдавать кредиты под низкие ставки процента, зная, что в случае необходимости смогут заимствовать у центрального банка по низким ставкам. Дешевые кредиты будут поощрять инвестиционную активность фирм и расходы домашних хозяйств на потребление, что простимулирует деловую активность, экономический рост и даст возможность поддерживать стабильность цен.

Вопросы для обсуждения

1. Верны ли следующие утверждения?
 - а) М1 включает наличность, чековые вклады и срочные депозиты.
 - б) Наличность, входящая в агрегат М1, состоит из монет и бумажных денег.
 - в) М2 превышает М1 на величину крупных срочных вкладов.
 - г) М2 меньше, чем М3, на величину мелких срочных вкладов.
 - д) Если уровень цен на товары и услуги сократится на 50%, то ценность денег удвоится.

- е) Альтернативной стоимостью хранения денег в виде наличности является рыночная ставка процента.
2. Почему ФРС в качестве основного инструмента денежно-кредитного регулирования использует операции на открытом рынке, а не изменение резервных требований? Чем отличается воздействие каждого из этих инструментов на отдельные банки, на коммерческую банковскую систему в целом и на денежную массу?
3. Опишите передаточный механизм денежно-кредитной политики.
4. Связан ли процесс создания денег банковской системой с количеством коммерческих банков? Можно ли утверждать, что чем больше коммерческих банков, тем больше предложение денег в экономике?

Задачи и упражнения

1. Рассмотрим балансовый отчет банка X (долл.).

Активы		Пассивы и собственный капитал	
Резервы	220 000	Депозиты до востребования	950 000
Ссуды, ценные бумаги и другие активы	780 000	Собственный капитал	50 000
Активы всего	1 000 000	Пассивы и собственный капитал всего	1 000 000

Пусть обязательная норма резервов равна 20% (0,2).

- а) Какова величина избыточных резервов банка X ?
- б) Как изменится предложение денег, если банк X решит использовать все свои избыточные резервы для выдачи ссуд?
2. Рассчитайте денежный мультипликатор для следующих значений коэффициента депонирования cr и нормы резервирования rr :
 - а) $cr = 0,5$; $rr = 0,25$;
 - б) $rr = 1,0$; cr — любая величина меньше единицы. Объясните ответ.
3. Пусть норма резервирования депозитов составляет 0,2, а коэффициент депонирования денег равен 0,25.
 - а) Рассчитайте величину денежного мультипликатора.
 - б) Пусть центральный банк решает увеличить предложение денег на 200 млн долл. с помощью операций на открытом рынке. На какую сумму он должен закупить государственных облигаций?
4. Пусть норма обязательных резервов составляет 0,25, а средства на текущих счетах превышают сумму наличных денег в два раза.

В этом случае увеличение денежной базы на 1 млрд долл. приведет к возрастанию предложения денег на... млрд долл. (вставьте правильный ответ).

Тесты

1. Пусть норма обязательных резервов равна 0,15. Избыточные резервы отсутствуют. Если спрос на наличность составляет 40% от объема депозитов, а сумма резервов равна 60 млрд долл., то продажа на открытом рынке государственных облигаций на сумму 1,5 млрд долл.:
 - а) увеличит предложение денег с 560 млрд до 574 млрд долл.;
 - б) увеличит предложение денег с 400 млрд до 410 млрд долл.;
 - в) сократит предложение денег с 400 млрд до 390 млрд долл.;
 - г) сократит предложение денег с 560 млрд до 546 млрд долл.;
 - д) нет верного ответа.
- Предложение денег возрастает, если:
 - а) увеличиваются государственные расходы;
 - б) ЦБ покупает государственные облигации у населения;
 - в) граждане покупают облигации, выпущенные компанией «Дженерал Моторс»;
 - г) IBM продает акции населению и использует деньги для строительства нового завода;
 - д) все перечисленное выше верно.
4. Денежная масса в экономике составляет 400 млрд руб. Норма обязательного резервирования равна 10%. Избыточных резервов нет. Наличность составляет 25% от величины депозитов. Сумма резервов банковской системы в данной экономике равна (млрд руб.):
 - а) 112; б) 80; в) 32; г) 16.

Тема 3. Модель совокупного спроса / совокупного предложения *AD/AS*

Совокупный спрос — это желание экономических агентов покупать определенное количество товаров и услуг при каждом из возможных уровней цен. Другими словами, это спрос, который предъявляют экономические агенты на произведенный в стране реальный ВВП.

В качестве составных частей совокупного спроса выделяются потребительский спрос, инвестиционный спрос, спрос государства на товары и услуги и спрос на чистый экспорт со стороны внешнего мира.

Потребительский спрос (C) — это спрос домашних хозяйств на товары и услуги, предназначенные для удовлетворения их потребностей. К потребительскому спросу относится спрос на товары краткосрочного и дли-

тельного пользования: продукты питания, одежду и обувь, автомобили, а также услуги: образовательные, бытовые и т.п.

Инвестиционный спрос (I) — это спрос на капитальные блага, приносящие реальный доход их владельцам. В инвестиционном спросе принято выделять три компонента: во-первых, это спрос фирм на конечные блага производственного назначения, или *инвестиции в основные производственные фонды* (такие как промышленные здания, грузовики, станки, кассовые аппараты, холодильные установки, компьютеры и т.п.); во-вторых, это спрос домашних хозяйств на новое жилье, или *инвестиции в жилищное строительство*; в-третьих, это *инвестиции в товарно-материальные запасы*, т.е. прирост стоимости товарных запасов фирм.

Спрос государства на товары и услуги (G) — это спрос, который предъявляет государство, к примеру, на такие блага, как вооружение, услуги по охране правопорядка, школьные учебники, услуги врачей и преподавателей и т.п.

Спрос на чистый экспорт (NX) — это разница между экспортом, т.е. спросом иностранцев на произведенные в стране товары и услуги, и импортом, т.е. спросом потребителей страны на товары и услуги, произведенные за рубежом. Эта разница может быть положительной или отрицательной.

Кривая совокупного спроса (aggregate-demand curve — AD) отражает величину реального ВВП (Y), на которую предъявляют спрос потребители, инвесторы, государство и иностранцы при каждом из возможных уровней цен P (рис. 5).

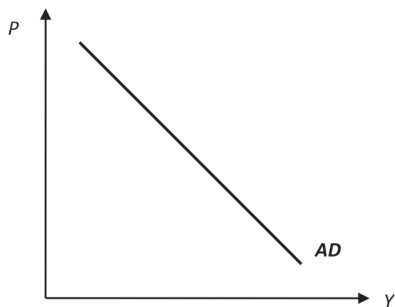


Рис. 5. Кривая совокупного спроса (AD)

В качестве измерения уровня цен P используется показатель дефлятора ВВП или индекс потребительских цен (ИПЦ).

Отрицательный наклон кривой совокупного спроса объясняется тем, что при снижении уровня цен растет покупательная способность денег, а при повышении уровня цен — падает. Если, например, до изменения

уровня цен экономический субъект располагал 2000 руб., то в результате снижения уровня цен на 20% на имеющуюся у него сумму денег можно купить больше, чем прежде, товаров и услуг. Фактически это означает, что с доходом 2000 руб. он мог бы приобрести товаров и услуг на 2500 руб. ($2000 \text{ руб.} / 0,8 = 2500 \text{ руб.}$). Причем в подобной ситуации в равном положении окажутся все экономические субъекты. В результате снижения уровня цен все станут реально богаче. Аналогично, при росте уровня цен все экономические субъекты стали бы реально беднее.

Так же как и в случае с рыночным спросом на отдельный товар, принято выделять ценовой и неценовые факторы совокупного спроса. В роли *ценового фактора совокупного спроса* выступает уровень цен. Его колебания приводят к изменениям *величины* совокупного спроса, что графически отражается *движением вдоль кривой AD*: рост уровня цен (от P до P_1) выражается в снижении величины совокупного спроса (от Y до Y_1), снижение уровня цен (от P до P_2) вызывает рост величины совокупного спроса (от Y до Y_2) (рис. 6, а).

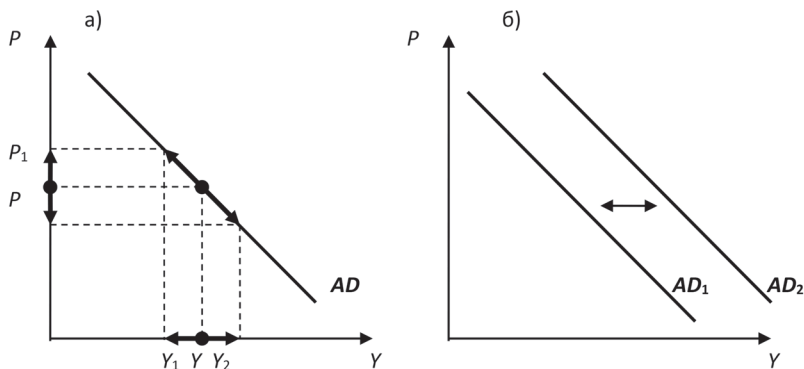


Рис. 6. Изменение величины совокупного спроса (а) и сдвиги кривой совокупного спроса (б)

Неценовые факторы совокупного спроса оказывают воздействие на его составляющие, что вызывает *сдвиги всей кривой совокупного спроса AD* вправо-вверх или влево-вниз (рис. 6, б).

Так, на потребительский спрос влияют благосостояние потребителей, их ожидания относительно будущей рыночной конъюнктуры, изменения в налогообложении домашних хозяйств, задолженность населения по потребительскому кредиту.

Например, повышение благосостояния, снижение ставки подоходного налога, ожидание потребителями роста в будущем их реальных доходов и низкая задолженность населения по потребительскому кредиту

приведут к росту потребительского спроса и совокупного спроса в целом, а значит, отразятся сдвигом кривой совокупного спроса AD вправо-вверх. Обратные тенденции изменения перечисленных факторов противоположным образом повлияют на потребительский спрос и, следовательно, совокупный спрос в целом и отразятся сдвигом кривой совокупного спроса AD влево-вниз.

На инвестиционный спрос влияют колебания процентной ставки, ожидания относительно будущей прибыли от инвестиций, изменения в налогообложении фирм, НТП и технологические изменения, наличие избыточных производственных мощностей.

Например, снижение процентной ставки и налогов с предприятий, ожидание роста прибыли от инвестиций, активное внедрение достижений НТП и усовершенствование технологий производства, сокращение избытка производственных мощностей приведут к росту инвестиционного спроса и совокупного спроса в целом, а значит, отразятся сдвигом кривой совокупного спроса AD вправо-вверх. Обратные тенденции изменения перечисленных факторов противоположным образом повлияют на инвестиционный спрос и совокупный спрос в целом и отразятся сдвигом кривой совокупного спроса AD влево-вниз.

На спрос государства относительно товаров и услуг влияют решения правительства, продиктованные теми или иными целями проводимой им макроэкономической политики.

Если правительство начинает увеличивать свои расходы на образование, здравоохранение и национальную оборону и пр., то это приводит к росту совокупного спроса в целом и отражается сдвигом кривой совокупного спроса AD вправо-вверх. Напротив, сокращение правительственных расходов приводит к снижению совокупного спроса в целом и отражается сдвигом кривой совокупного спроса AD влево-вниз.

На чистый спрос со стороны внешнего мира влияют изменения величины национального дохода иностранных государств и колебания валютного курса.

Рост национального дохода других государств и обесценение национальной валюты приводят к росту чистого экспорта, а обратные тенденции их изменения противоположным образом влияют на чистый экспорт. Рост чистого экспорта положительно сказывается на совокупном спросе в целом и отражается сдвигом кривой совокупного спроса AD вправо-вверх, а его падение приводит к сокращению совокупного спроса в целом и отражается сдвигом кривой совокупного спроса AD влево-вниз.

Наконец, на все составляющие совокупного спроса влияют изменения величины номинальной денежной массы.

Например, увеличение номинальной денежной массы приведет к росту совокупного спроса в целом и отразится сдвигом кривой совокупного

спроса AD вправо-вверх. Напротив, сокращение номинальной денежной массы приведет к снижению совокупного спроса в целом и отразится сдвигом кривой совокупного спроса AD влево-вниз.

Совокупное предложение — это объем конечных товаров и услуг, который производители готовы предложить к реализации на рынке благ при каждом из возможных уровней цен при прочих равных условиях.

Кривая совокупного предложения (*aggregate-supply curve* — AS) графически отражает величину реального ВВП, которую производители предлагают к продаже при каждом из возможных уровней цен.

При построении кривой совокупного предложения первостепенную важность приобретает *рассматриваемый период времени*. В макроэкономике выделяют два периода времени — краткосрочный и долгосрочный.

Краткосрочный (короткий) период (*short run* — SR) — это период, в течение которого в экономике большинство цен, а следовательно, и уровень цен остаются неизменными, или жесткими. Это касается как цен товаров и услуг, так и ценового параметра рынка труда — ставки заработной платы, которая на протяжении коротких временных интервалов зафиксирована в трудовом контракте и не подлежит пересмотру. Таким образом, какие бы события ни происходили в экономике в коротком периоде, экономические субъекты не могут полностью приспособиться к ним путем манипулирования номинальными показателями — ценами товаров и услуг и значениями ставок заработной платы.

Долгосрочный (долгий) период (*long run* — LR) — это период времени, который наступает тогда, когда все ценовые переменные становятся гибкими и экономические субъекты при их помощи получают возможность адаптироваться к происходящим изменениям.

Каждому из двух периодов времени соответствует своя графическая интерпретация совокупного предложения — краткосрочная и долгосрочная. Причем в рамках короткого периода возможны два случая в зависимости от того, остаются ли в экономике неизменными большинство цен или же только небольшое их число.

Если в краткосрочном периоде времени абсолютное большинство цен жесткие, то краткосрочная кривая совокупного предложения $SRAS$ имеет вид горизонтальной прямой, построенной при сложившемся в экономике уровне цен. Такая кривая отражает всевозможные значения, которые может принимать совокупный выпуск при жестко заданном уровне цен (рис. 7, а). Однако фактически подобная ситуация в экономике довольно редка.

Если же в коротком периоде не все, а лишь некоторые ценовые показатели остаются неизменными, то краткосрочная кривая совокупного предложения $SRAS$ приобретает положительный наклон (рис. 7, б). Такая кривая отражает всевозможные значения совокупного выпуска, которые

предлагают к продаже производители при различных значениях уровня цен. В этом случае положительный наклон кривой иллюстрирует тот факт, что уже в коротком периоде времени неожиданные изменения уровня цен в сторону его повышения приводят к росту прибыли фирм в расчете на единицу продукции, и они отвечают на него увеличением выпуска: если при сложившемся уровне цен P_0 фирмы, получавшие нормальную прибыль, предлагали к продаже совокупный выпуск в объеме Y_0 , неожиданный рост уровня цен до P_1 приведет к повышению средней прибыли фирм.

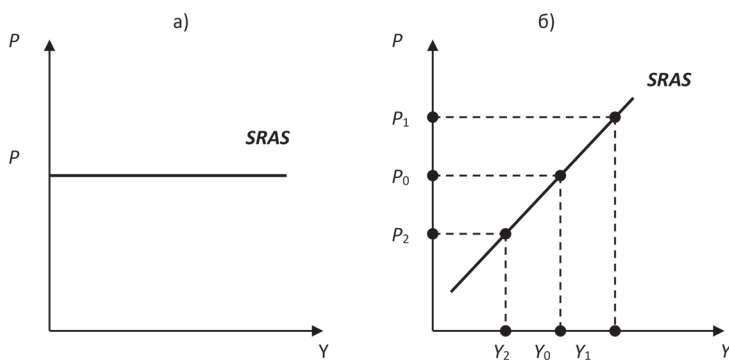


Рис. 7. Краткосрочная кривая совокупного предложения:
а) при абсолютно жестких ценах; б) при частично жестких ценах

Долгосрочная кривая совокупного предложения $LRAS$ отражает взаимосвязь между уровнем цен и объемом совокупного выпуска уже после того, как экономические субъекты получили возможность полностью приспособиться к любым неожиданностям, с которыми они могли столкнуться в течение короткого периода. Это означает, что конкурентные рыночные силы уже полностью восстановили оптимальное соотношение между ценами и издержками производства. Прибыли предприятий вновь вернулись к нормальному значению, что устранило побудительный мотив к увеличению выпуска. Следовательно, в долгом периоде совокупный выпуск должен оставаться неизменным (рис. 8).

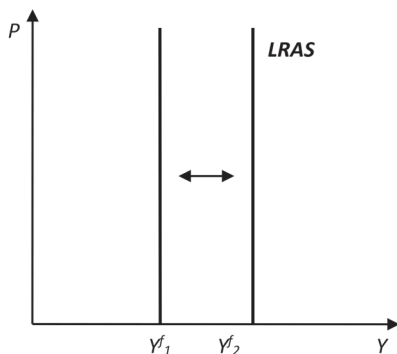


Рис. 8. Долгосрочная кривая совокупного предложения

Другим объяснением вертикального вида долгосрочной кривой совокупного предложения служат представления о производственных возможностях экономики. В долгом периоде они ограничены ресурсным потенциалом, достигнутым уровнем технологии и институциональными условиями, которые обуславливают эффективность их использования. Одно только изменение уровня цен не способно повлиять на *экономический потенциал нации, под которым понимаются запасы ресурсов, уровень технологии и институциональные условия, которые обуславливают эффективность использования ресурсов и технологических достижений*. Именно этот факт и отражает вертикальный вид долгосрочной кривой совокупного предложения. Ее абсциссе соответствует значение *потенциального совокупного выпуска* (Y) — ВВП.

В отношении совокупного предложения, как и в отношении совокупного спроса, принято выделять *ценовой* и *неценовые факторы*. В роли *ценового фактора совокупного предложения* по-прежнему выступает уровень цен. Его колебания в коротком периоде приводят к изменениям величины совокупного предложения, что графически отражается движением вдоль кривой $SRAS$. В долгом периоде изменение уровня цен не сказывается на величине совокупного предложения, которая остается равной значению потенциального ВВП. При неизменном значении совокупного выпуска происходит движение вдоль вертикальной кривой $LRAS$.

Неценовые факторы совокупного предложения в коротком периоде связаны с издержками производства, и именно изменения, происходящие в области издержек, вызывают сдвиги кривой $SRAS$ (рис. 9).

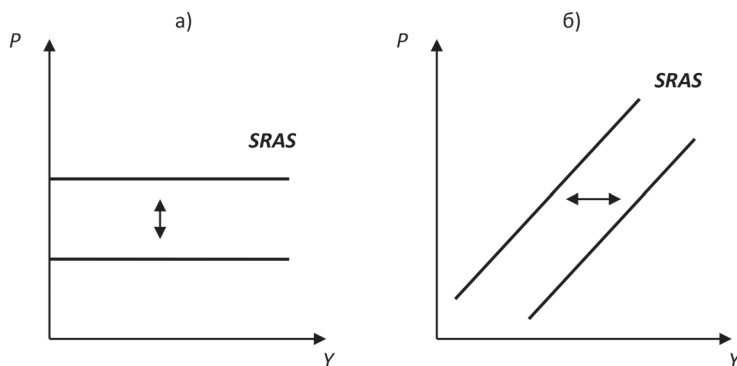


Рис. 9. Сдвиги краткосрочной кривой совокупного предложения:
а) при абсолютно жестких ценах; б) при частично жестких ценах

На совокупное предложение в коротком периоде оказывают влияние изменения цен ресурсов. Повышение цен ресурсов приводит к росту из-

держек производства, сокращению объемов продукции, выпускаемой фирмами, а следовательно, и совокупного предложения, что графически отражается сдвигом кривой *SRAS* влево-вверх. Соответственно, снижение цен ресурсов приводит к росту совокупного предложения и отражается сдвигом кривой *SRAS* вправо-вниз.

Изменения производительности, сказываясь на издержках производства, также оказывают воздействие на краткосрочное совокупное предложение. Повышение производительности, означающее снижение средних издержек производства, приводит к росту объемов продукции, выпускаемой фирмами, а следовательно, и совокупного предложения, что графически отражается сдвигом кривой *SRAS* вправо-вниз. Соответственно, падение производительности приводит к сокращению совокупного предложения, что графически отражается сдвигом кривой *SRAS* вправо-вниз.

В краткосрочном периоде на совокупном предложении отражаются налоги и субсидии. Повышение налогов или сокращение субсидий увеличивает издержки производства, что приводит к сокращению объемов продукции, выпускаемой фирмами, а следовательно, и совокупного предложения, что графически отражается сдвигом кривой *SRAS* влево-вверх. Соответственно, снижение налогов или повышение субсидий приводит к росту совокупного предложения и отражается сдвигом кривой *SRAS* вправо-вниз.

Неценовые факторы совокупного предложения в долгосрочном периоде связаны с экономическим потенциалом общества. Изменение одного или нескольких составляющих экономического потенциала общества графически будет отражаться сдвигом кривой *LRAS* вправо от Y_1 до Y_2 , если произошедшие изменения были позитивными, и влево от Y_2 до Y_1 , если они оказались негативными (рис. 10).

Например, рост населения и численности рабочей силы, способной активно участвовать в производстве, повышение оптимального уровня загрузки производственных мощностей в результате технического перевооружения производства приведут к росту потенциального ВВП и сдвигу кривой долгосрочного совокупного предложения *LRAS* вправо.

Макроэкономическое равновесие складывается тогда, когда совокупный объем предлагаемых к продаже товаров и услуг в точности совпадает с совокупным объемом выпуска, на который предъявляется спрос. Графически параметры макроэкономического равновесия соответствуют координатам точки пересечения кривых совокупного спроса и совокупного предложения. В зависимости от рассматриваемого временного периода принято говорить о краткосрочном и долгосрочном макроэкономическом равновесии.

На рис. 10 изображено краткосрочное макроэкономическое равновесие (точка пересечения кривых совокупного спроса и совокупного предложения).

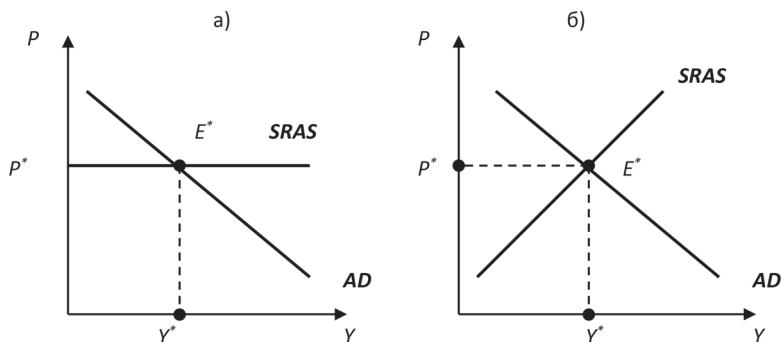


Рис. 10. Краткосрочное макроэкономическое равновесие:

а) при абсолютно жестких ценах; б) при частично жестких ценах

Долгосрочное равновесие установится тогда, когда текущий уровень цен совпадет с тем, на который настроились экономические субъекты в долгосрочной перспективе (P^*), а совокупный выпуск в экономике достигнет своего потенциального значения (Y^f). Именно это обстоятельство отражает графическая интерпретация долгосрочного равновесия, на которой в точке долгосрочного равновесия пересекаются кривая совокупного спроса AD , а также долгосрочная и краткосрочная кривые совокупного предложения — $SRAS$ и $LRAS$ (рис. 11).

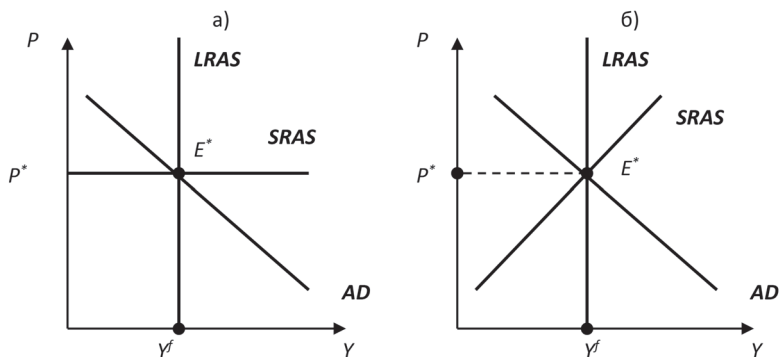


Рис. 11. Долгосрочное макроэкономическое равновесие:

а) при абсолютно жестких ценах в коротком периоде;
 б) при частично жестких ценах в коротком периоде

Долгосрочное макроэкономическое равновесие будет существовать до тех пор, пока оговоренные в долгосрочных контрактах цены будут полностью соответствовать рыночным, пока неизменными будут оставаться издержки и прибыли фирм. Это состояние может лишь нарушиться в результате неожиданного изменения какого-либо из (или нескольких) неценовых, либо экзогенных, факторов, определяющих совокупный спрос и совокупное предложение. Неожиданные экзогенные события, вызывающие отклонения совокупного выпуска от его равновесного значения, называются **шоками**.

Переход от краткосрочного к долгосрочному равновесию в модели $AD-AS$ осуществляется с помощью корректировки цен (рис. 12). Например, в результате роста денежной массы произошло увеличение совокупного спроса и краткосрочное равновесие установилось в точке B при $Y > \bar{Y}$, но при прежнем уровне цен. Под влиянием высокого уровня спроса начинают расти издержки (увеличивается заработная плата и цены других ресурсов), а следовательно, и цены на готовую продукцию. Экономика возвращается к прежнему уровню выпуска (движение вдоль новой кривой спроса AD_2), но при более высоком уровне цен. Долгосрочное равновесие устанавливается в точке C . Корректировка цен в ответ на колебания AD происходит постепенно, тогда как приспособление объема выпуска и занятости к новым условиям осуществляется гораздо быстрее. Это подтверждается эмпирическими фактами.

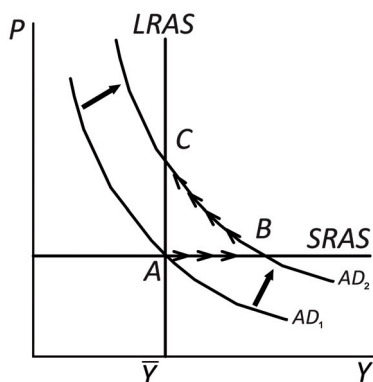


Рис. 12. Приспособление цен при изменении совокупного спроса

Резкие изменения совокупного спроса и предложения — шоки — приводят к отклонению объема выпуска и занятости от потенциального (естественного) уровня. В зависимости от того, на какой стороне — совокупного спроса или совокупного предложения — произошел шок, говорят о шоках совокупного спроса и шоках совокупного предложения.

Шок совокупного спроса может быть вызван:

- резким изменением потребительского спроса, спровоцированным, например, бумом (спадом) рождаемости, неожиданным притоком (оттоком) беженцев и т.п.;
- резким колебанием инвестиционного спроса, вызванным, например, внезапным изменением ожиданий инвесторов относительно их будущих прибылей, спровоцированным правительственным кризисом, стихийным бедствием или началом войны;
- резким изменением предложения денег; так, резкий рост предложения денег приведет к росту совокупного выпуска при каждом из возможных уровней цен;
- другими событиями, оказывающими внешнее воздействие на совокупный спрос.

В соответствии с направлением воздействия на совокупный выпуск принято различать положительные и отрицательные шоки. *Положительный шок* — это изменение экзогенного фактора, выразившееся в росте совокупного выпуска. *Отрицательный шок* — это экзогенное событие, приведшее к снижению совокупного выпуска.

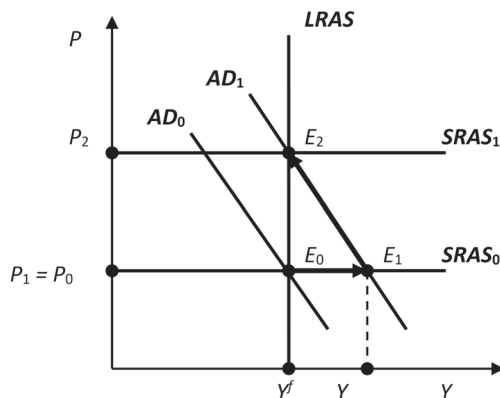


Рис. 13. Положительный шок совокупного спроса в экономике с абсолютно жесткими ценами

В экономике с абсолютно жесткими ценами положительный шок совокупного спроса, отражающийся сдвигом кривой AD из положения AD_0 в положение AD_1 , приводит к переходу краткосрочного равновесия из точки E_0 в точку E_1 , где объем совокупного предложения превышает потенциальное значение совокупного выпуска ($Y > Y_f$), а уровень цен остается равным первоначальному ($P_1 = P_0$). Такую ситуацию обычно называют «перегрев экономики». Для нее характерна резко возросшая конкуренция на рынках

ресурсов, которая неизбежно приводит к росту их цен, а значит, и издержек фирм. Поэтому закономерным развитием этой ситуации становится рост уровня цен и снижение совокупного выпуска вследствие удорожания компонентов издержек производства. Краткосрочная кривая совокупного предложения будет сдвигаться вверх из положения $SRAS_0$ в положение $SRAS_1$. По мере роста уровня цен в экономике восстановится потенциальный совокупный выпуск, и долгосрочное равновесие сложится в точке E_2 при более высоком уровне цен P_2 (рис. 13).

Шоки совокупного предложения, как правило, связаны с резкими скачками цен ресурсов, которые сказываются на издержках производства и соответственно совокупном предложении.

В экономике с частично жесткими ценами положительный шок совокупного предложения в результате снижения цен ресурсов вызовет увеличение совокупного предложения, отразится сдвигом кривой $SRAS$ из положения $SRAS_0$ в положение $SRAS_1$ и приведет к переходу краткосрочного равновесия из точки E_0 в точку E_1 , где объем совокупного предложения превышает потенциальное значение совокупного выпуска ($Y > Y^*$), а уровень цен становится ниже первоначального ($P_1 < P_0$). В дальнейшем «перегрев экономики» вызовет рост конкуренции на рынках ресурсов, которая неизбежно приведет к росту их цен, а значит, и издержек фирм. Поэтому одним из вероятных вариантов развития этой ситуации может стать рост уровня цен и снижение совокупного выпуска до потенциального значения. Краткосрочная кривая совокупного предложения вернется в свое прежнее положение $SRAS_0$, и долгосрочное равновесие вернется в точку E_0 при прежнем уровне цен P_0 (рис. 14).

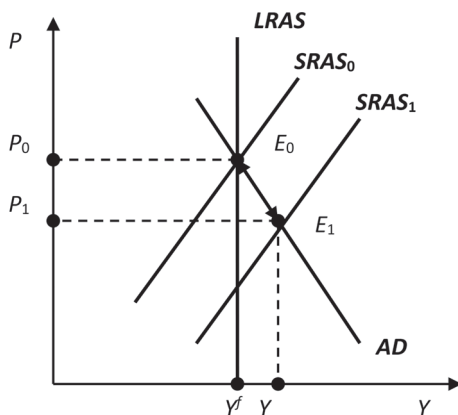


Рис. 14. Положительный шок совокупного предложения в экономике с частично жесткими ценами

Отрицательные шоки совокупного предложения очень опасны для экономики, поскольку сокращение совокупного предложения в результате роста цен ресурсов приводит одновременно к спаду производства и инфляции. Ситуация, когда в экономике сочетаются два неблагоприятных явления — спад производства и инфляция, называется *стагфляцией*.

С помощью модели *AD-AS* можно оценить воздействие шоков на экономику, а также последствия **стабилизационной политики** государства, направленной на смягчение колебаний, вызванных шоками, и восстановление равновесного объема производства и занятости на их прежнем уровне.

Например, негативный шок предложения (рост цен на нефть) вызывает рост общего уровня цен (краткосрочная кривая *AS* сдвигается вверх) и падение объема выпуска. Центральный банк может нейтрализовать спад, увеличив предложение денег (сдвиг *AD* вправо), но последствием этого станет рост уровня цен.

С помощью модели *AD-AS* можно проиллюстрировать результаты воздействия стимулирующей и сдерживающей кредитно-денежной политики на макроэкономическое равновесие.

Рост предложения денег в результате стимулирующей кредитно-денежной политики окажет также стимулирующее воздействие на все компоненты совокупного спроса. В итоге в краткосрочном периоде в экономике с частично жесткими ценами вырастут и совокупный выпуск (до Y), и уровень цен (от P_0 до P_1) (рис. 15). В экономике с абсолютно жесткими ценами, соответственно, роста уровня цен не произойдет.

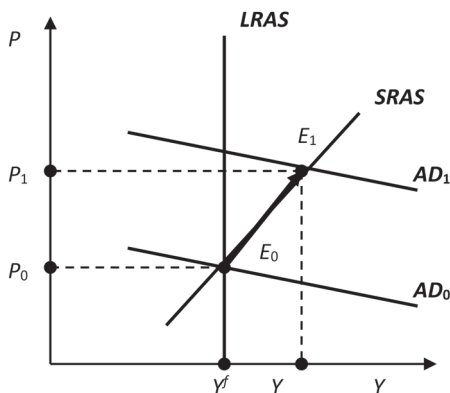


Рис. 15. Краткосрочные последствия стимулирующей кредитно-денежной политики в экономике с частично жесткими ценами

Сокращение предложения денег в результате сдерживающей кредитно-денежной политики окажет также сдерживающее воздействие на все ком-

поненты совокупного спроса. В итоге в краткосрочном периоде в экономике с абсолютно жесткими ценами (рис. 16) снизится совокупный выпуск (до Y_1), а в экономике с частично жесткими ценами упадут и совокупный выпуск, и уровень цен.

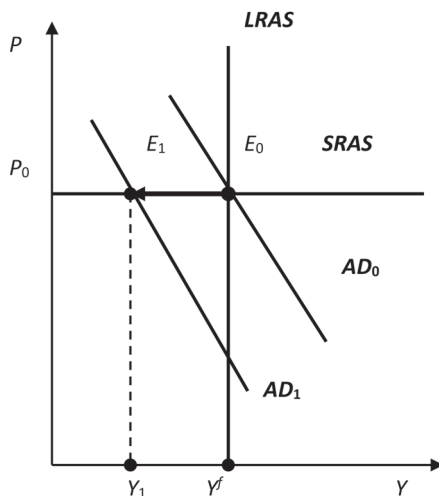


Рис. 16. Краткосрочные последствия сдерживающей кредитно-денежной политики в экономике с жесткими ценами

Воздействие на параметры макроэкономического равновесия оказывает не только кредитно-денежная, но и бюджетно-налоговая политика.

Вопросы для обсуждения

- Верны ли следующие утверждения?
 - Высокий уровень потребительской задолженности стимулирует рост потребительских расходов.
 - В равновесной экономике всегда существует полная занятость.
 - Согласно классической концепции кривая AS представлена вертикальной линией, которая ни при каких условиях не может сдвинуться ни влево, ни вправо.
 - Ожидание инфляции всегда сдвигает кривую AD вправо.
 - Рост инфляции прекращается, если кривая AD сдвигается вправо.
 - Сдвиг кривой AD вправо всегда приводит к инфляции.
- Какое влияние окажут следующие факторы на совокупный спрос и совокупное предложение? В каждом случае пользуйтесь графиками.

ком, чтобы показать, каким будет предполагаемое влияние на равновесный уровень цен и равновесный объем совокупного выпуска при условии, что все остальные факторы будут постоянными.

- а) Широко распространенный страх потребителей перед депрессией.
 - б) Сокращение государственных расходов на образование.
 - в) Резкое снижение цен на нефть.
 - г) Уменьшение ставок подоходного налога.
 - д) Повышение номинальной заработной платы.
 - е) Уменьшение части рабочей силы, объединенной в профсоюзы.
3. Объясните, почему классическая кривая совокупного предложения вертикальна. Какие механизмы обеспечивают полную занятость трудовых ресурсов в долгосрочном периоде?
 4. Предположим, что в представленной диаграмме кривая совокупного спроса в первый год сместится из положения AD_1 в положение AD_2 , а в следующий год снова вернется в положение AD_1 . Найдите новую точку равновесия в следующем году при условии, что цены и заработная плата не имеют тенденции к понижению.

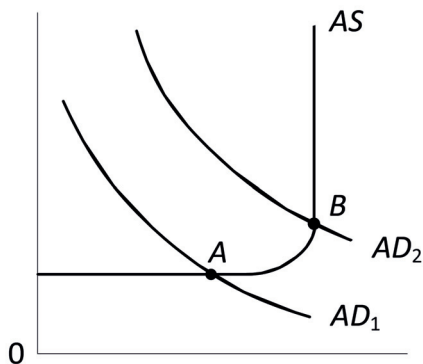


Рис.

5. Предположим, что ОПЕК неожиданно распался (прекратил свое существование) и цены на нефть упали. Покажите на графике, что произойдет с кривыми совокупного предложения и спроса, объемом выпуска и ценами в краткосрочном периоде?

Тесты

1. Увеличение государственных расходов приведет к тому, что кривая совокупного спроса:

- а) сдвинется влево;
 - б) сдвинется вправо;
 - в) не изменит своего положения;
 - г) изменит наклон.
2. Увеличение денежной массы приведет к тому, что кривая совокупного предложения:
- а) сдвинется влево;
 - б) сдвинется вправо;
 - в) не изменит своего положения;
 - г) изменит наклон.
3. Экономика с жесткими ценами изначально находится в состоянии долгосрочного равновесия. Уровень цен P_0 равен 1, а совокупный выпуск Y_0 — 2000 (млрд руб.). Центральный банк неожиданно увеличил предложение денег. Тогда в соответствии с моделью совокупного спроса / совокупного предложения AD/AS после произошедших событий уровень цен и совокупный выпуск в краткосрочном SR и долгосрочном периоде LR соответственно будут находиться на уровне:
- а) $SR: P_1 = 1, Y_1 = 2000; LR: P_2 = 1,2; Y_2 = 2500;$
 - б) $SR: P_1 = 1,2; Y_1 = 2000; LR: P_2 = 1,2; Y_2 = 2500;$
 - в) $SR: P_1 = 1, Y_1 = 2500; LR: P_2 = 1,2; Y_2 = 2000;$
 - г) $SR: P_1 = 1,2, Y_1 = 2000; LR: P_2 = 1,2; Y_2 = 2000;$
 - д) $SR: P_1 = 1,2, Y_1 = 2500; LR: P_2 = 1,2; Y_2 = 2000.$
4. Экономика с жесткими ценами изначально находится в состоянии долгосрочного равновесия. Уровень цен P_0 равен 1, а совокупный выпуск Y_0 — 2500 (млрд. руб.). На мировом рынке энергоносителей неожиданно снизились цены на нефть и газ. Тогда в соответствии с моделью совокупного спроса / совокупного предложения AD/AS после произошедших событий уровень цен и совокупный выпуск в краткосрочном SR и долгосрочном периоде LR соответственно будут находиться на уровне:
- а) $SR: P_1 = 0,8; Y_1 = 2750; LR: P_2 = 1, Y_2 = 2500;$
 - б) $SR: P_1 = 0,8; Y_1 = 2250; LR: P_2 = 1, Y_2 = 2500;$
 - в) $SR: P_1 = 1; Y_1 = 2750; LR: P_2 = 1,2, Y_2 = 2500;$
 - г) $SR: P_1 = 0,8; Y_1 = 2750; LR: P_2 = 0,8, Y_2 = 2500;$
 - д) $SR: P_1 = 1; Y_1 = 2250; LR: P_2 = 1,2, Y_2 = 2500.$
5. Все перечисленные ниже факторы приведут к сдвигу краткосрочной кривой совокупного предложения AS , за исключением:
- а) увеличения номинальной заработной платы работникам нефтеперерабатывающих отраслей промышленности;
 - б) засухи, уничтожившей посадки зерновых;

- в) принятия нового закона о защите окружающей среды, требующего от предприятий снизить выброс в атмосферу загрязняющих веществ;
- г) принятия парламентом закона о снижении ставок подоходного налога;
- д) принятия парламентом закона об индексации заработной платы.

Тема 4. Проблемы макроэкономической политики

Эффективность макроэкономической политики как отношение результата к затратам — это изменение выпуска или реального совокупного дохода в расчете на единицу изменения государственных расходов (или автономных налогов) — для фискальной политики; или на единицу изменения денежной массы — для денежно-кредитной политики. Понятно, что при одном и том же уровне затрат эффективность политики будет тем выше, чем большим увеличением совокупного выпуска она будет характеризоваться.

В реальности существует масса препятствий на пути регулирующих органов, что осложняет проведение эффективной макроэкономической политики.

4.1. Временные лаги

Внутренний лаг — это время с момента произошедшего шока, который вызвал отклонение фактического выпуска от его потенциального значения, до момента принятия соответствующих мер регулируемыми органами. Для денежно-кредитной политики (ДКП) внутренний лаг короток, поскольку глава ЦБ немедленно может принять решение об изменении ставки рефинансирования или проведении операций на открытом рынке в ответ на шок. Для фискальной политики внутренний лаг достаточно продолжителен. Любая мера правительства, направленная на изменение государственных расходов, трансфертов или налогов, требует ее рассмотрения и утверждения законодательной властью. На это может уйти достаточно много времени, и, когда меры наконец будут приняты, они могут оказаться запоздавшими и даже вызвать нежелательные последствия. Кроме того, как отмечают исследователи, зависимость результатов от решений парламента провоцируют коррупцию, подкуп чиновников, непроизводительное использование средств и т.д. Эти обстоятельства свидетельствуют в пользу монетарного регулирования экономики.

Внешний лаг — это лаг эффективности, период времени от момента принятия мер ЦБ или правительством до момента появления результата.

Для ДКП характерен длительный внешний лаг, что объясняется многоступенчатостью и длительностью механизма денежной трансмиссии. Инвесторы могут нескоро отреагировать на изменение процентной ставки, если рассматривают инвестиционный климат в целом как неблагоприятный или не видят перспектив для роста экономики в данный момент.

Для фискальной политики, напротив, внешний лаг короток, поскольку принятые правительством меры немедленно оказывают влияние на совокупный спрос, увеличивая государственные расходы и потребление. Последнее обстоятельство свидетельствует в пользу фискальной политики.

4.2. Противоречивость целей и наличие побочных эффектов

Безработица и инфляция выступают основными объектами макроэкономического регулирования. Зависимость между уровнями безработицы и инфляции описывается с помощью кривой Филлипса (рис. 17), современная версия которой с учетом ожиданий имеет вид:

$$\pi_t = -\alpha(u_t - u^f) + \pi_t^e,$$

где π_t — фактический уровень инфляции в период t ; π_t^e — ожидаемый в периоде t уровень инфляции; u — уровень фактической безработицы; u^f — естественный уровень безработицы; α — коэффициент чувствительности инфляции к изменению уровня безработицы.

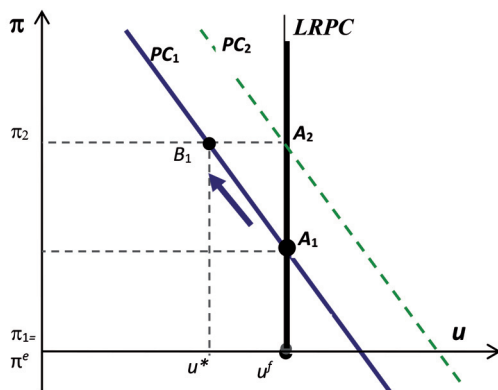


Рис. 17. Кривая Филлипса, усиленная адаптивными ожиданиями

Уровень инфляции зависит не только от циклической безработицы, но также от инфляционных ожиданий. В ходе переговоров между наемными работниками и предпринимателями заключаются соглашения относительно уровня заработной платы, которые основываются на прогнозах (ожиданиях) будущей инфляции. При этом ожидания могут фор-

мироваться с учетом только прошлого опыта (*адаптивные ожидания*) или с учетом всей имеющейся информации о поведении прогнозируемой переменной и знании законов функционирования экономики (*рациональные ожидания*).

Уравнение кривой Филлипса, усиленной адаптивными ожиданиями, утверждает, что:

- 1) при $\pi_t = \pi_t^e$ — циклической безработицы нет и $u_t = u^f$, в периоде t для экономики характерна ситуация полной занятости ресурсов (точка A_1);
- 2) если фактический уровень инфляции в периоде t превышает ожидаемый ($\pi_t > \pi_t^e$), то фактический уровень безработицы снижается ниже естественного $u_t < u^f$, в экономике ситуация избыточной занятости ресурсов (точка B_1 на краткосрочной кривой PC_1);
- 3) однако в точке B_1 экономика пребывает до тех пор, пока наемные работники не обнаружат обесценение своей реальной зарплаты, тогда они скорректируют свои инфляционные ожидания и потребуют индексации номинальной заработной платы, что сдвинет кривую Филлипса вправо, в положение PC_2 . Экономика вновь вернется на уровень полной занятости (точка A_2 на долгосрочной кривой Филлипса $LRPC$).

Поскольку кривая Филлипса предполагает альтернативу между инфляцией и безработицей, то *возникает дилемма государственной экономической политики*: либо поддерживать низкий уровень безработицы при высокой инфляции, либо поддерживать высокий уровень безработицы при низком уровне инфляции. Другими словами, если правительство в качестве главного приоритета рассматривает борьбу с безработицей, оно должно принимать более высокую инфляцию в качестве приемлемой «платы» за свою макроэкономическую политику.

Ответ на вопрос, какую именно точку выбрать на кривой Филлипса, определяется социальными и политическими приоритетами правительства. В разные периоды времени координаты так называемой «социально приемлемой точки на кривой Филлипса», т.е. признанное оптимальным сочетание уровней безработицы и инфляции, могут существенно различаться. Проблема выбора между инфляцией и безработицей существует только в краткосрочном периоде. Устойчивой кривой Филлипса не существует, а имеется набор кривых, каждая из которых соответствует определенному ожидаемому темпу инфляции. Долгосрочная кривая Филлипса имеет вид вертикальной линии, проходящей на уровне естественной безработицы, который совместим с любым значением инфляции.

Как фискальная, так и монетарная политика могут сопровождаться побочными эффектами. Так, стимулирующая фискальная политика (например, увеличение государственных расходов) приводит к росту реаль-

ного дохода и повышению спроса на деньги, что вызывает рост ставки процента. В результате снижается инвестиционный спрос фирм, и совокупный выпуск увеличивается не в той мере, в которой рассчитывало правительство. Таким образом, происходит частичное вытеснение частных инвестиций государственными расходами. Это явление получило название *эффекта вытеснения*.

Как отмечалось ранее, следствием стимулирующей фискальной политики, порождающей постоянные бюджетные дефициты, выступает чрезмерный рост государственного долга. В этом случае *правительство постоянно занимает средства из сбережений домашних хозяйств*. Поэтому все дополнительные сбережения, возникшие в результате роста совокупного дохода при проведении стимулирующей фискальной политики, идут на оплату возникающего при этом бюджетного дефицита вместо того, чтобы быть направленными на расширение инвестиционной активности частного сектора.

Различного рода побочные эффекты возникают и при проведении ДКП. Так, расширительная монетарная политика направлена на снижение процентной ставки с целью стимулирования инвестиций. Однако снижение ставки процента в условиях открытости экономики может привести к массированному оттоку капитала из страны в поисках более высокой нормы доходности на зарубежных финансовых рынках и даже спровоцировать финансовый кризис. В результате ресурсный потенциал экономики сократится, что может отрицательно сказаться на темпах ее роста в будущем.

4.3. Дискреционность или игра по правилам?

ЦБ и правительство, преследуя цель смягчить или преодолеть последствия колебаний деловой активности, могут постоянно принимать те или иные решения в зависимости от создавшейся ситуации. В этом случае они проводят так называемую «политику по обстоятельствам», или *дискреционную политику*. Так, в период циклического спада для роста производства и занятости правительство может дискретно увеличить государственные расходы или снизить налоги, а ЦБ — увеличить предложение денег.

Однако подобная тактика регулирующих органов имеет ряд отрицательных моментов. Помимо временных лагов, постоянная смена ориентиров макроэкономической политики порождает *неопределенность*. Если, например, правительство постоянно меняет налоговые ставки, инвесторам достаточно сложно оценить реальную стоимость предполагаемых проектов и их отдачу в будущем, что сокращает инвестиции.

Кроме того, дискреционная политика является оружием в руках политиков, преследующих свои собственные цели, особенно в период предвы-

борных кампаний, и может спровоцировать так называемый *политический бизнес-цикл*. Так, если экономика находится на пике деловой активности и переживает высокую инфляцию, целесообразно проводить сдерживающую фискальную политику (снижать государственные расходы, трансферты, увеличивать налоги). Однако подобные меры в период политических баталий крайне непопулярны среди населения, которое с пониманием встречает лишь меры, направленные на рост расходов на социальные программы. Поэтому политики, стремясь к власти любой ценой, проводят популистские меры, противоречащие экономической целесообразности: увеличивают расходы государства, поощряют чрезмерную экономическую активность и разгоняют инфляцию, что впоследствии может обернуться серьезными экономическими потрясениями.

Дискреционная монетарная политика, направленная на стимулирование экономики, нередко приводит к чрезмерному росту цен. *Возможность инфляционного давления* возникает и в случае эмиссионного финансирования бюджетного дефицита правительством.

В противоположность дискреционной макроэкономической политике, устраняющей негативные последствия циклических колебаний деловой активности в экономике, основная задача *недискреционной политики* — *предотвратить* колебания совокупного спроса, дохода и занятости. В этом случае регулирующие органы должны следовать неким установленным правилам. В области фискального регулирования следование правилам обеспечивают так называемые встроенные стабилизаторы, *механизмы, автоматически сглаживающие колебания совокупного выпуска и занятости*. Поскольку хозяйственное законодательство принимается (и относительно редко изменяется) парламентом страны, постольку встроенные стабилизаторы действуют автоматически и непрерывно. Они без специальных (дискретных) решений правительства оказывают стимулирующее воздействие на совокупный спрос (путем увеличения расходов и (или) снижения доходов государственного бюджета) в период циклического спада. Наоборот, во время циклического подъема встроенные стабилизаторы оказывают сдерживающее влияние на совокупный спрос (путем увеличения бюджетных расходов или снижения доходов государства). К стабилизаторам подобного рода относится прогрессивная / пропорциональная система налогообложения, система выплат пособий по безработице, система выплат прочих трансфертов. В некоторых странах принимаются законы, обязывающие правительство поддерживать сбалансированный государственный бюджет, что также выступает элементом недискреционной фискальной политики.

Недискреционная денежно-кредитная политика должна либо следовать монетарному правилу, либо быть направлена на поддержание стабильной процентной ставки на финансовых рынках (денежном рынке и рынке об-

лигаций). Так, монетарное правило М. Фридмана предполагает, что темп роста денежной массы должен соответствовать заданному темпу роста ВВП и целевому уровню инфляции:

$$\dot{M} = \pi + \dot{Y} - \dot{v},$$

где $\dot{M}$ — темп прироста денежной массы; π — уровень инфляции, $\dot{Y}$ — темп экономического роста; $\dot{v}$ — темп прироста скорости обращения денег (равен нулю, так как скорость обращения денег предполагается неизменной).

Согласно правилу Дж. Тейлора, используемому в монетарной политике многих развитых стран, ЦБ управляет номинальной процентной ставкой, исходя из следующего принципа. Фактическая реальная процентная ставка (разница между фактической номинальной процентной ставкой i и уровнем инфляции π) должна отклоняться от целевой реальной процентной ставки r^* в случае отклонения фактического выпуска y от его потенциального уровня y^* (выпуска при полной занятости) и (или) отклонения фактической инфляции π от ее целевого значения (таргета) π^* :

$$i - \pi = r^* + (y - y^*) + (\pi - \pi^*).$$

Так, если ФРС США устанавливает целевую реальную процентную ставку в размере 2%, что равно ее долгосрочному среднему уровню, а таргет по инфляции составляет 2%, то в случае полной занятости и при соответствии инфляции ее целевому значению номинальная процентная ставка будет установлена на уровне 4%. Если экономика находится в кризисе, а фактическое значение инфляции ниже целевого показателя, то реальная процентная ставка должна опуститься ниже целевого уровня. В соответствии со значением данного показателя ФРС снизит номинальную процентную ставку, смягчая тем самым монетарную политику.

«Игра по правилам» дает возможность контролировать и формировать рациональные инфляционные ожидания, снижая риски скачков спроса и предложения. Однако подобная нормативная политика применима в относительно стабильных экономиках при высокой степени доверия ЦБ.

4.4. Ожидаемая / неожиданная макроэкономическая политика и координация действий ЦБ и правительства

Один из самых ярких и самых спорных выводов, полученных теоретиками рациональных ожиданий (Т. Сарджентом и Н. Уоллесом), — это вывод о нейтральности макроэкономической политики. Они обосновали идею о том, что систематически проводимая стимулирующая денежная политика может породить лишь ожидаемую, а не неожиданную инфляцию и, следовательно, не может повлиять на уровень безработицы. Если изменения спроса заранее известны и предсказуемы, производители про-

сто реагируют на них повышением цен и зарплат, не утруждая себя расширением объемов производства. Только неожиданная инфляция способна временно опустить безработицу ниже естественного уровня. Следовательно, монетарные органы для достижения своих целей должны прибегать к неожиданным действиям, так называемым ценовым сюрпризам, изменяя неожиданно величину денежной массы. В результате им удастся добиться увеличения совокупного выпуска, непредсказуемого роста цен и, как следствие, снижения реальной стоимости государственного долга.

Однако последствия подобных действий — это рост неопределенности, что затрудняет формирование рациональных ожиданий и чревато потерей доверия к регулятору. В свою очередь, политика, не пользующаяся доверием со стороны экономических агентов, не принесет желаемых результатов. Работники никогда не согласятся на снижение номинальной заработной платы, если они не уверены в том, что действия правительства последовательно направлены на ограничение предложения денег и преследуют цель сократить инфляцию.

Если ЦБ и правительство могут согласовывать свои действия, то скоординированная политика, очевидно, должна быть эффективнее, чем несогласованная. Однако это справедливо при соблюдении двух условий. Во-первых, ЦБ и правительство страны не должны ставить перед собой взаимоисключающие цели. Во-вторых, эти цели и задачи должны быть подчинены решению проблемы достижения полной занятости ресурсов, т.е. быть экономическими, а не продиктованы политической конъюнктурой.

Однако, как это часто бывает в реальной экономической действительности, цели монетарной и фискальной политики могут противоречить друг другу. Например, при спаде производства правительство может проводить бюджетно-налоговую политику, стимулирующую экономический подъем, а ЦБ в целях финансовой стабильности поддерживать фиксированный уровень ставки процента.

В свою очередь, чересчур скоординированная политика может быть далеко не оптимальной в ряде случаев. Например, чрезмерное заострение внимания на задаче финансовой стабилизации со стороны ЦБ может привести к экономическому спаду, а подчинение экономической политики целям экономического подъема любой ценой может привести к инфляции. Поэтому ЦБ в большинстве стран мира являются независимыми, причем эта независимость закреплена законодательно.

4.5. Бюджетный дефицит и пределы роста государственного долга

В том случае, если расходы правительства на различные цели и программы превышают его доходы, возникает бюджетный дефицит. Долго-

вое финансирование бюджетного дефицита предполагает, что если правительству не хватает средств, полученных от сбора налогов, для покрытия расходных статей бюджета, оно финансирует свои программы за счет *заимствований у экономических агентов* путем продажи своих обязательств — ценных бумаг правительства. В этом случае *правительство занимает средства из сбережений домашних хозяйств и фирм*. Поэтому все дополнительные сбережения, возникшие в результате роста совокупного дохода при проведении стимулирующей фискальной политики, пойдут на оплату возникающего при этом бюджетного дефицита, вместо того чтобы быть направленными на расширение инвестиционной активности частного сектора.

Кроме того, в результате подобного способа финансирования бюджетного дефицита создается государственный долг.

Государственный долг — это общий размер задолженности правительства владельцам государственных ценных бумаг, равный сумме прошлых бюджетных дефицитов (за вычетом прошлых бюджетных излишков). Если правительство создает бюджетные дефициты в течение нескольких лет, оно ежегодно вынуждено делать новые займы и увеличивать сумму долга.

Обычно для оценки величины задолженности государства используется такой показатель, как *соотношение долг / ВВП*, оценивающий бремя долга. Для оценки обслуживания задолженности часто используется показатель, характеризующий соотношение *выплаты по обслуживанию долга / ВВП*. Считается, что правительство не столкнется с долговой проблемой, если соотношение *государственный долг / ВВП* не превышает 60%. Однако во многих странах показатель *долг / ВВП* превышает отметку 100%. Так, в середине 2021 г. этот показатель находился на уровне 108% в США, 159,8% — в Италии. Лидером по этому показателю выступает Япония, где госдолг в 2020 г. находился на отметке 266%. Россия относится к числу стран с низким показателем долговой нагрузки: в рассматриваемый период показатель *долг / ВВП* составлял 17%.

Увеличение долга может стать «взрывоопасным», когда реальная процентная ставка по обслуживанию долга обгоняет темпы экономического роста, поскольку весь прирост реального ВВП уходит на оплату процентов. Если соотношение *долг / ВВП* постоянно увеличивается, необходимо проведение политики, направленной на стабилизацию или сокращение показателя *долг / ВВП*.

Существуют *три способа стабилизации* (уменьшения) соотношения *долг / ВВП*:

- сокращение дефицита государственного бюджета;
- денежное финансирование дефицита бюджета (монетизация);
- отказ от долга.

Сокращение дефицита бюджета — достаточно сложный способ стабилизации государственного долга. С одной стороны, уменьшение государственных расходов, в том числе средств, выделяемых на различные социальные программы, делает крайне непопулярным правительство. Кроме того, то или иное политическое лобби может активно сопротивляться сокращению государственных расходов. С другой стороны, увеличение налогов представляет собой не только непопулярную меру, но и опасность «недосчитаться» налоговых поступлений в казну ввиду ухода «в тень» значительного числа налогоплательщиков из-за возросших налоговых ставок.

Денежное финансирование дефицита бюджета (монетизация бюджетного дефицита) позволяет снизить бремя долга двумя путями. Во-первых, это сеньораж. Если правительство намерено стабилизировать (сократить) соотношение *долг / ВВП*, оно может это сделать за счет создания дополнительной денежной базы. Однако в этом случае взрывоопасный характер приобретает инфляция.

Во-вторых, это *инфляционный налог* — номинальные активы. Если правительство прибегает к неиндексируемым займам, то в случае роста общего уровня цен реальная стоимость государственного долга снижается и владельцы долговых обязательств несут потери в части доходов на капитал. Однако инфляционный налог «работает», когда инфляция оказывается неожиданной и сопровождается падением реальной процентной ставки.

Частичный или полный отказ от долга (дефолт) на первый взгляд представляет собой самый простой способ решения долговой проблемы. По существу, отказ от долга равнозначен введению налога на доходы владельцев государственных облигаций. 100%-ное обложение налогом происходит в случае полного отказа от выплат процентных платежей и основной суммы долга.

Однако последствия подобных действий весьма серьезны, а именно: потеря доверия к правительству может надолго подавить желание экономических агентов одалживать впредь средства потерявшему репутацию государству и сделать невозможным финансирование бюджетного дефицита за счет государственных займов. Поэтому лишь в крайних случаях правительство прибегает к такому средству решения долговой проблемы.

Правительство может заимствовать и на внешнем финансовом рынке, продавая свои ценные бумаги нерезидентам. Оплата долга означает в этом случае перевод ресурсов внешнему миру и связана с необходимостью «заработать» эти ресурсы, продавая товары и услуги на внешнем рынке. Поэтому бремя внешнего долга представляется для страны более тяжелым.

Таким образом, все способы стабилизации (снижения) соотношения *долг / ВВП*, по сути, являются различными формами налогообложения: достижение сбалансированного бюджета или профицита бюджета предполагает рост налоговых ставок с юридических и физических лиц; ин-

фляционный налог означает налогообложение владельцев номинальных активов; частичный или полный отказ от долга представляет собой налогообложение владельцев правительственных ценных бумаг.

4.6. Должно ли государство пытаться стабилизировать экономику?

Спорным является вопрос о том, должно ли государство пытаться стабилизировать экономику. Те исследователи, которые утверждают, что современная экономика в своей основе конкурентная, а номинальные показатели — гибкие («новые классики»), считают, что вмешательство государства должно быть ограниченным, поскольку рынок сам способен восстановить долгосрочное равновесие в экономике в случае его нарушения. С их точки зрения, экономическая политика должна быть *пассивной*, т.е. следовать правилам и воплощать принцип «не навреди».

Те исследователи, которые доказывают, что в экономике сохраняются факторы, которые препятствуют эффективной работе рынков и затрудняют процесс установления макроэкономического равновесия (в частности, неспособность заработной платы и цен мгновенно адаптироваться к происходящим изменениям), выступают проводниками *активной* макроэкономической политики (новые кейнсианцы). Они утверждают, что в периоды серьезных экономических потрясений необходимо сглаживать амплитуду циклических колебаний мерами антициклической дискреционной политики.

Дискуссионным остается вопрос о том, каким образом проводить антиинфляционную политику: методами *шоковой терапии*, позволяющими быстро достичь желаемых целей, но неся при этом значительные потери выпуска и порождая высокую безработицу. Или следует действовать методами *градуализма*, т.е. постепенно, из года в год снижая показатели инфляции, при этом серьезных потерь совокупного выпуска и значительного роста безработицы можно избежать.

4.7. Объекты макроэкономического регулирования: совокупный спрос или совокупное предложение?

В реальности фискальная и монетарная политика используются, прежде всего, для стабилизации совокупного спроса. ДКП эффективна только в краткосрочном периоде, поскольку в долгосрочном периоде деньги нейтральны, т.е. не оказывают влияния на совокупный выпуск, а лишь воздействуют на цены.

В кейнсианской теории фискальная политика также влияет на совокупный спрос. Однако теоретики «экономики предложения» доказывают, что фискальная политика, направленная на снижение налогов, приводит к росту располагаемых доходов, стимулируя тем самым рост предложе-

ния труда и совокупного предложения. Аналогичное воздействие на совокупное предложение оказывает и снижение налогов на предпринимательскую деятельность.

Вопросы для обсуждения

1. Нужно ли стремиться к сбалансированности государственного бюджета?
2. В чем состоит независимость ЦБ?
3. Почему ЦБ иногда прибегает к «ценовым сюрпризам»?
4. Каким образом правительство может попытаться стабилизировать соотношение «долг / ВВП»?

Задачи и упражнения

Задачи

1. В прошлом году экономика находилась в состоянии полной занятости ресурсов и уровень инфляции составлял 5%. В текущем году совокупный выпуск увеличился на 8% по сравнению с потенциальным уровнем. Кривая Филлипса для данной экономики имеет следующий вид: $\pi = \pi^e - 0,75(u - u^*)$, где u^* — естественный уровень безработицы. Ожидания в данной экономике носят статический характер. Коэффициент чувствительности темпа прироста совокупного дохода к изменению циклической безработицы равен 2. Определите, как изменилась в текущем году инфляция по сравнению с прошлым годом.
2. В прошлом году экономика находилась в состоянии полной занятости ресурсов и уровень инфляции составлял 5%. В текущем году инфляция снизилась на 1 процентный пункт по сравнению с прошлым годом, а совокупный выпуск уменьшился на 5% по сравнению с потенциальным уровнем. Ожидания в данной экономике носят статический характер, а коэффициент чувствительности темпа прироста совокупного дохода к изменению циклической безработицы равен 2,5. Определите, какой вид будет иметь кривая Филлипса в данной экономике.
3. В прошлом году совокупный выпуск составил 10 трлн долл., в текущем году он увеличился на 2 трлн долл. в сопоставимых ценах. Инфляция в экономике составила 3%. Предполагая, что скорость обращения денег постоянна, определите, как изменился темп роста денежной массы в текущем году по сравнению с прошлым годом.

Тесты

1. Центральный банк, увеличивая предложение денег в экономике в ответ на спад деловой активности:
 - а) проводит дискреционную денежно-кредитную политику;
 - б) проводит недискреционную монетарную политику;
 - в) проводит стимулирующую денежно-кредитную политику;
 - г) верно а) и в);
 - д) проводит сдерживающую денежно-кредитную политику.
2. ЦБ проводит недискреционную денежно-кредитную политику, основанную на монетарном правиле. Тогда при увеличении государственных расходов он должен:
 - а) снизить предложение денег;
 - б) продавать облигации на открытом рынке;
 - в) увеличить ставку рефинансирования;
 - г) увеличить норму обязательных резервов;
 - д) нет верного ответа.
3. В соответствии с эффектом вытеснения:
 - а) потребление товаров и услуг сокращается, а объем инвестиций растет;
 - б) снижение автономных налогов приводит к уменьшению частных инвестиций;
 - в) рост частных инвестиций приводит к уменьшению государственных расходов;
 - г) рост государственных расходов приводит к увеличению частных инвестиций;
 - д) импорт товаров и услуг замещается национальным производством.
4. Бюджетно-налоговая политика, направленная на сокращение дефицита государственного бюджета, предполагает:
 - а) сокращение государственных расходов, трансфертных выплат и уменьшение денежной базы;
 - б) увеличение нормы обязательного резервирования, ставки рефинансирования и продажи государственных облигаций на открытом рынке;
 - в) снижение государственных расходов, трансфертных выплат и увеличение налогов;
 - г) снижение государственных расходов, увеличение налогов и продажи государственных облигаций на открытом рынке;
 - д) нет верного ответа.
5. Какие меры фискальной и монетарной политики корреспондируются друг с другом в период пика деловой активности:

- а) сокращение государственных расходов и снижение ставки рефинансирования;
 - б) рост трансфертных выплат и повышение нормы обязательного резервирования;
 - в) рост налогов и продажа облигаций на открытом рынке;
 - г) рост государственных расходов и покупка облигаций на открытом рынке;
 - д) сокращение налогов и уменьшение предложения денег.
6. Норма обязательного резервирования вкладов в экономике составляет 8%, норма избыточного резервирования находится на уровне 7%, сумма наличности составляет 25% от величины депозитов. ЦБ планирует увеличить денежную массу на 400 млрд руб. В создавшейся ситуации ЦБ следует купить государственных облигаций на «открытом рынке» государственных облигаций на сумму:
- а) 128 млрд руб.;
 - б) 1250 млрд руб.;
 - в) 32 млрд руб.;
 - г) 60 млрд руб.
7. Норма обязательного резервирования в экономике составляет 15%, сумма наличности — 25% от величины депозитов. ЦБ продал на открытом рынке государственных облигаций на сумму 80 млн руб. В результате действий ЦБ сумма депозитов в банковской системе:
- а) уменьшилась на 200 млн руб.;
 - б) уменьшилась на 250 млн руб.;
 - в) уменьшилась на 50 млн руб.;
 - г) уменьшилась на 180 млн руб.

Материалы для самостоятельного изучения

К теме 1. Экономический рост и циклы деловой активности

Конкретная ситуация. Грядет время развивающихся стран? Не надейтесь

В последние годы долговые проблемы США и Евросоюза, неспособность Японии реанимировать рост укрепили уверенность широкого круга экономистов и инвесторов в том, что время развитых стран прошло. Им придется менять модель роста, основанную на гипертрофии финансового сектора и рынка недвижимости, на безудержной готовности влезать в долги. Скоро придет время стран, которые пока относят к развивающимся, гласит эта гипотеза, у которой все больше адептов.

На подходе глобальная смена лидеров. Дело не только в Китае, но и в других быстро растущих странах, таких как Турция, ЮАР, Индонезия, Индия, Нигерия, Бангладеш, Индонезия, Египет.

Однако мнение профессора из Гарварда Дэни Родрика, лучшего в мире специалиста по экономике развивающихся стран, расходится с общепринятым мнением.

Он впервые весомо ответил многочисленным прогнозистам (включая Goldman Sachs, Citigroup, Price Waterhouse Coopers), считающим годы до момента, когда Китай по размеру ВВП обгонит США, Бразилия — Германию, а Индия — Великобританию. Ответ Родрика на уже привычные славословия развивающемуся миру краток: «Не надейтесь!» У этих стран слишком много проблем, на которые не обращают внимания любители экстраполировать темпы роста за десять лет на полстолетия вперед. Периоды сверхвысокого (8–12% в год) роста не могут быть длительными и устойчивыми, и реальная конвергенция — удел небольшого числа стран. К тому же это сближение — не автоматический процесс, а результат продуманной и тонкой политики.

Быстрый рост — следствие запоздалой промышленной революции, полагает Родрик: когда страна сама начинает производить, скажем, электрогенераторы или автомобили, производительность труда в отрасли быстро растет. Но это все однократные, неповторимые события: дальнейший рост (после овладения технологией) уже не будет иметь взрывного характера. Не случайно нынешний разрыв между развитыми и развивающимися странами по уровню душевых доходов хотя и сократился за последнее десятилетие, находится на уровне 1950 г. (в течение всей второй половины XX в. разрыв медленно рос).

Догоняющий рост определяется способностью развивающихся стран перенимать новые идеи, знания и технологии, разработанные глобальными технологическими лидерами развитых стран. Поэтому по мере сокращения разрыва между двумя группами стран рост у тех, кто догоняет, будет замедляться: технологий, которые они еще не освоили, будет оставаться все меньше и меньше. А на роль глобальных технологических лидеров развивающиеся страны пока не претендуют.

В Financial Times Родрик обозначил трудности, с которыми столкнутся некоторые развивающиеся страны. Китайский рост был основан на промышленном экспорте, но торговый профицит страны достиг уровня, который будет трудно превзойти. Переход к росту, ориентированному на внутренний спрос, приведет к сокращению рабочих мест, сопряженному, вероятно, с социальными волнениями.

Индия пока не преуспела в формировании современной промышленности. За пределами современного сектора IT и бизнес-услуг, в котором за-

нята относительно небольшая часть трудоспособного населения, остается очень большой сектор с крайне низкой производительностью труда и неквалифицированной рабочей силой. Бурно растущая Нигерия сталкивается с сокращением формальной занятости вследствие приватизации, а новых рабочих мест создается мало.

В Турции низок уровень внутренних сбережений, растет дефицит текущего счета, а период роста, основанного на притоке иностранного капитала или доходов от бума на рынке сырья, как правило, продолжается недолго, философски замечает Родрик.

Успехи развивающихся стран в плане заимствования у развитых принципов открытости, демократии, макроэкономической стабильности (бюджетный популизм вышел из моды), улучшение качества государственного управления и прочие схожие меры помогут им снизить риск возникновения кризисов. Развивающиеся страны снизили пошлины с 30–70 до 10–15%. Степень их интеграции в глобальную экономику — самая высокая за последние 200 лет. Но все это не может обеспечить устойчивый рост.

Государство может способствовать росту только за счет тонкой политики, поддерживающей диверсификацию экономики, перелив рабочей силы и других ресурсов в секторы с более высокой производительностью труда, уверен Родрик. Чаще всего это промышленный экспорт, поддерживать который можно госинвестициями, субсидированием кредитов и т.д. Однако проведение такой политики удастся мало кому из стран — скорее господдержка «распиливается» близкими к власти бизнесменами — охотниками за рентой, которых достаточно во всех развивающихся странах.

В результате огромная часть ресурсов страны продолжает работать не в секторах-«эскалаторах» с высокой и растущей производительностью, а в остальных. Во многих странах Латинской Америки и Африки, выяснил Родрик, рабочая сила мигрирует из секторов с более высокой производительностью, в том числе и в неформальную экономику. Аналогичный процесс происходит и в России.

Между тем сокращение разрыва между развитыми и развивающимися странами почти полностью происходит не за счет экономики в целом, подсчитал Родрик, а за счет «секторов-эскалаторов» — в основном это промышленный экспорт, теряющий кадры во многих развивающихся странах.

Наконец, США и Европа, сами столкнувшиеся с большими трудностями, не смогут больше смотреть на поддержку экспорта и недооценку валют развивающихся стран сквозь пальцы. Введение МВФ и ВТО практики санкций по отношению к странам, «манипулирующим» (занижающим) курс своей валюты, вероятно, вопрос нескольких лет. Ведь развитым

странам и самим нужна девальвация, чтобы стимулировать экспорт, снизить долговое бремя и безработицу. Это делает задачу для развивающихся стран еще более сложной и может превратить период их сверхбыстрого роста в относительно кратковременный эпизод.

Уже в период до кризиса COVID-19 2020 г. развивающиеся страны столкнулись с ограничениями экономического роста, вызванными вялостью мировой экономики в целом, ограниченностью бюджетных ресурсов, растущим уровнем государственного долга, высокими рисками возникновения финансовых потрясений, структурными проблемами, политической неопределенностью, политикой торговых ограничений. Рост экономики Китая замедлился из-за ужесточения финансового регулирования и торговых споров с США: обе страны неоднократно вводили взаимные торговые пошлины.

Начавшийся активно после глобальной рецессии 2008–2009 гг. процесс рещоринга, т.е. возвращения из-за границы в страну происхождения материнской компании филиалов многих компаний и бизнеса, оказывает негативные последствия на экономику офшорных стран. Возврат производства из-за рубежа стал происходить из-за растущих издержек на оплату труда в офшорных странах (за последнее десятилетие средняя оплата труда в Китае увеличилась на 320%), роста трансакционных издержек, связанных с перемещением товаров (транспортные издержки и таможенные пошлины), более низкого уровня автоматизации и производительности труда в офшорных странах, наличия менее жестких стандартов качества по сравнению с развитыми странами, пиратства технологий, санкционной политики в отношении ряда стран и т.п.

Однако и будущее развитых стран не выглядит безоблачным в ближайшие годы. Экономический рост в этих странах замедляется из-за роста сбережений и снижения инвестиций, что связано со структурными изменениями в экономике (появлением новых способов добычи нефти, требующих меньших капиталовложений), изменением вкусов потребителей, которые стали более аскетичными, ростом мощи монополий, усложнившимися условиями получения займов домашними хозяйствами и т.п. Замедлению экономического роста способствует и сокращение экспорта. Падение темпов роста мировой торговли до 2,6% в 2019 г. было рекордным за предшествующие десять посткризисных лет.

Первое двадцатилетие текущего века ознаменовалось уже двумя мировыми кризисами, причем кризис COVID-19 2020 г. по своим масштабам и глубине оказался более разрушительным, чем предшествующий финансово-экономический кризис 2008–2009 гг. Если в разгар Великой рецессии в сентябре 2009 г. безработица в США составляла 9,8%, то в мае 2020 г. она находилась на уровне 13,3%. Обвал фондовых рынков в начале 2020 г. оказался более значительным, чем в 2007 г., а от-

ток капитала с формирующихся рынков никогда ранее не достигал таких громадных объемов, как в 2020 г.

Масштабы распространения кризиса были беспрецедентными. По данным МВФ, рецессия в 2020 г. была зафиксирована в 157 странах из 194. Если в 2008 г. падение мировой экономики составило 3,3%, то в 2020 г. объем мирового ВВП сократился на 4,3%.

Во время кризиса одновременно пострадали целые сектора экономики во всех странах. Прежде всего, это касается отраслей обрабатывающей промышленности. Стремительное падение объема промышленного производства в Китае с конца декабря 2019 г. отразилось на мировой динамике производства и реализации продукции в начале 2020 г. и динамике мировой торговли. Падение торговли товарами во втором квартале 2020 г. достигло 27%.

(По материалам www.forbes.ru 05.09.2011 и материалам периодической печати)

Вопросы для обсуждения конкретной ситуации

1. Согласны ли вы с точкой зрения, что развивающиеся страны не смогут поддерживать в будущем высокие устойчивые темпы экономического роста?
2. Может ли грамотная политика управления экономическим ростом способствовать сохранению высоких темпов экономического роста или, как утверждает Д. Родрик, улучшение качества государственного управления поможет лишь снизить риски возникновения кризисов?
3. Какие регионы (страны), на ваш взгляд, имеют наилучшие (наихудшие) перспективы с точки зрения экономического роста? Аргументируйте ваш ответ.

К теме 2. Деньги и банковская система

Как банки создают деньги

Если все коммерческие банки страны придерживаются политики *частичного резервирования вкладов*, то их деятельность увеличивает предложение денег и оно превышает размер денежной базы на сумму вкладов, выданных всеми коммерческими банками.

Процесс расширения денежной массы банковской системой

Предположим, что:

- а) население настолько ценит удобства, связанные с владением чековой книжкой, что все попадающие к нему наличные деньги стремятся сразу же положить на счет до востребования;

- б) коммерческие банки полагают минимальную резервную норму достаточной для поддержания необходимого уровня платежеспособности и не стремятся держать избыточных резервов, используя весь свой ссудный потенциал полностью для выдачи кредитов.

Пусть центральный банк расширил денежную базу MB , осуществив дополнительную эмиссию средств в размере 100 тыс. руб. При этом наличная составляющая денежной массы M возросла на ту же величину. Значит, первое расширение предложения денег будет произведено центральным банком на сумму:

$$\Delta M_1 = \Delta MB = 100 \text{ тыс. руб.}$$

Предположим для простоты, что все получатели этих денег вносят их на вклады до востребования в один и тот же коммерческий банк $N 1$. При норме обязательного резервирования rr , равной 10% от суммы вкладов, коммерческий банк $N 1$ может выдать дополнительную ссуду на сумму 100 тыс. руб. $\cdot (1 - 0,1) = 90$ тыс. руб. Именно на эту величину расширит денежную массу данный банк:

$$\Delta M_2 = \Delta MB(1 - rr) = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot (1 - 0,1) = 90 \text{ тыс. руб.}$$

Получатель ссуды в 90 тыс. руб. в коммерческом банке $N 1$ скорее всего потратит эти деньги на покупку или на возврат долга. Получатель платежа, в свою очередь, положит полученные средства на вклад в коммерческий банк $N 2$, поскольку в соответствии с нашей предпосылкой все наличные деньги немедленно вносятся на банковский счет. Объем вкладов до востребования в банке $N 2$ увеличится на 90 тыс. руб., и он сможет выдать дополнительную ссуду в размере 90 тыс. руб. $\cdot (1 - 0,1) = 81$ тыс. руб. На эту величину и расширит денежную массу банк $N 2$:

$$\Delta M_3 = \Delta M_2(1 - rr) = \Delta MB(1 - rr)^2 = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot (1 - 0,1)^2 = 81 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогичным путем полученная в коммерческом банке $N 2$ ссуда попадет на вклад до востребования в коммерческий банк $N 3$. Объем вкладов до востребования в банке $N 3$ увеличится на 81 тыс. руб., и он сможет выдать дополнительную ссуду в размере 81 тыс. руб. $\cdot (1 - 0,1) = 72,9$ тыс. руб. На эту величину расширит денежную массу банк $N 3$:

$$\begin{aligned} \Delta M_4 &= \Delta M_3(1 - rr) = \Delta MB(1 - rr)^2(1 - rr) = \\ &= \Delta MB(1 - rr)^3 = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot (1 - 0,1)^3 = 72,9 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

и т.д. до тех пор, пока все дополнительно выпущенные центральным банком 100 тыс. руб. не вернутся в центральный банк в виде обязательных резервов участвующих в этом процессе коммерческих банков.

В общем виде

$$\Delta M_n = \Delta MB(1 - rr)^{n-1} = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot (1 - 0,1)^{n-1}.$$

Изменение балансов банковской системы в процессе мультипликации вкладов

$$\Delta MB = + 100 \text{ тыс. руб.}$$

Коммерческий банк N 1

Актив, тыс. руб.		Пассив, тыс. руб.	
Резервы	+10	Вклады до востребования	+100
Ссуды	+90		

Коммерческий банк N 2

Актив, тыс. руб.		Пассив, тыс. руб.	
Резервы	+9	Вклады до востребования	+90
Ссуды	+8,1		

Коммерческий банк N 3

Актив, тыс. руб.		Пассив, тыс. руб.	
Резервы	+8,1	Вклады до востребования	+81
Ссуды	+72,9		

Коммерческий банк N 4

и т.д.

По окончании процесса суммарный прирост предложения денег составит:

$$\Delta M = \Delta M_1 + \Delta M_2 + \Delta M_3 + \dots + \Delta M_n = \Delta MB + \Delta MB(1 - rr) +$$

$$\Delta MB(1 - rr)^2 + \Delta MB(1 - rr)^3 + \dots + \Delta MB(1 - rr)^{n-1} =$$

$$\frac{\Delta MB}{1 - (1 - rr)} = \Delta MB \cdot \frac{1}{rr} = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot \frac{1}{0,1} = 1000 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, по окончании процесса 100 тыс. руб. наличных денег, созданных центральным банком, будут выведены из обращения и окажутся в фонде обязательных резервов банковской системы, а в обращении останется 1000 тыс. руб. кредитных денег (вкладов до востребования).

Таким образом, *увеличение денежной базы приводит к многократному (мультипликативному) расширению вкладов в коммерческих банках и денежной массы.*

$\frac{1}{rr} = \frac{\Delta M}{\Delta MB}$ — *депозитный (кредитный) мультипликатор*, показывающий во сколько раз конечный прирост денежной массы (предложения денег) превосходит первоначальный прирост денежной базы при отсутствии наличных денег в обращении и избыточных резервов.

Так как $rr < 1$, то депозитный мультипликатор всегда больше единицы.

Поскольку любое расширение денежной массы всегда является следствием расширения денежной базы, то

$$M = MB \cdot \frac{1}{rr}.$$

Однако такое определение предложения денег основано на малореалистичных предположениях.

Более реалистично следующее:

1. Население обычно не вносит все попадающие к нему наличные деньги на банковский вклад, а часть их оставляет на руках в наличной форме (в форме кассовых остатков). Пропорция, в которой денежная масса распределена на кассовые остатки и вклады до востребования, описывается *коэффициентом «наличность — депозиты»* (cr)

$$cr = \frac{C}{D}.$$

Тогда любой прирост денежной массы будет распределен между приростом кассовых остатков и приростом вкладов в определенной пропорции.

Поскольку $\Delta M = \Delta D + \Delta C$, и $\frac{\Delta C}{\Delta D} = cr$, то

$$\Delta D = \Delta M \cdot \frac{1}{1 + cr},$$

$$\Delta C = \Delta M \cdot \frac{cr}{1 + cr}.$$

Следовательно, если общий прирост денежной массы составил 1 руб., то $\frac{1}{1 + cr}$ коп. приходится на прирост вкладов до востребования и $\frac{cr}{1 + cr}$ коп. — на прирост кассовых остатков.

2. Коммерческие банки обычно считают минимальную норму резервирования вкладов чересчур низкой для поддержания нормальной платежеспособности. К тому же обязательные резервы хранятся в центральном банке. Поэтому коммерческие банки, как правило, предпочитают часть своих избыточных резервов не отдавать в ссуду, а хранить в самом банке.

Та доля вкладов, которую коммерческие банки в среднем считают необходимым хранить в виде избыточных резервов, называется *нормой избыточного резервирования вкладов* (er):

$$er = \frac{ER}{D},$$

где ER — объем избыточных резервов.

При наличии избыточных резервов коммерческие банки используют для выдачи ссуд не весь свой ссудный потенциал, а за вычетом суммы хранящихся в банке избыточных резервов.

Прирост объема выданных ссуд $= \Delta D - \Delta RR - \Delta ER = \Delta D(1 - rr - er)$, где RR — объем обязательных резервов; ER — объем избыточных резервов.

С учетом кассовых остатков и избыточных резервов процесс мультипликации вкладов будет протекать по-другому. На каждом этапе из него будут выбывать не только обязательные, но и избыточные резервы, а также кассовые остатки. Поэтому итоговое расширение денежной массы будет меньше, чем в предыдущем случае.

Например, если $cr = 0,25$, $er = 0,15$, и rr по-прежнему равно $0,1$, то при эмиссии дополнительных 100 тыс. руб. первое расширение денежной массы центральным банком будет таким же, как и в предыдущем случае:

$$\Delta M_1 = \Delta B = 100 \text{ тыс. руб.}$$

Но теперь получатели этих денег 20% от полученной суммы оставят у себя в наличной форме $\left(\Delta C_1 = \Delta M_1 \cdot \frac{cr}{1+cr} = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot \frac{0,25}{1+0,25} = 20 \text{ тыс. руб.} \right)$,

и только 80% $\left(\Delta D_1 = \Delta M_1 \cdot \frac{1}{1+cr} = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot \frac{1}{1+0,25} = 80 \text{ тыс. руб.} \right)$

внесут на вклады до востребования в коммерческий банк $N 1$. Банк поступит с этими деньгами следующим образом:

- 10% ($\Delta RR = \Delta D \cdot rr = 80 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,1 = 8 \text{ тыс. руб.}$) отправит в центральный банк для пополнения своих обязательных резервов;
- 15% ($\Delta ER = \Delta D \cdot er = 80 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,15 = 12 \text{ тыс. руб.}$) оставит в наличной форме для формирования избыточных резервов;
- оставшиеся после формирования резервного фонда 75% от суммы вклада (Прирост объема ссуд $= \Delta D(1 - rr - cr) = 80 \text{ тыс. руб.} (1 - 0,1 - 0,15) = 6 \text{ тыс. руб.}$) выдаст в ссуду. Следовательно, банк $N 1$ увеличит денежную массу на 60 тыс. руб. (а не на 90 тыс. руб., как в предыдущем случае):

$$\Delta M_2 = \Delta D(1 - rr - er) =$$

$$\Delta B \cdot \frac{1}{1+cr} \Delta(1 - rr - er) = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot \frac{1}{1+0,25} \cdot (1 - 0,1 - 0,15) = 60 \text{ тыс. руб.}$$

Из общей суммы ссуды банка $N 1$ в коммерческий банк $N 2$ попадет только 80% ее, и всего 75% от этого вклада будут выданы в кредит. Следовательно, банк $N 2$ увеличит денежную массу на 36 тыс. руб., (а не на 81 тыс. руб., как в предыдущем случае):

$$\begin{aligned}\Delta M_3 &= \Delta M_2 \cdot \frac{1}{1+cr} (1-r-r-ER) = \\ \Delta MB \left(\frac{1}{1+cr} \cdot (1-r-r-er) \right) \cdot \left(\frac{1}{1+cr} \times (1-r-r-er) \right) &= \\ = \Delta MB \left(\frac{1}{1+cr} \cdot (1-r-r-er) \right)^2 &= \\ 100 \text{ тыс. руб.} \cdot \left(\frac{1}{1+0,25} \cdot (1-0,1-0,15) \right)^2 &= 36 \text{ тыс. руб.}\end{aligned}$$

и т.д. до тех пор, пока все дополнительно выпущенные центральным банком 100 тыс. руб. постепенно не выпадут из процесса мультипликации вкладов в виде кассовых остатков, обязательных резервов и избыточных резервов участвующих в этом процессе коммерческих банков.

В общем виде

$$\Delta M_n = \Delta B \left(\frac{1}{1+cr} \cdot (1-r-r-er) \right)^{n-1}.$$

Изменение балансов банковской системы в процессе мультипликации вкладов

$\Delta MB = + 100$ тыс. руб. — Прирост кассовых остатков = + 20 тыс. руб.

Коммерческий банк $N 1$

Актив, тыс. руб.		Пассив, тыс. руб.	
Обязательные резервы	+8	Вклады до востребования	+80
Избыточные резервы	+2		
Ссуды	+60		

Прирост кассовых остатков = + 12 тыс. руб.

Коммерческий банк $N 2$

Актив, тыс. руб.		Пассив, тыс. руб.	
Обязательные резервы	+4,8	Вклады до востребования	+48
Избыточные резервы	+7,2		
Ссуды	+36		

Прирост кассовых остатков = + 12 тыс. руб.

Коммерческий банк $N 3$

и т.д.

По окончании процесса суммарный прирост предложения денег составит:

$$\begin{aligned}\Delta M &= \Delta M_1 + \Delta M_2 + \Delta M_3 + \dots + \Delta M_n = \Delta B + \\ &\Delta B \cdot \frac{1}{1+cr}(1-rr-er) + \dots + \Delta B \left(\frac{1}{1+cr}(1-rr-er) \right)^2 + \\ &\Delta B \cdot \left(\frac{1}{1+cr} \cdot (1-rr-er) \right)^2 + \dots + \Delta B \cdot \left(\frac{1}{1+cr} \cdot (1-rr-er) \right)^{n-1} = \\ &\frac{\Delta B}{1 - \frac{1}{1+cr}(1-rr-er)} = \Delta B \cdot \frac{1+cr}{cr+rr+er} = \Delta B \cdot \frac{1+cr}{cr+r} = \\ &100 \text{ тыс. руб.} \cdot \frac{1+0,25}{0,25+0,1+0,15} = 25 \text{ тыс. руб.},\end{aligned}$$

где $r = rr + er = \frac{RR + ER}{D}$ — общая норма резервирования вкладов, т.е. доля общих резервов (обязательных и избыточных) в сумме вкладов до востребования.

Следовательно, по окончании процесса прирост денежной массы на 10 тыс. руб., созданных центральным банком, приведет к увеличению денежной массы на 25 тыс. руб., а не на 100 тыс. руб., как в предыдущем случае.

Таким образом, наличие кассовых остатков у населения и избыточных резервов у коммерческих банков уменьшает масштаб мультипликативного расширения банковских вкладов и денежной массы (в нашем примере в 4 раза).

$\frac{1+cr}{cr+r} = \frac{1+cr}{cr+rr+er} = \frac{\Delta M}{\Delta B}$ — денежный мультипликатор, показывающий, во сколько раз конечный прирост денежной массы (предложения денег) превосходит первоначальный прирост денежной базы при наличии кассовых остатков у населения и избыточных резервов у коммерческих банков.

Так как $(cr + r) < 1$, то денежный мультипликатор всегда больше единицы.

Поскольку любое расширение денежной массы всегда является следствием расширения денежной базы, то при наличии кассовых остатков у населения и избыточных резервов у коммерческих банков:

$$M = B \cdot \frac{1+cr}{cr+r} = B \cdot \frac{1+cr}{cr+rr+er}.$$

Упражнение

Покажите изменения в балансовых счетах, которые произойдут, если центральный банк продаст на открытом рынке государственные облигации на сумму 100 млн руб., а покупателем будет коммерческий банк.

Задача

Норма обязательного резервирования составляет 10%. Денежная база страны — 140 млрд евро. Объем наличности на руках населения составляет 40% от объема средств на депозитах в коммерческих банках.

- а) Заполните сводный баланс коммерческих банков данной страны.
- б) Покажите, как изменится сводный баланс коммерческих банков, если ЦБ страны скупил у домашних хозяйств на открытом рынке государственных облигаций на сумму 21 млрд евро.

Тесты для самостоятельной работы

1. Если коэффициент депонирования денег (cr) увеличивается, а норма резервирования депозитов (rr) и денежная база (MB) остаются неизменными, то:
 - а) нельзя определить, увеличивается или уменьшается предложение денег;
 - б) предложение денег увеличивается;
 - в) предложение денег уменьшается;
 - г) предложение денег не изменяется.
2. Снижение нормы обязательного резервирования не повлияет на предложение денег в экономике, если:
 - а) не изменится величина избыточных резервов коммерческих банков;
 - б) не изменится денежная база;
 - в) не изменится соотношение «наличность — депозиты»;
 - г) не изменится общая величина резервов коммерческих банков
3. Если доверие экономических агентов к банковской системе падает и относительная величина депозитов снижается, то:
 - а) денежный мультипликатор уменьшается;
 - б) денежный мультипликатор увеличивается;
 - в) предложение денег увеличивается;
 - г) верно б) и в).

К теме 3. Модель AD/AS

Конкретная ситуация. Налоговая реформа в России — экономика спроса или экономика предложения?

Фискальная политика предполагает использование возможности правительства взимать налоги и расходовать средства государственного бюджета не только на закупку товаров и услуг, но и для регулирования устойчивого функционирования рыночной экономики и решения различных социальных задач. Кейнсианский подход ориентируется на совокупный спрос, считая, что спрос создает свое собственное предложение. Поэтому кейнсианцы традиционно считают, что государству следует увеличивать свои закупки, сокращать налоги в период спада и кризиса, сокращать госрасходы и увеличивать налоги во время подъема и инфляции в целях поддержания стабильности производства.

Альтернативный подход исповедуют представители «экономики предложения». (Это течение оказало заметное влияние на формирование экономической политики администрации США в годы президента Р. Рейгана, а также правительств М. Тэтчер в Англии и христианских демократов в ФРГ). Отвергая кейнсианскую систему антициклического регулирования экономики с ее заботой об обеспечении эффективного спроса, полной занятости и противопоставляя ей экономику предложения, новые классики переносят акцент с формирования спроса на проблемы предложения ресурсов и их эффективного использования. Сторонники рассматриваемой концепции предлагают одновременно активизировать побудительные мотивы и стимулы предпринимательской деятельности экономических агентов, считая основным препятствием на пути свободного частного предпринимательства систему налогообложения с высокими налоговыми ставками. По словам Л. Лаффера, люди работают не для того, чтобы платить налоги. Кроме того, сторонники экономики предложения выступают за сокращение социальных программ с тем, чтобы стимулировать предложение труда. В отличие от кейнсианцев, теоретики экономики предложения по-иному относятся к сбережениям. Они исходят из того, что рост сбережений оказывает не отрицательное, а положительное влияние на экономический рост, являясь источником наращивания инвестиций и повышения темпа динамического равновесия. Таким образом, экономическая теория предложения ориентирует на стимулирование широкой частной инициативы и частного предпринимательства. Ее сторонники видят в этом ключ к решению наиболее острых экономических проблем. Важнейшими рычагами стимулирования частной инициативы считаются снижение налоговых ставок и обеспечение привилегий корпорациям.

Реформирование налоговой системы в России стало осуществляться в начале 2000-х гг. В 2001 г. был введен единый 13%-ный подоходный налог — один из самых низких в мире. В результате доля подоходного налога в совокупных налоговых поступлениях выросла с 11 до 13,6%. Однако снижение подоходного налога не привело к росту совокупного спроса.

В этом же году был снижен налог на прибыль предприятий с 36 до 24%. Снижение налога на прибыль предприятий происходило одновременно с отменой льготного налогообложения части прибыли предприятий, предназначенной для капиталовложений. Подобная инвестиционная налоговая льгота позволяла предприятиям «уводить» часть прибыли от налогообложения, и реальный налог на прибыль составлял порядка 17%. Последствием отмены налоговых льгот стал усилившийся отток инвестиций за границу. Прирост инвестиций в 2002 г. составил 2,8% против 10% в 2001 г. В результате доля налога на прибыль в совокупном объеме налоговых поступлений упала с 22 до 15%.

Обычно в зрелых рыночных экономиках существует прямая связь между уровнем налогообложения, долей государственных доходов в ВВП и размерами теневой экономики: чем выше налоги, тем выше доходы государства и тем больше размеры подпольной экономики. В странах с высокими государственными доходами (50% и более от ВВП), таких как скандинавские государства, Голландия, теневая экономика относительно больше, чем в странах с низкими налоговыми поступлениями (Австралия, США, Швейцария, Япония). В переходных экономиках все наоборот: чем ниже уровень государственных доходов (и чем больше он снизился в последние годы), тем больше теневая экономика. Фактически в переходных экономиках наблюдается эффект вытеснения государства подпольным бизнесом «один к одному»: на каждый процентный пункт падения доли государственных доходов в ВВП приходится в среднем увеличение доли теневой экономики в ВВП тоже на 1 процентный пункт. Иными словами, динамика государственных доходов довольно точно отражает способность государства добиваться исполнения законов и предписаний, а это и входит в понятие институционального потенциала.

Вопросы по конкретной ситуации

1. Была ли реформа налоговой системы в России начала 2000-х гг. направлена на стимулирование совокупного спроса или совокупного предложения?
2. Почему снижение подоходного налога в России не привело к росту совокупного спроса?

3. Почему в России снижение налогового бремени не привело к сокращению теневой экономики?
4. Можно ли считать, что предпринятое правительством снижение на треть налога на прибыль привело к росту совокупного предложения?

К теме 4. Проблемы макроэкономической политики

Конкретная ситуация. Банковские кризисы в России

Банковский кризис представляет собой неспособность значительно числа банков выполнять свои обязательства перед вкладчиками вовремя вернуть средства, хранящиеся на депозитах. В результате происходят банкротства и ликвидация банковских учреждений. Как правило, банковскому кризису предшествует чрезмерная кредитная экспансия во время длительного экономического подъема. Обратной стороной кредитной экспансии является ухудшение качества кредитного портфеля, поскольку банки становятся менее осмотрительными при выдаче кредитов, что приводит к росту числа ненадежных заемщиков и увеличению доли просроченных кредитов в общем объеме банковских кредитов.

Банковский кризис 1998 г.

К концу 1997 г. РФ столкнулась с серьезными проблемами. В результате снижения мировых цен на нефть, газ и цветные металлы — основные товары российского экспорта — происходило ухудшение торгового баланса и снижение валютной выручки от экспортных поступлений. За ноябрь 1997 г. официальные золотовалютные резервы уменьшились на одну треть — более чем на 6 млрд долл., так как ЦБ РФ постоянно осуществлял валютные интервенции для поддержки курса рубля в заданном коридоре. На фоне азиатского финансового кризиса 1997 г. начался отток капитала из рублевых финансовых активов, прежде всего из государственных облигаций ГКО—ОФЗ. На протяжении всего предшествующего периода государственный бюджет РФ сводился с дефицитом, который финансировался за счет выпуска государственных облигаций. В начале 1997 г. нерезиденты получили доступ на российский рынок государственных ценных бумаг. Их доля на рынке ГКО и ОФЗ с весны 1997 г. составляла около 30%. Кроме того, стремление сохранить нерезидентов на рынке ГКО вынуждало государство поддерживать неоправданно высокие процентные ставки. В результате такая политика не только подавляла инвестиционную активность в стране, но и имела своим следствием постоянный рост объема процентных платежей, выплачиваемых нерезидентам, и понимание того, что при нулевых темпах экономического роста государство будет неспособно расплатиться по своим

обязательствам. Высокие процентные ставки привели к тому, что большинство банков сосредоточили свою деятельность на покупке государственных облигаций, а не на кредитовании реального сектора экономики. Банки занимали деньги на рынке межбанковского кредитования (под 50–150% годовых) и вкладывали их в ГКО, средневзвешенная доходность которых составляла около 250% годовых. При этом происходило накопление краткосрочных валютных обязательств коммерческих банков. Массированный вывод средств нерезидентов и коммерческих банков из рублевых финансовых инструментов с начала 1998 г. привел к падению стоимости государственных ценных бумаг, росту спроса на иностранную валюту на валютном рынке, ожиданиям неизбежной девальвации рубля.

В начале июля 1998 г. превышение номинальной стоимости портфеля нерезидентов над валютными резервами достигло 11,3 млрд долл. Это не оставляло ЦБ возможности удерживать курс рубля в рамках объявленного валютного коридора, а 17 августа было объявлено о дефолте по ГКО, т.е. невозможности государства исполнять свои обязательства по обслуживанию внутреннего долга. Одновременно с долговым и валютным кризисом произошел и банковский кризис. Масштабы потерь российских банков во второй половине 1998 г. оценивались в 50–60% капитала банковской системы (2–3% ВВП). Таким образом, суммарные активы банков, составляющие еще на начало августа в 1,1 трлн руб., за один день, 17 августа, фактически сократились на 140–150 млрд руб. (или на 12,5–13,5%); чистые активы, оценивавшиеся на 1 августа примерно в 700 млрд руб., сократились на 20–21,5% (т.е. до 560–550 млрд руб.).

Банковский кризис 2008 г.

К началу 2008 г. российская экономика, продолжая оставаться экономикой, ориентированной на экспорт сырьевых ресурсов, демонстрировала устойчивый экономический рост (более 7% в год), имела профицит государственного бюджета, положительное общее сальдо платежного баланса на фоне растущих цен на нефть на мировом рынке и чистого притока капитала в страну, высокий уровень золотовалютных резервов (свыше 550 млрд долл.). Казалось, что начавшийся в 2008 г. мировой финансовый кризис обойдет стороной Россию. В 2006 г. был принят закон о полной конвертируемости рубля, и Россия получила доступ к международным рынкам капитала. Коммерческие банки охотно заимствовали на мировых финансовых рынках, поскольку процентные ставки по займам в иностранной валюте были значительно ниже рублевых. Перед кризисом 2008 г. суммарный долг российских банков на внешних рынках составлял 192,8 млрд долл. Несмотря на то что российские власти накопили значительный запас иностранной валюты, российские банки и предприятия практически уравнивали эту сумму, взяв в долг

за границей свыше 400 млрд долл. В 2006–2007 гг. многие глобальные инвестиционные фонды размещали свои капиталы на российском финансовом рынке. Их привлекала не столько высокая доходность отечественного фондового рынка, сколько устойчивость российского рубля, который поднимался в цене по отношению к корзине ведущих мировых валют. Они размещали свои активы главным образом не на рынке акций, а на рынке «денежных инструментов»: в банковские депозиты, в том числе в низкодходные, но крайне надежные депозиты в Банке России по ставкам 3–3,5% годовых, а также в государственные, муниципальные и корпоративные облигации с доходностью от 6 до 12% годовых. Россия для этих фондов стала одним из сегментов мирового рынка для проведения операций по схеме *carry trade* — привлечение средств в странах с низкой процентной ставкой и размещение их в странах с высокой доходностью активов.

Ситуация кардинально изменилась в середине 2008 г., когда в условиях нестабильности на мировых финансовых рынках, падения мировых цен на нефть, а также из-за военных событий в Южной Осетии начался массированный отток спекулятивного капитала из России. Чистый вывоз капитала из России за сентябрь–декабрь 2008 г. составил 159 млрд долл., из которых 72,1 млрд долл. приходилось на банковский сектор. Иностранные банки-кредиторы потребовали досрочного возврата долгов российских банков и крупных корпораций в связи с обесценением заложенных акций, а возможности привлечь новые кредиты в иностранной валюте за рубежом отсутствовали. Как следствие, ликвидность российских банков значительно ухудшилась, процентные ставки резко повысились, получить кредит в России стало практически невозможно. Многие российские компании вынесли центр прибыли за рубеж и тоже выводили деньги из страны.

На валютном рынке в октябре–декабре 2008 г. господствовал чистый спрос населения на наличную иностранную валюту, активно изымались вклады из банков. Предприятия и население конвертировали рублевые вклады и остатки на счетах в иностранную валюту. Кроме того, иностранная валюта уходила на погашение внешней задолженности, за 4-й квартал 2008 г. внешний долг сократился на 60,3 млрд долл. Вследствие этого произошло существенное сокращение пассивов банковской системы. Таким образом, деятельность банковской системы оказалась парализованной.

Вопросы по конкретной ситуации

1. Внутренними или внешними причинами был обусловлен в большей степени каждый из кризисов?

2. Кто несет большую ответственность за развертывание каждого из кризисов — государство, банки или иностранные инвесторы?
3. Как вы считаете, который из кризисов оказал большее негативное воздействие на российский бизнес?

Литература

1. Абель Э., Бернанке Б. Макроэкономика: пер. с англ. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008.
2. Антипина О. А., Миклашевская Н. А., Никифоров А. А. Макроэкономика: учебник. — М.: Дело и Сервис, 2012.
3. Антипина О. Н., Карловская С. Б., Миклашевская Н. А. Прикладная экономика: учебник. — Баку: Изд-во Филиала МГУ в Баку, 2020.
4. Мэнкью Н. Г. Макроэкономика: пер. с англ. — М.: Изд-во МГУ, 1994.

1.3. МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИКА

*Автор курса — КАРЛОВСКАЯ Софья Борисовна,
кандидат экономических наук,
доцент экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Цель данного курса — сформировать у слушателей целостное представление об актуальных проблемах мировой экономики и международных экономических отношений.

Международная экономика в настоящее время представляет собой самостоятельный раздел общей экономической теории со своим особым предметом исследования — мировой экономикой, развитие которой сопровождается действием целого ряда специфических факторов.

Необходимость понимания закономерностей возникновения, становления и современного состояния мировой экономики связана с тем, что:

- по мере формирования наднациональных структур интеграционного характера, возрастания мощи и влияния финансового капитала и информационных технологий, расширения поля деятельности ТНК/МНП и т.д. национальная экономика становится все менее зависимой от внутренней конъюнктуры и более зависимой от внешней (ярким примером этого служит существенное влияние финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. и последнего глобального кризиса, вызванного пандемией, на экономику практически всех стран мира). То есть международные экономические отношения во многом стали носить предопределяющий характер в развитии национальных экономик;
- мировое хозяйство является средой экономической активности национального бизнеса и государств. На современном этапе использование традиционных рычагов макроэкономического регулирования международной торговли, процессов иностранного инвестирования, международной миграции рабочей силой становится все менее эффективно. Глобальные проблемы — от изменений климата до угроз новых пандемий — настоятельно требуют

объединения усилий на наднациональном уровне. Ускорение научно-технического прогресса, создающее новые возможности различных удаленных коммуникаций, способствует развитию новых форм международных экономических отношений;

- экономистам, юристам, социологам, представителям других специальностей сегодня необходимо комплексное представление о современной мировой экономике. Каждый специалист в своей профессиональной деятельности сталкивается с очень большим объемом экономической информации, в основном зарубежной, правильная ориентация в которой доступна тем, кто владеет основами научных знаний и методами анализа современной мировой экономики.

Изучив данный курс, слушатели должны овладеть следующими компетенциями:

- решать профессиональные проблемы, руководить работой трудовых коллективов с учетом знания международной специфики ведения бизнеса;
- быстро адаптироваться к динамично изменяющимся условиям внешнеэкономической деятельности, эффективно и технологично оценивать происходящие изменения и действовать, добиваясь успеха в выбранном направлении;
- знать теоретические и методологические основы и закономерности функционирования мировой экономики в целом и ее отдельных регионов;
- быть способными применить методы научного анализа при изучении социально-экономических явлений и процессов, происходящих в мировой экономике;
- уметь анализировать конъюнктуру международного рынка товаров и услуг, международных финансовых рынков, рынков факторов производства с целью оптимизации стратегии внешнеэкономической деятельности на микро- и макроуровне;
- видеть возможности и перспективы бизнеса в широком контексте развития российской экономики и ее интеграции в мировое хозяйство;
- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности, учитывая растущую международную конкуренцию;
- обобщать, анализировать и критически оценивать информацию, в том числе из международных источников, используя результаты анализа для повышения эффективности хозяйственной деятельности различных субъектов в целом и ее внешнеэкономической составляющей.

Программа курса

- Тема 1. Структурная трансформация мирового хозяйства в современных условиях*
- Тема 2. Современные тенденции развития международной торговли товарами и услугами. Внешнеторговая политика*
- Тема 3. Международная мобильность факторов производства*
- Тема 4. Платежный баланс как отражение участия страны в международных экономических отношениях*

Тема 1. Структурная трансформация мирового хозяйства в современных условиях

Мировая экономика (мировое хозяйство) — это совокупность национальных хозяйств, связанных между собой системой международных экономических отношений.

Субъекты мирового хозяйства — экономически обособленные операторы, обладающие финансовыми, производственными, организационно-правовыми и информационными возможностями для осуществления хозяйственной деятельности на мировом экономическом пространстве. Основными субъектами мировой экономики являются: национальные экономики, транснациональные корпорации / многонациональные предприятия и банки, интеграционные группировки (объединения), международные экономические организации (МЭО).

Основные формы международных экономических отношений:

- международная торговля товарами, услугами, технологиями;
- международное движение факторов производства (движение капитала, трудовая миграция);
- международные валютно-финансовые отношения;
- международная экономическая интеграция;
- сотрудничество в области решения глобальных проблем.

Мировое хозяйство — это историческая и политико-экономическая категория, так как каждому этапу его развития свойственны определенные масштабы и уровень производства, интернационализации хозяйственной жизни и характер социально-экономической структуры.

Динамика развития мировой экономики подтверждает тезис, что развитие любой экономической системы не происходит равномерно и линейно. Периоды интенсивного роста сменяются глубокими кризисными явлениями, и именно цикличность развития лежит в основе приведенной далее периодизации развития мировой экономики.

Этапы развития мирового хозяйства

- На протяжении **XIX в.** происходило становление мирового хозяйства. В результате создания колониальной системы завершился процесс формирования мирового хозяйства, в первую очередь международной торговли (на основе крупного машинного производства и транспортных средств с паровым двигателем). Появились и стали развиваться разнообразные формы МЭО — миграция капитала, мировые валютно-финансовые отношения и т.д.
- **20–30-е гг. XX в.** Наблюдались кризисные явления в развитии мирохозяйственных связей, обусловленные нарушением единства их частнокапиталистической основы и образованием СССР. В послевоенный период превалировали дезинтеграционные процессы — снижались темпы экономического роста, объемы экспорта. Кризис мировой валютной системы. Экономики капиталистических стран пережили волну кризисов, самый мощный из которых — Великая депрессия 1929–1933 гг.
- **40-е гг. XX в.** характеризуются новой структурной трансформацией мирового хозяйства, связанной, с одной стороны, со сворачиванием мировых хозяйственных связей (Вторая мировая война, создание мировой системы социализма), с другой стороны, с их частичным восстановлением на новом более высоком наднациональном уровне (создание международных экономических организаций — МВФ, МБРР в 1944 г., ГАТТ в 1947 г.).
- **В 1950–1960-е гг.** происходил распад мировой колониальной системы, т.е. колоссальное изменение структуры мирового хозяйства, рост процессов интернационализации и интеграции (ЕЭС в 1957 г.), рост ТНК и усиление их активности.
- **В 1970–1980-е гг.** вновь наблюдались кризисные явления в мировом хозяйстве (сырьевые, структурные, финансовые кризисы), обострение глобальных проблем (экологической, бедности, демографической). Доминирование США уменьшается, мир становится многополярным. Увеличились масштабы вывоза капитала в разнообразных формах.
- **В 90-е гг. XX в. и в начале XXI в.** в мире, за исключением двух стран (Куба и Северная Корея), существовала полная приверженность рыночным отношениям. Система ценностей в мировой экономике заключается в поддержке частной собственности. На этом этапе происходят революционные преобразования: резко усилились процессы глобализации экономики, активизировались процессы региональной экономической интеграции (НАФТА, МЕРКОСУР). Завершилось формирование общего рынка и создание ЕС, на повестке

дня которого встал вопрос о создании, по существу, конфедеративного государства на пространстве всей Западной и Восточной Европы. Резко возросла роль стран Юго-Восточной Азии, прежде всего Китая, в мировой экономике. Среди факторов развития на первый план выдвигаются новые технологии и человеческий капитал. Развитые страны перешли на постиндустриальную стадию развития. С конца прошлого столетия и вплоть до конца 2007 г. в мировой экономике наблюдался наиболее продолжительный и интенсивный подъем за последние 60 лет. Особенностью данного подъема стало то, что он охватил все группы стран современного мира, с одной стороны, но породил существенные дисбалансы в мировой экономике и обострил ресурсные, инфраструктурные и тому подобные ограничения. Глобальный финансово-экономический кризис способствовал формированию новой расстановки сил в мировой экономике: экономический рост все больше перемещается в развивающиеся страны и страны с формирующимся рынком.

- **После 2007 г.** усилился полицентризм мировой экономики. Формируется новая модель экономического роста на базе структурных и технологических сдвигов. Мировая экономика продолжает испытывать отложенные эффекты кризиса 2008–2009 гг. в виде торговых войн и нарушения системы мировой торговли. Меняется конфигурация мировой валютной системы (повышение роли региональных валют, появление криптовалют). К трендам, формирующим будущее глобальной экономики, следует отнести: бурное развитие информационных технологий; переход мировой экономики на новую энергетическую парадигму (на основе развития возобновляемых источников энергии); растущую долговую зависимость стран; эскалацию геополитических рисков; глобальный подъем экономического национализма; волатильность на финансовых рынках и их отрыв от фундаментальных экономических показателей; конфликт интересов при формировании и функционировании глобальной системы управления; старение населения. Пандемия COVID-19 вынудила страны ввести режим «Великой самоизоляции», который спровоцировал самую сильную рецессию со времени Великой депрессии. В условиях глобальной неопределенности восстановление экономик различных стран происходит неравномерно.

Общая характеристика национальных экономик

Определить роль отдельных стран в мировой экономике можно на основе нескольких ключевых показателей их экономического развития. Показатели развития мирового хозяйства, их динамика и другие харак-

теристики подробно отражены в различных статистических справочниках, отчетах международных организаций, крупных банков и компаний. Для характеристики мирового хозяйства используют показатели, отражающие численность и качественные характеристики населения; объем валового внутреннего продукта (ВВП), а также некоторые связанные с ним индикаторы — динамику прироста ВВП, ВВП на душу населения, ВВП, рассчитанный по паритету покупательной способности; показатели отраслевой структуры мировой экономики; показатели мировой торговли, инвестиционной деятельности и т.д. (в табл. 1–3 приведены основные индикаторы развития мирового хозяйства).

Таблица 1

Население (млн чел.)

Регион, страны	1990	2000	2007	2010	2012	2020****
Мир в целом*	5,294,9	6,124,1	6,671,2	6,895,9	>7,046,0**	7,752,8
Китай***	1,135,2	1,262,6	1,317,9	1,337,8	1,350,7	1,402,1
Индия***	873,8	1,053,9	1,174,0	1,224,6	1,236,7	1,380,0
США***	259,6	282,2	301,2	309,3	313,9	329,5
Россия***	148,3	146,3	142,1	141,9	143,5	144,1

Источник: World Bank, World Development Indicators.

* В 1950 г. население мира составляло около 2,5 млрд человек, а в 1900 г. — 1,6 млрд человек.

** 31 октября 2011 г. родился 7-миллиардный житель Земли.

*** <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart>

**** <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart>

Таблица 2

Номинальный валовой внутренний продукт (в трлн долл.)

Регион, страна	1980	1990	2000	2007	2012****	2014****	2019****	2020
Мир в целом	11,92	22,13	31,85	54,27	71,67	78,26	87,752	84,706
Развивающиеся экономики	2,62	3,84	6,78	14,06	49,9%*****	56,9%*****	59,7%*****	57,5%
Переходные экономики	1,01	0,87	0,39	1,78				
Развитые экономики	8,29	17,42	24,68	38,44	50,1%*****	43,1%*****	40,3%*****	42,5%
Китай*	0,3	0,4	1,19	3,29**	8,227 14,9%*****	10,38 16,3%*****	14,343 19,2%*****	14,723 18,3%
Россия	—	0,49***	0,26	1,23	2,015 3,0%*****	1,857 3,3%*****	1,670 3,1%*****	1,484 3,1%

Окончание табл. 2

Регион, страна	1980	1990	2000	2007	2012****	2014****	2019****	2020
США	2,78	5,79	9,83	13,82	15,68 18,9%*****	17,42 16,1%*****	21,428 15,1%*****	20,937 15,9%
Европа (развитые страны)	3,96	7,61	8,89	17,59	13,7%***** 17 стран зоны евро	12,1%***** 18 стран зоны евро	11,2%***** 19 стран зоны евро	12,0% 19 стран зоны евро

Источник: World Bank, World Development Indicators.

* Без учета Гонконга, Макао и Тайваня.

** В 2007 г. в Гонконге и Тайване ВВП составлял примерно 15% от китайского.

*** Данные за 1992 г.

**** Данные Всемирного банка (в текущих ценах).

***** Доля в мировом ВВП по ППС, данные МВФ. IMF World Economic Outlook April 2013, p. 139.

***** Доля в мировом ВВП по ППС, данные МВФ. IMF World Economic Outlook April 2015, p. 157.

***** Доля в мировом ВВП по ППС, данные МВФ. IMF World Economic Outlook April 2020 Statistical Appendix, p. 7.

2020 г. — доля в мировом ВВП по ППС, МВФ «Перспективы развития мировой экономики: преодоление неравномерного восстановления экономики». Апрель 2021. С. 117.

Таблица 3

Рост реального ВВП (годовое изменение в %)

Группы стран, страны	2001–2010 (средние ТР)	2009	2015	2016	2019	2020	Прогноз	
							2021	2022
Мир в целом	3,9	–0,4	3,4	3,4	2,8	–3,2	6,0	4,9
Развитые страны	1,8	–3,4	2,3	1,7	1,6	–4,6	5,6	4,4
США	1,7	–2,8	2,9	1,6	2,2	–3,5	7,0	4,9
Зона евро	1,2	–4,4	2,1	2,0	1,3	–6,5	4,6	4,3
Страны с формирующимися рынками и развивающиеся	5,2	3,1	4,3	4,6	3,7	–2,1	6,3	5,2
Китай	10,5	9,2	6,9	6,7	6,0	2,3	8,1	5,7
Россия	4,8	–7,8	–1,9	0,3	2,0	–3,0	4,4	3,1

Источник: IMF World Economic Outlook Update July 2021, p. 6.

Современная мировая экономика находится в состоянии глубоких перемен. США доминировали в мировом экономическом развитии с середины прошлого века. В 70–80-е гг. XX в. основные изменения в соотношении сил происходили внутри группы развитых стран. Они проявились в ослаблении позиций США и увеличении доли стран Западной Европы и Японии. Отличительной чертой мирового развития конца XX — начала XXI в. является существенное увеличение роли развивающихся стран и стран с формирующимися рынками в процессе трансформации модели мировой экономики. Структурные изменения в мировом хозяйстве привели к изменению экономического баланса сил в пользу стран, еще несколько десятилетий назад бывших периферией мирового экономического развития. Последние 30 лет наблюдается увеличение доли данных экономик в мировом ВВП. В 1980 г. на развивающиеся экономики приходилось чуть больше 20% мирового ВВП (в долл., в текущих ценах). В 2020 г. (табл. 2) вклад только Китая в мировой ВВП составил почти 17,5%, а по паритету покупательной способности доля развивающихся стран и стран с переходной экономикой в мировом ВВП составила 57,5%. Мировой экономический кризис 2008 г. продемонстрировал, что потенциальными локомотивами развития мировой экономики могут стать Китай и Индия. Необходимо отметить, что сравнение стран по общему объему ВВП и даже по ВВП на душу населения, при всей важности этих показателей, еще не говорит о реальном экономическом потенциале стран и уровне их экономического развития. И хотя резко возвысившийся в последние десятилетия Китай превзошел США по ВВП (оцененному по ППС), объему производства продукции обрабатывающей промышленности, экспорту товаров и т.д., Соединенные Штаты остаются крупнейшей национальной экономикой мира в системе международного разделения труда — центром инноваций, интеллектуальной собственности, финансовых услуг, крупнейшим собственником активов. Европейские страны, сформировавшие региональное интеграционное объединение, несмотря на целый ряд проблем, препятствующих экономическому развитию, также являются диверсифицированными и высокотехнологичными экономиками. Таким образом, можно говорить о том, что в настоящее время происходит формирование мультиполярной и многоуровневой мировой экономики с новыми центрами роста.

В мире насчитывается более 200 стран (193 признанных суверенных государства и около 50 территорий). Классификации стран, разработанные ООН, МВФ и Всемирным банком, являются наиболее общепризнанными.

*Классификация стран
по уровню социально-экономического развития
(в соответствии с классификацией ООН)*

- Развитые страны (developed countries).
- Страны с переходной экономикой (transition countries).
- Развивающиеся страны (developing countries).

Для классификации стран по уровню социально-экономического развития используются:

- показатели экономического развития (ВВП/ВНД на душу населения, отраслевая структура национальной экономики, производство основных видов продукции на душу населения, показатели качества жизни населения, показатели экономической эффективности);
- тип экономического роста (экстенсивный, интенсивный, наукоемкий);
- уровень и характер внешнеэкономических связей;
- величина экономического потенциала страны.

На 2020 г. к развитым странам ООН относит 36 стран — 28 стран — членов ЕС, 3 европейские страны, не входящие в состав Евросоюза (Норвегию, Швейцарию и Исландию), а также США, Канаду, Австралию, Новую Зеландию и Японию. К переходным экономикам относятся экономики стран СНГ и стран Юго-Восточной Европы, не вошедших в состав ЕС. В рамках группы развивающихся стран выделяют подгруппу самых бедных — наименее развитых стран (least developed countries) — 47 стран.

*Классификация стран
по уровню валового национального дохода
на душу населения, применяемая Всемирным банком*

Всемирный банк классифицирует все экономики стран — участниц организации и прочие экономики (с населением более 30 000 человек), выделяя три группы по уровню валового национального дохода на душу населения, рассчитанные с использованием метода «Атлас» (табл. 4). Классификации подлежат 240 экономик. Пороговые значения валового национального дохода на душу населения для каждой группы подвергаются ежегодному пересмотру. Отнесение страны к определенной группе предоставляет либо закрывает ей возможности пользоваться безвозмездной помощью, льготным финансированием, кредитами международных организаций и т.д.

Таблица 4

Классификация стран Всемирного банка 2020 г.

Группа стран	Пороговые значения ВВП на душу населения для текущего 2021 финансового года	Количество экономик в каждой группе	Примеры стран, относящихся к каждой группе
1. Страны с низким доходом	Не выше 1045 долл. на человека в год	27	Афганистан, Либерия, Эфиопия, Нигер, КНДР
2. Страны со средним доходом, в том числе: Страны с доходом ниже среднего Страны с доходом выше среднего	1046–12 695 долл. на человека в год 1026–4095 долл. на человека в год 4096–12 695 долл. на человека в год	110 5 55	 Египет, Индия, Украина, Вьетнам, Узбекистан, Марокко, Камбоджа, Мьянма, Танзания Азербайджан, Беларусь, Болгария, Бразилия, Казахстан, Китай, Россия, Турция, ЮАР
3. Страны с высоким доходом	Не ниже 12 696 долл. на человека в год	80	Австралия, Германия, Гонконг, Израиль, Италия, Франция, США

Источник: составлено по материалам <https://blogs.worldbank.org/opendata/new-country-classifications-income-level-2021-2022>

Наиболее полную оценку роли отдельных стран осуществляет МВФ, пересматривая каждые пять лет квоты стран — участниц фонда. Определение позиции страны в мировой экономике основывается на данных о размерах ВВП, официальных резервов, об инвестиционной позиции и не учитывает размеры территории, демографические и социальные показатели. МВФ делит страны на передовые (*advanced economies*), страны с формирующимся рынком и развивающиеся страны (*emerging and developing economies*). МВФ признал нерациональным выделение стран с переходной экономикой как отдельной группы, и данные государства вместе с развивающимися странами были объединены в единую группу, включающую в том числе Российскую Федерацию. К первой группе на 2020 г. относится 39 стран, ко второй — 156 стран, которые классифицируются по региональному признаку.

Очевидно, что оценка этими организациями странового состава групп несколько различается. Россия, например, по классификации ООН является страной с переходной экономикой, по данным Всемирного банка — страной с уровнем дохода выше среднего (с 2012 по 2014 г. входила в группу с высоким уровнем дохода), а с точки зрения МВФ — экономикой с формирующимся рынком. В конечном итоге любая классификация составляется, исходя из задач каждой организации. Как видно из рассмотренных классификаций, Всемирный банк обращает больше внимания на уровень валового национального дохода на душу населения, ООН — на социально-экономические аспекты, МВФ — на уровень прогрессивности экономики стран.

Необходимо также отметить, что сегодня существует большое количество международных рейтингов, характеризующих уровень социально-экономического развития стран. Для многих стран мира, включая Россию, позиции в международных рейтингах стали целевыми ориентирами в национальной системе средне- и долгосрочного планирования (в частности, позиции в Индексе глобальной конкурентоспособности, Индексе человеческого развития, Глобальном индексе инноваций и т.д.). Система рейтингов является практическим инструментарием для проведения сопоставительного анализа национальных экономик и определения на этой основе перспективных направлений развития и факторов, сдерживающих экономическое развитие стран. Анализ позиций стран в международных рейтингах также важен с точки зрения выявления их конкурентных преимуществ в сравнении с ведущими развитыми и развивающимися странами, в масштабе мировой экономики в целом.

Интеграционные объединения

Усиление интеграционных процессов в последние десятилетия сделало межгосударственные экономические объединения важными субъектами

мировой экономики. Современный этап развития глобальной экономики характеризуется ростом напряженности в торговых отношениях между крупнейшими экономиками мира, что в большинстве случаев выражается во введении двухсторонних ограничений в области торговли. Развитие региональной экономической интеграции, в особенности между странами глобального Юга, позволило отчасти уравновесить эти тенденции. Хотя региональные торговые объединения долгое время рассматривались как скорее потенциальные препятствия на пути к глобализации и многосторонности, в нынешней обстановке, характерной чертой которой является растущее протекционистское давление, регионализм может оказаться одним из немногих действенных средств распространения стимулов к либерализации по всей мировой экономике. Интеграционная группировка — особая организационная структура, добровольное и взаимовыгодное объединение отдельных национальных экономик с целью создания благоприятных условий для свободного перемещения товаров, услуг, рабочей силы и капиталов и координации экономической деятельности. Традиционно выделяется пять форм (этапов) экономической интеграции между странами:

- зона свободной торговли (free trade zone);
- таможенный союз (customs union);
- общий рынок (common market);
- экономический и валютный союз (economic and monetary union);
- единый экономический, валютный и политический союз (полная интеграция).

Транснациональные корпорации (многонациональные предприятия)

Важной характеристикой современного этапа развития мировой экономики является ее транснационализация, предопределившая формирование и функционирование глобальных многопрофильных транснациональных корпораций и банков. В экономической литературе до сих пор не существует единого определения транснациональной корпорации / многонационального предприятия (далее ТНК/МНП). По нашему мнению, целесообразно придерживаться определения, предложенного Комиссией по транснациональным корпорациям ООН, по которому ТНК/МНП — это компания, имеющая подразделения в двух или более странах независимо от их юридической формы и сферы деятельности, функционирующая в соответствии с определенной системой принятия решений, которая позволяет проводить согласованную политику и разрабатывать общую стратегию через один или более центров по принятию решений, а также объединяющая подразделения посредством собственности или иным способом таким образом, что одно или несколько из них могут оказывать значи-

тельное влияние на деятельность других. По рекомендации Конференции ООН по торговле и развитию (далее — ЮНКТАД) к ТНК/МНП относятся компании, в которых доля участия материнской компании в уставном капитале экономических единиц за пределами страны базирования составляет не менее 10%. Экономическую мощь ТНК/МНП подтверждают следующие данные.

- В мире насчитывается почти 104 000 ТНК и более 892 000 филиалов ТНК/МНП.
- Более половины из 100 крупнейших экономических образований мира (включая национальные экономики) — это ТНК/МНП.
- ТНК/МНП контролируют более 2/3 мировой торговли и 80% зарубежных инвестиций.
- На долю ТНК/МНП приходится более 80% зарегистрированных патентов и около 80% финансирования НИОКР.

Международные экономические организации

Международные экономические организации являются наднациональными регуляторами международных экономических отношений и существенно влияют на их характер, направления и механизм осуществления. По мнению профессора МГУ имени М. В. Ломоносова Е. К. Мазуровой¹, международные экономические организации — это институт многосторонних межгосударственных отношений, имеющий согласованные его участниками цели, компетенцию и свои постоянные органы, а также другие специфические политико-организационные нормы, в числе которых устав, процедура, членство, порядок принятия решений и т.д. К наиболее значимым международным экономическим организациям, занимающимся сегодня регулированием самых важных сфер международной экономики, относятся ВТО, МВФ и Всемирный банк. Существует также целый ряд специализированных международных экономических организаций, таких как МОТ (Международная организация труда), ИКАО (Международная организация гражданской авиации), МЭА (Международное энергетическое агентство) и др.

Ключевой тенденцией развития мировой экономики на протяжении последних десятилетий являлась *глобализация*. Сам термин был впервые употреблен американским экономистом Левиттом в 1983 г. Но наибольшую популярность термин приобрел в 1990-е гг. По оценкам Всемирного банка, уже в 1995 г. более 90% населения Земли было вовлечено в процессы глобализации. По содержанию термина глобализация представляет собой не результат, а процесс, и ее развитие происходит нелинейно.

¹ URL: <http://www.dslib.net/economika-mira/mezhdunarodnye-jekonomicheskie-organizacii-v-sisteme-regulirovanija-mirohozjajstvennyh.html>, с. 4.

На современном этапе наблюдается усиление центробежных процессов в мировой экономике. Однако процесс «деглобализации» сегодня, вероятно, правильнее рассматривать как фазу спада в разворачивании процесса.

Компонентами глобальной экономики являются:

- транснациональное производство;
- глобальная финансовая система;
- система международной торговли;
- единое информационное пространство;
- диффузия технологий;
- перемещение трудовых ресурсов.

Основные последствия глобализации:

- рост динамизма мировой экономики;
- усиление неравномерности развития мировой экономики;
- рост глобальной нестабильности мировой экономики;
- изменение роли субъектов мировой экономики;
- усиление интеграционных процессов на региональном уровне;
- рост глобальной конкуренции, изменение ее характера;
- размыв культурной идентичности отдельных стран.

Сегодня на базе этапа глобализации, который человечество прошло в конце прошлого — начале нынешнего века, формируется ее новая модель «Глобализация 2.0», имеющая схожие направленность и сущностные характеристики. Отличительными особенностями новой модели может стать ориентация на устойчивое развитие, а не только на экономический рост; на плюрализм, а не универсализм; на асинхронность, а не синхронизацию. Можно предположить, что на этапе «Глобализации 2.0» мы увидим новое усиление негосударственных игроков на мировой арене.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте основных участников международных экономических отношений (МЭО). Изменилась ли роль отдельных субъектов мировой экономической деятельности в последние десятилетия? Если да, то почему? В каком направлении будет трансформироваться баланс сил в МЭО между основными субъектами мировой экономики?
2. По каким критериям классифицируют страны мира ведущие международные организации? Каковы главные тенденции изменения роли и места различных стран и групп стран в мировой экономике в конце XX — начале XXI в.?
3. Что такое глобальная нестабильность мировой экономики? Назовите основные причины нестабильности мировой экономики на современном этапе.

4. Охарактеризуйте глобальные тенденции развития мировой экономики на современном этапе и дайте собственный прогноз течения процесса в ближайшем будущем.
5. Перечислите детерминанты «конкурентного ромба» М. Портера. Как можно охарактеризовать и оценить позиции России в мировом хозяйстве с точки зрения данных детерминант? При ответе на данный вопрос используйте материалы официальных российских и международных статистических публикаций.

Тесты

1. К экономическим интеграционным объединениям относятся:
а) ЕС; б) ОПЕК; в) ЮСМКА (НАФТА); г) ВТО; д) БРИКС.
2. В группу Всемирного банка входят:
а) МВФ (Международный валютный фонд);
б) ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития);
в) МАР (Международная ассоциация развития);
г) МБРР (Международный банк реконструкции и развития);
е) МФК (Международная финансовая корпорация).
3. Динамика развития мирового хозяйства:
а) стихийна и непредсказуема;
б) устойчива и характеризуется постоянным ростом;
в) имеет циклический характер;
г) регулируется субъектами мировой экономики на наднациональном уровне;
д) нет однозначно верного ответа.
4. Доля стран с формирующимися рынками и развивающихся стран в мировом ВВП по ППС составляла в 2020 г.:
а) меньше 30%;
б) более 3/4;
в) около 60%;
г) около 40%.
5. Если валовый национальный доход на душу населения в стране составляет 4996 долл. в год (рассчитанный по «атласному» методу), то в соответствии с пороговыми значениями классификации стран Всемирного банка, выделенными в 2021 г., она относится к группе стран:
а) с низким уровнем доходов;
б) с уровнем доходов ниже среднего;
в) с уровнем доходов выше среднего;
г) с высоким уровнем доходов.

Тема 2. Современные тенденции развития международной торговли товарами и услугами. Внешнеторговая политика

Основные тенденции развития и структурные сдвиги в международной торговле в конце XX — начале XXI в.

- Динамика международной торговли значительно выросла с развертыванием процесса глобализации и ускорением научно-технического прогресса. Наблюдался преимущественный рост внешне-торговой сферы по сравнению с общими темпами хозяйственного развития стран.
- Высокие темпы расширения трансграничного обмена товарами и услугами поддерживались, прежде всего, процессами международного разделения производства и формирования международных производственно-сбытовых цепочек, систем офшорингового производства и аутсорсинга.
- Процессы либерализации, гармонизации и унификации регулирования международной торговли на всех уровнях при лидирующей роли ВТО и современной системы региональных торговых соглашений также способствовали росту международной торговли.
- Преобладание доли развитых стран в экспорте и импорте товаров и услуг, но при этом эта доля неуклонно сокращалась на фоне значительного усиления позиций стран с формирующимися рынками и развивающихся стран. Все возрастающую роль в мировой торговле стала играть Азия во главе с Китаем.
- Неравномерность развития внешней торговли отдельных стран.
- Значительное расширение номенклатуры товаров, поступающих в каналы международной торговли (диверсификация международной торговли).
- Рост удельного веса продукции обрабатывающей промышленности и сокращение доли сырьевых товаров.
- Увеличение доли услуг в общем объеме мировой торговли.

Новая «нормальность» в международной торговле

В последние годы произошло сближение темпов роста мирового ВВП и объемов мировой торговли (рис. 1 и 2).

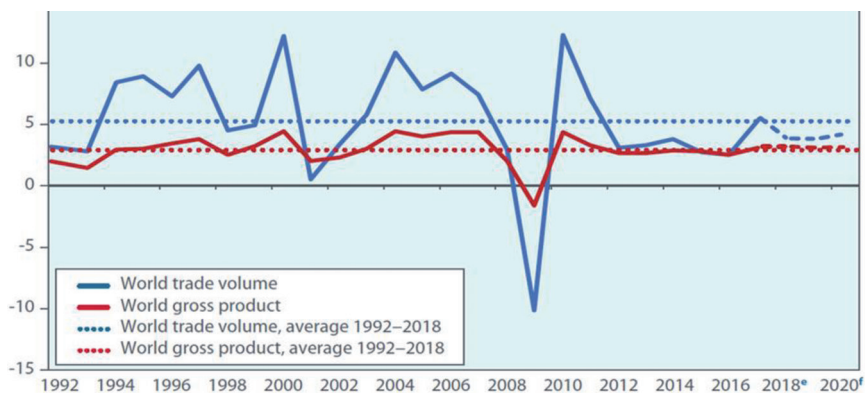


Рис. 1. Темпы роста объемов мировой торговли и мирового ВВП, 1992–2020 гг.
(годовое изменение, в %)

Источник: World Economic Situation and Prospects, 2019.

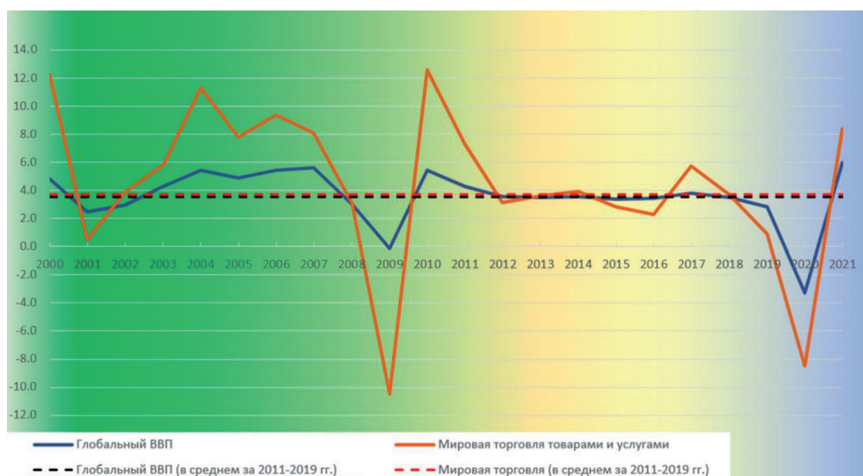


Рис. 2. Темпы роста объемов мировой торговли и мирового ВВП, 2014–2020 гг.
(годовое изменение, в %)

Источник: IMF World Economic Outlook, 2021.

К основным причинам сближения темпов роста мировой экономики и международной торговли можно отнести:

- неблагоприятные для перспектив увеличения международного обмена тенденции в структуре глобального спроса;
- снижение интенсивности торговли в рамках глобальных цепочек стоимости;

- затухание позитивных импульсов со стороны процесса торговой либерализации. Усиливается протекционизм, поощряющий экспорт, но тормозящий импорт, все более жесткие требования предъявляются многими развивающимися экономиками в отношении локализации на их территории производства ныне импортируемой продукции, увеличения закупок местных товаров и услуг филиалами ТНК;
- повышение вклада услуг в ВВП — сектора экономики, в существенно меньшей степени вовлеченного в трансграничный обмен, чем промышленность, имеющего большую долю неторгуемых позиций;
- распространение коронавируса, которое негативно повлияло на ситуацию в сфере международной торговли.

Практически прекратилось сближение темпов роста экспорта по группам развивающихся и развитых стран. Это связано с тем, что:

- с развитием экономик развивающихся стран часть экспортного предложения была переориентирована на обеспечение потребностей внутреннего рынка;
- глобальные цепочки стоимости, позволявшие опережающими темпами расти экспорту развивающихся государств в 1990–2000-х гг., перестали быть очевидным драйвером в этой области;
- динамика мировых товарных цен в 2010-х гг. была более благоприятной для развитых, чем для развивающихся стран.

И наконец, цифровая трансформация экономики ведет к системной трансформации международной торговли. Посредническая роль цифровых технологий в осуществлении реальных сделок, появление новой универсальной, не знающей национальных границ среды для коммерческой деятельности, базирующейся на стремительном развитии интернета, облачных технологий, глобальных онлайн-платформ, качественно меняют восприятие международной торговли. Виртуальный сегмент глобальной торговли будет расширяться высокими темпами, и многие ныне реальные товары и услуги перетекут в цифровую среду. В таких условиях в едином цифровом пространстве все труднее станет выделять специфическую международную составляющую торговли, осуществляемой в глобализированной виртуальной сфере, не привязанной к конкретной географической локации.

Формы и методы государственного регулирования внешней торговли

Установление торговых отношений приносит чистый выигрыш как стране-импортеру, так и стране-экспортеру (рис. 3). В стране-импортере излишек отечественных производителей уменьшается на вели-

чину области a , излишек отечественных потребителей увеличивается на величину областей a и b , чистый результат для страны — выигрыш области b .

В стране-экспортере излишек отечественных производителей увеличивается на величину областей c и d , излишек отечественных потребителей уменьшается на величину области c , чистый результат для страны — выигрыш области d .

Чистый результат для мира в целом — выигрыш областей b и d .

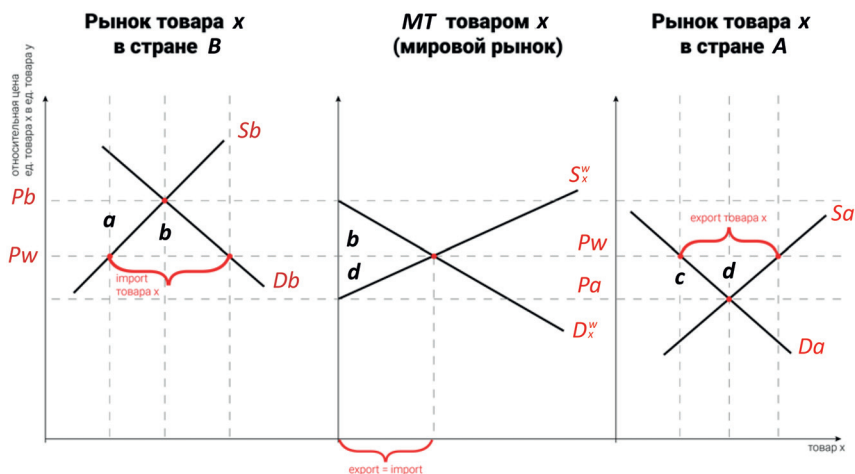


Рис. 3. Распределение выигрыша от внешней торговли

Хотя международная торговля и является выгодной для обеих сторон, выгоды от нее распределяются между странами не равномерно, а в зависимости от того, где цены изменились в большей степени. Если соотношение цен в стране A изменилось на x процентов, а в стране B — на y процентов, то

$$\frac{\text{Выигрыш в стране } A}{\text{Выигрыш в стране } B} = \frac{x}{y}.$$

Условия торговли — это отношение экспортных цен рассматриваемой страны к ее импортным ценам, или P_x / P_m . В общем случае, рост этого показателя означает повышение благосостояния нации, а его падение свидетельствует о снижении благосостояния.

Торговая политика — государственная политика, которая оказывает влияние на торговлю через налоги, субсидии и прямые ограничения на импорт или экспорт.

Наиболее распространенным видом ограничения торговли является **тариф** — таможенная пошлина на импорт. При введении тарифа отечественная цена импортного товара поднимается выше мировой цены:

$$\text{Внутренняя цена импортного товара} = \text{Мировая цена} + \underbrace{\left(\text{Мировая цена} \cdot \text{Тарифная ставка} \right)}_{\text{величина тарифа}}.$$

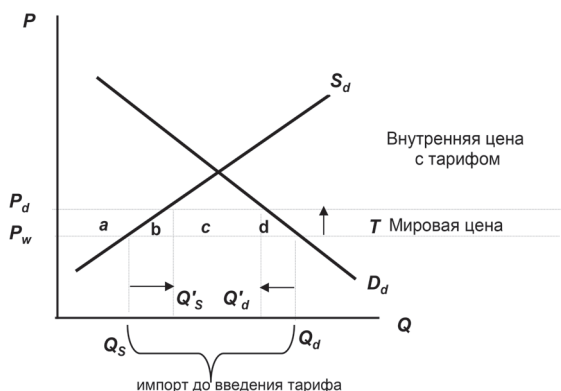


Рис. 4. Последствия введения тарифа

В результате введения тарифа импорт сокращается до величины $Q'_s Q'_d$. При этом отечественное производство товара возрастает с Q_s до Q'_s , а внутреннее потребление снижается с Q_d до Q'_d (рис. 3).

В результате введения таможенного тарифа в первую очередь страдают потребители, так как тариф увеличивает цены не только импортных, но и отечественных товаров. Чистые потери потребителей от введения тарифа образуют область $a + b + c + d$. Отечественные производители товара выигрывают за счет роста объема продаж и повышения цен. Введение тарифа дает выигрыш производителям в размере области a .

Пока тариф не является запретительным, т.е. ограничивает импорт только частично, он приносит доход государству (область c), который может быть использован на расширение социальных программ и другие цели.

Чистые потери общества от введения тарифа (области b и d) возникают в результате перепроизводства продукции фирм, у которых предельные издержки превосходят мировую цену, и в результате недопотребления потребителями.

Наиболее обоснованными аргументами в пользу введения тарифов являются ссылки на неразвитость промышленности и необходимость са-

мообеспечения в стратегически важных для национальной экономики отраслях. Все другие аргументы, связанные с необходимостью защиты «молодых» отраслей от иностранной конкуренции, увеличением уровня занятости в стране, преодолением монокультурного характера экономики и т.д., должны подвергаться тщательной проверке. В большинстве случаев те же цели могут быть достигнуты с меньшими затратами, если использовать производственные субсидии или налог на потребление. Потери потребителей в случае использования производственных субсидий снижаются на величину d (рис. 5).

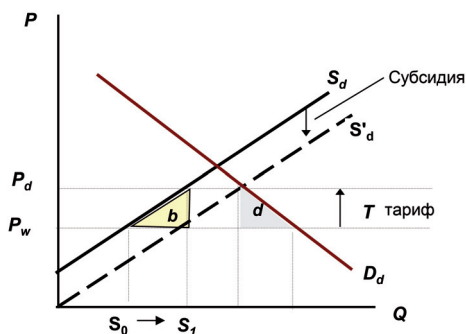


Рис. 5. Потери потребителей от использования производственных субсидий

Тарифы не являются единственной формой торговой политики. Из всех видов нетарифных ограничений наибольшее распространение получили **импортные квоты**, или количественное ограничение объема иностранной продукции, разрешенной ежегодно к ввозу в страну. Государство выдает ограниченное количество лицензий, разрешающих ввоз, и запрещает нелегализованный импорт. Размещение лицензий на квоты осуществляется путем продажи их с аукциона, на основе системы явных предпочтений отдельным фирмам или по «затратному методу», связанному с конкуренцией на неценовой основе.

Если объем лицензированного импорта меньше, чем спрос на внутреннем рынке, то квота не только уменьшает объем импорта, но и приводит к превышению внутренних цен над мировыми. В этом смысле импортные квоты аналогичны тарифным ограничениям.

Государство может предпочесть импортные квоты тарифным ограничениям по нескольким причинам:

- квоты гарантируют от дальнейшего увеличения затрат на импорт и облегчают процесс регулирования платежного баланса;
- квоты предоставляют правительству большую гибкость и власть при осуществлении экономической политики.

В условиях свободной конкуренции результаты воздействия квоты и тарифа на уровень благосостояния идентичны. Чистый национальный ущерб составит из областей b и d (рис. 6). Импортная квота обходится нации дороже, чем эквивалентный тариф, если она становится причиной монополизации внутреннего рынка.

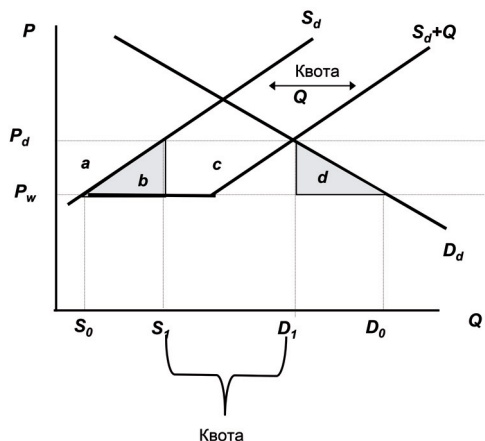


Рис. 6. Воздействие квоты и тарифа на уровень благосостояния

К числу **экспортных барьеров** относятся добровольные экспортные ограничения, а также экспортные пошлины, «зеркально» отражающие механизм импортного тарифа (рис. 7). Потери производителей экспортной продукции от экспортных пошлин превосходят выигрыш потребителей и доходы государства от импортных сборов. В результате, если мировые цены на экспорт данной продукции неизменны, страна несет чистые потери.

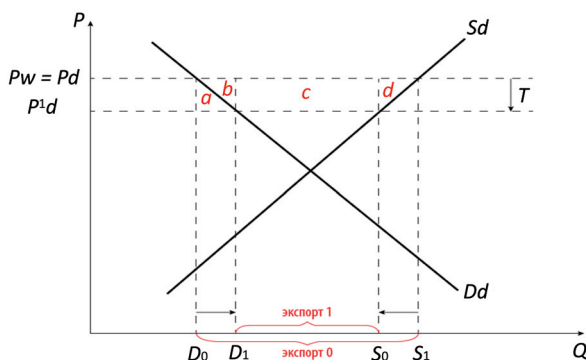


Рис. 7. Механизм действия экспортных пошлин

Если внутренняя цена равна мировой, то объем экспорта составляет $S_1 - D_2$. Правительство может ограничить экспорт с помощью введения экспортной пошлины. Введение таможенной пошлины делает экспорт товара менее прибыльным, поэтому производители возвращают часть товара на внутренний рынок (т.е. увеличивается объем продаж на внутреннем рынке). Это приводит к снижению внутренней цены на величину пошлины. Снижение внутренней цены стимулирует возрастание внутреннего потребления товара с D_0 до D_1 , но одновременно отечественные производители сокращают объемы производства с S_0 до S_1 . Сокращаются и объемы экспорта до величины $(S_1 - D_1)$.

Введение экспортной пошлины на благосостояние страны оказывает следующее воздействие:

- потребители выигрывают от снижения цен и расширения потребления (область a);
- выигрывает также и государство, получающее в бюджет доходы от введения экспортной пошлины (область c);
- отечественные производители, фактически уплачивающие налог на экспорт, терпят убытки (области $a + b + c + d$);
- в целом чистый проигрыш страны от введения пошлины на экспорт составляет области $b + d$.

Добровольные экспортные ограничения (ДЭО) означают, что экспортеры под давлением страны-импортера должны договариваться об ограничении своего экспорта в данную страну. Воздействие ДЭО на экономику страны-импортера носит еще более негативный характер, чем при использовании тарифа или импортной квоты. Вместо того чтобы получить доход от таможенных пошлин или от продажи импортных лицензий на аукционе, государство отдает зарубежным экспортерам весь выигрыш от того, что теперь внутренние цены устанавливаются на уровне выше мировых.

Экспортные субсидии стимулируют отечественные экспортные отрасли посредством льготного налогообложения или льготного кредита. Положение ГАТТ оценивает экспортные субсидии как «нечестную конкуренцию» и разрешает импортирующим странам принимать ответные меры путем взимания протекционистских компенсационных пошлин. Вызывая излишний рост торговли, экспортные субсидии приносят вред как субсидирующему государству, так и всей мировой экономике. Компенсационные импортные пошлины, направленные против субсидируемого экспорта, приносят убытки стране, их учреждающей, но в целом для мирового хозяйства они выигрышны, поскольку нейтрализуют экспортные субсидии.

Нетарифные барьеры представляют собой административное регулирование, при котором происходит дискриминация импортных товаров

в пользу отечественных (специфические стандарты качества, санитарные ограничения и т.д.).

История зафиксировала множество международных **картелей**, или соглашений, ограничивающих конкуренцию продавцов. Картель — это соглашение между экспортерами, направленное на обеспечение контроля за объемами производства и установление выгодных цен. Наиболее удачный исторический опыт господства картеля — победа ОПЕК в 1973 г.

Если международные картели в состоянии вести себя как объединения монополистов, они могут извлекать большие доходы за счет покупателей (государств-импортеров) и эффективности мирового хозяйства. Их способность реализовать такой сценарий прямо пропорциональна неэластичности мирового спроса на экспорт картеля. Зависимость государств-покупателей от экспорта картеля, в свою очередь, связана со следующими факторами:

- эластичностью мирового спроса на продукт картеля;
- эластичностью поставок из стран, не входящих в картель;
- долей картеля на мировом рынке;
- удельным весом в продажах картеля мелких участников, склонных проводить конкурентную политику, несмотря на участие в картеле.

Все эти факторы с нарастающей интенсивностью действуют с течением времени против картеля.

Демпинг — это международная дискриминация в ценах, при которой экспортирующая фирма продает свой товар на каком-либо зарубежном рынке дешевле, чем на другом (обычно отечественном). Демпинг имеет место тогда, когда на одном национальном рынке, обычно своей собственной страны, фирма обладает большей монопольной силой, чем на других. В целях защиты от демпинга вводятся специальные компенсационные (или «антидемпинговые») пошлины. Злоупотребление антидемпинговым законодательством может увеличить цену импорта и ограничить конкуренцию на внутреннем рынке, что послужит импульсом для общего повышения уровня цен.

Импортные барьеры могут носить дискриминационный характер, поскольку облагают налогом товары из одних стран в большей степени, чем из других. Это касается **таможенных союзов**, в рамках которых устанавливается режим свободной торговли, а импорт из третьих стран ограничивается. Таможенный союз повышает благосостояние в той мере, в какой он расширяет торговлю. Таможенный союз снижает благосостояние в результате переключения торговли с менее дорогостоящей продукции на более дорогостоящую продукцию.

Можно определить условия, при которых выигрыш от таможенного союза превышает убытки. Выигрыш оказывается тем выше, чем:

- эластичнее спрос на импорт;
- больше разница между уровнями издержек в отечественном производстве и в стране — партнере по союзу;
- меньше разница в уровне издержек в стране-партнере и в третьих странах.

Роль международной торговли в XX в. для большинства национальных экономик значительно возросла. Но развитию торговли существенно препятствовало стремление стран защитить собственного производителя с помощью различных протекционистских мер. Одним из первых шагов по преодолению данных препятствий стало подписание Генерального соглашения по тарифам и торговле в 1947 г. Торговые раунды, проходившие под эгидой ГАТТ, позволили в значительной мере снизить внешнеторговые пошлины. В ходе Уругвайского раунда переговоров было достигнуто соглашение о преобразовании ГАТТ в постоянно действующую организацию (ВТО), которая бы позволяла более оперативно решать торговые споры. ВТО в данный момент имеет статус безальтернативного регулятора международной торговли и является единственным инструментом по борьбе с торговой дискриминацией и ущемлением прав отдельно взятых государств. На 2020 г. в ВТО состояли 164 государства.

Вопросы для обсуждения

1. Вы являетесь национальным производителем и убеждаете правительство применить внешнеторговые меры по защите вашей отрасли от иностранной конкуренции. Наиболее предпочтительным для вас было бы введение 20%-ного импортного тарифа или эквивалентной по результатам применения квоты на импорт. Повлияет ли перспектива роста спроса на рынке на ваше предпочтение: введение тарифа или установление квоты?
2. Проанализируйте структуру и динамику товарооборота конкретной страны (по выбору). Какие изменения в динамике и структуре внешней торговли страны произошли в XXI в.? Какие факторы повлияли на данные изменения? Какие тенденции наблюдаются и насколько они отражают экономический потенциал страны?
3. Каким образом тарифная политика влияет на экономическое положение страны? Используя доступные статистические данные, дайте ответ на вопрос, предполагая, что страна является:
 - развитой индустриальной;
 - развивающейся страной — экспортером нефти;
 - развивающейся страной — экспортером продовольствия.

4. Верны ли следующие утверждения?

- а) Экономическое благосостояние страны при введении импортных пошлин всегда выше, чем в условиях свободной международной торговли.
- б) Введение таможенных пошлин стимулирует внутреннее потребление в стране.
- в) Цель введения импортных пошлин — сократить импорт, чтобы защитить национальные отрасли и рабочие места от иностранной конкуренции.
- г) Необходимость защиты молодых отраслей от иностранной конкуренции — справедливый аргумент в пользу установления торговых барьеров.
- д) Ограничения импорта приводят к сохранению в экономике неконкурентоспособных отраслей и неэффективной структуры занятости, что сдерживает рост эффективных производств.

Задачи и упражнения

1. Вас попросили рассчитать эффект влияния на национальное благосостояние импортных пошлин на сахар в США. Самая трудоемкая часть работы сделана: уже известно, сколько фунтов сахара было бы произведено, потреблено и закуплено за границей в условиях тарифа и его отсутствия. Итак, вам доступна следующая информация:

	При тарифе	Без тарифа
Мировая цена (в Нью-Йорке)	0,10 долл. за фунт	0,10 долл. за фунт
Тариф (пошлина)	0,02 долл. за фунт	0
Внутренняя цена	0,12 долл. за фунт	0,10 долл. за фунт
Потребление в США (млрд фунтов в год)	20	22
Производство в США (млрд фунтов в год)	8	6
Импорт в США (млрд фунтов в год)	12	16

Рассчитайте следующие величины:

- выигрыш американских потребителей от упразднения тарифа;
- потери американских производителей от упразднения тарифа;
- потери государственной казны от сокращения тарифных сборов;
- чистый эффект от упразднения импортных пошлин на сахар для национального благосостояния США.

2. Предположим, что Россия — малая открытая экономика по поставкам сахара с мирового рынка — с начала 2007 г. вводит квоту на импортный сахар в размере 40 тыс. т (сверхквотный ввоз сахара из-за рубежа запрещается). Размеры квоты в два раза меньше прошлогоднего импорта сахара, осуществлявшегося в условиях свободной торговли. По оценкам, чистые потери мирового хозяйства от введения импортной квоты составят 6000 тыс. долл. в год.
 - Постройте график рынка импортируемого Россией сахара и обозначьте на нем последствия применения вышеуказанных мер внешнеторговой политики.
 - Определите, сколько должна внести в бюджет страны компания в результате аукциона по продаже лицензии на ввоз товара в рамках квоты, чтобы стать эксклюзивным импортером сахара в Россию.
3. Министр промышленности страны *X* собирается стимулировать отечественное производство бытовой техники. Министр утверждает, что помощь этой отрасли создала бы новые рабочие места и обучение в ней рабочих способствовало бы росту квалификации занятых в других отраслях. Он призывает к введению 10%-ного тарифа для достижения этой цели. На том же заседании кабинета министр труда предлагает вместо этого 10%-ную субсидию местным производителям, утверждая, что того же результата можно достичь с меньшими социальными затратами. С помощью графиков покажите:
 - влияние тарифа на внутреннее производство и потребление;
 - чистую выгоду или потери для нации в целом.Определите различные последствия этих альтернативных мероприятий для государственного бюджета. Какую политику предпочтет озабоченный проблемой дефицита бюджета министр финансов?
4. Министр торговли страны *Y* предложил отменить экспортные пошлины на хлопок (один из основных экспортных продуктов этой страны), чтобы производители хлопка, воспользовавшись благоприятной рыночной ситуацией, могли извлечь больше иностранной валюты. Однако министр финансов утверждает, что государственный бюджет нуждается в доходах, а министр промышленности заявил, что подобная мера отрицательно скажется на использующем хлопок отечественном производстве. Полагая, что страна *Y* не может влиять на мировые цены, покажите с помощью графика каждый из следующих эффектов:
 - дополнительный экспорт, вызванный упразднением экспортных пошлин;
 - потери дохода, вызванные упразднением пошлин;

- выигрыш производителей хлопка;
- потери отечественных потребителей хлопка;
- чистый выигрыш от упразднения пошлин.

Тесты

1. Предоставление субсидии отечественным производителям продукции, конкурирующей на внутреннем рынке с импортными аналогами:
 - а) приводит к увеличению внутренних цен как на импортный товар, так и на его отечественный аналог;
 - б) сопровождается сокращением импортных поставок, равным по объему тому, которое имело бы место в случае введения импортного тарифа, повлекшего за собой такое же увеличение внутреннего производства товара, как и при субсидировании его отечественных производителей;
 - в) приводит к снижению объемов потребления этого товара в данной стране;
 - г) все перечисленное неверно.
2. Предположим, что в 2019 г. мировые цены на товары, вывозимые из России, снизились на 8% по сравнению с предыдущим годом, а цены на импортные товары выросли на 6%. Индекс условий торговли России в 2019 г. составил (с округлением до первого знака после запятой):
 - а) 86,8%;
 - б) 97,9%;
 - в) 101,9%;
 - г) 115,2%.
3. Добровольное ограничение экспорта (ДЭО) как инструмент внешнеторговой политики предусматривает:
 - а) введение страной-экспортером экспортной пошлины;
 - б) квотирование внешнеторговых поставок страной-импортером;
 - в) квотирование внешнеторговых поставок страной-экспортером;
 - г) введение страной-импортером антидемпинговой пошлины.

Тема 3. Международная мобильность факторов производства

Международное движение капитала — перемещение в международном масштабе капитала (главным образом в денежной форме), представляющее собой финансовые потоки между кредиторами и заемщиками, находящимися в разных странах, или между собственниками и принадлежащими им предприятиями, находящимися за рубежом.

Капитал делится:

- а) по источникам происхождения — на *частный* и *государственный*;
- б) по срокам вложения — на *долгосрочный* и *краткосрочный*;
- в) по цели вложения — на *прямые* и *портфельные* инвестиции.

К прямым иностранным инвестициям (далее ПИИ) относится вложение капитала в масштабах, обеспечивающих контроль инвестора над объектом размещения капитала. Портфельные инвестиции представляют собой вложения капитала в ценные бумаги, не дающие инвестору права контроля над объектом инвестирования. Прочие инвестиции включают предоставленные и привлеченные торговые кредиты и авансы, займы, банковские депозиты, экономическую помощь, беспроцентный и льготный кредит и т.д. Приток прямых иностранных инвестиций в национальную экономику сопровождается ростом объемов капиталовложений, передачей передовых технологий, управленческого опыта, ростом занятости и доходов населения принимающей страны. Поэтому привлечение прямых иностранных инвестиций является важным фактором развития национальных экономик.

Особенности современных прямых иностранных инвестиций

Долгосрочная динамика ПИИ начиная с 2008 г. остается анемичной. Если исключить такие ситуативные факторы, как налоговые реформы, мегасделки и нестабильность финансовых потоков, то за последнее десятилетие среднегодовой рост ПИИ составлял лишь 1% по сравнению с 8% в период 2000–2007 гг. и более 20% до 2000 г. Это объясняется целым рядом факторов, включая снижение доходности ПИИ, распространение таких форм инвестиций, которые не требуют вложений в дорогостоящие активы, политикой решоринга, в целом менее благоприятным инвестиционным климатом. В 2020 г. в результате пандемии COVID-19 объем входящих глобальных ПИИ снизился на 35% (рис. 8).

Снижение прибыльности — общий тренд мировой экономики. Как следствие, снижается привлекательность новых инвестиционных проектов, существенно растут риски. В комплексе это ведет к уменьшению прямых иностранных инвестиций.

До 2019 г. международные корпорации увеличивали инвестиции в экономики стран с формирующимся рынком. В 2020 г. приток ПИИ в развитые страны сократился на 58%. Большая часть мировых ПИИ (66%) поступила в развивающиеся страны.

Сохранение лидерства по объему привлеченных ПИИ за США и Китаем. Крупнейшим донором ПИИ в 2018 и 2019 гг. была Япония, а в 2020 г. стал Китай.

Сокращение объема ПИИ в первичном секторе и рост в обрабатывающих отраслях промышленности. Более трети финансируемых частным сектором НИОКР во всем мире приходится на ТНК/МНП, входящие в список 100 крупнейших компаний. Больше всего на НИОКР тратят ТНК/МНП в отраслях технологий, фармацевтики и автомобилестроения. Объем международных инвестиций в новые проекты в сфере НИОКР высок и постоянно растет. В 2020 г. сократились ПИИ во все три сектора экономики. При этом выросла стоимость сделок СиП в производстве продовольствия, электроники, ИКТ и телекоммуникаций.

Возросшая конкуренция за инвестиции и доступ к новым технологиям в мире привела к буму специальных экономических зон (СЭЗ). В 2019 г. в 147 странах действовали более 5400 СЭЗ. Появился новый тип СЭЗ, созданных для выполнения Целей устойчивого развития (SDG model zone).

Важным источником ПИИ являются государственные ТНК/МНП (хотя рост числа государственных ТНК/МНП стабилизировался и приобретение ими зарубежных активов замедлилось). В 2020 г. насчитывается около 1600 государственных ТНК/МНП.

Новые меры национальной инвестиционной политики говорят о более критическом отношении к иностранным инвестициям. В 2020 г. доля мер, направленных на либерализацию движения капитала, сократилась до 59% (рис. 9).

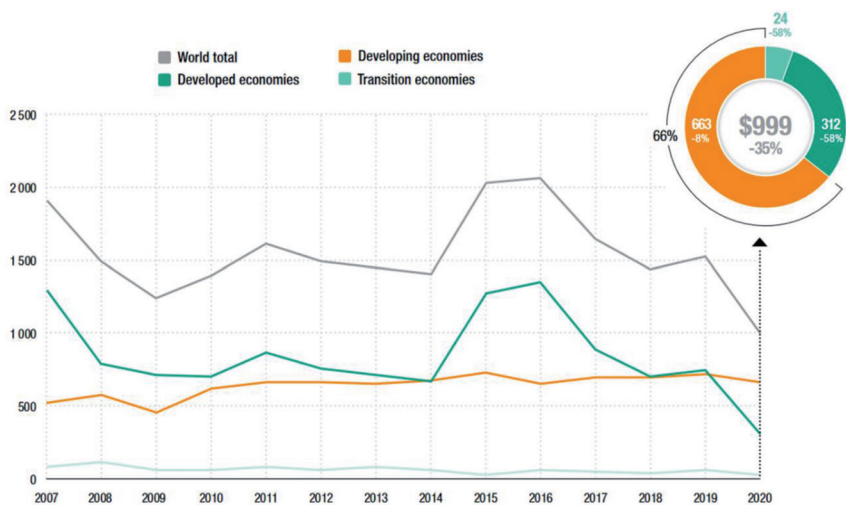


Рис. 8. Приток ПИИ по группам стран, 2007–2020 гг. (в млрд долл. и %)
Источник: UNCTAD, World Investment Report 2021.

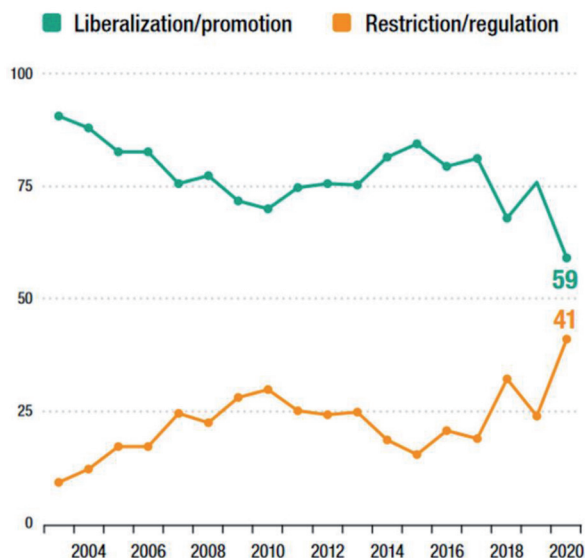


Рис. 9. Изменения в национальных инвестиционных политиках, 2003–2020 гг. (в %)
 Источник: UNCTAD, World Investment Report 2021.

Наиболее распространенное объяснение мобильности капитала было дано в рамках неоклассической экономической теории. Основы этого подхода были заложены еще экономистами классической школы (Дж. С. Милль). Далее над объяснением движения капитала работали Б. Олин, а также Р. Нурксе и др. (рис. 10).

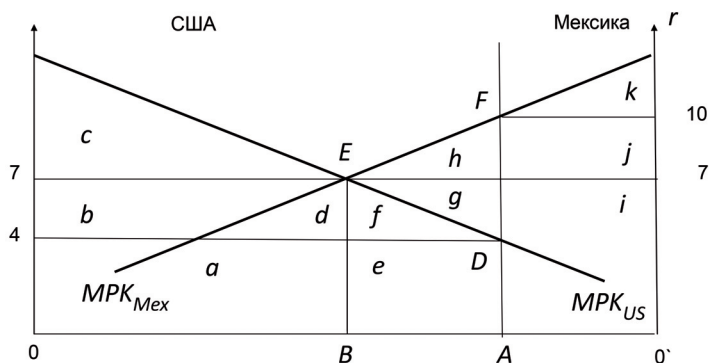


Рис. 10. Графическая иллюстрация неоклассической модели движения капитала
 (с условными величинами реальных процентных ставок)

Горизонтальная ось — объем инвестированного в двух странах капитала.

Вертикальная ось — уровень дохода на вложенный капитал (r).

Кривые МРК показывают динамику предельной производительности капитала. Площадь под кривыми — объем производимой продукции при раз-
ной величине инвестированного капитала.

В США имеется значительный запас капитала (отрезок $|OA|$), но ограничены возможности инвестирования, что вынуждает инвесторов соглашаться на низкий уровень дохода (4%). Объем продукции, производимой в США, равен $(a + b + c + d + e + f)$.

В Мексике запас капитала меньше (отрезок $|O'A|$), но есть возможность для инвестирования, так как предельная производительность капитала высока, поэтому уровень дохода на капитал 10%, а объем производимой продукции $(i + j + k)$.

Капитал стремится найти более прибыльное приложение, начинается перелив капитала из американской экономики в мексиканскую, устанавливается равновесное значение уровня дохода на капитал (7%). Объем американского капитала, инвестированного в мексиканскую экономику, равен отрезку $|AB|$, а совокупный объем производства возрастает на $(g + h)$.

В США объем производства за счет внутренних инвестиций составляет $(a + b + c + d)$, доход на вложенный в Мексику капитал $(e + f + g)$. Чистая прибыль США составляет g .

В Мексике объем производства за счет заемных средств равен $(e + f + g + h)$, заплатив США за использованный капитал по мировой ставке, Мексика получает чистый выигрыш h .

В результате международного движения капитала выигрывают как страны, участвующие в этом процессе, так и мировое хозяйство в целом $(g + h)$. Международные потоки делят общество на выигравших и проигравших: в стране-кредиторе выигрывают собственники капитала, заемщики — в минусе; обратная картина в стране, заимствующий капитал.

Международная миграция рабочей силы — это процесс перемещения трудовых ресурсов из одной страны в другую с целью трудоустройства на более выгодных условиях, чем в стране происхождения, определяющийся соотношением спроса и предложения на рынке труда. Международная трудовая миграция включает *иммиграционные и эмиграционные потоки и реэмиграцию*.

Причины миграции рабочей силы могут быть как экономического, так и неэкономического характера. К причинам неэкономического характера относятся политические, национальные, религиозные, природные бедствия, войны, экологические проблемы и др. Причины экономического характера обуславливаются, прежде всего, различным уровнем экономического развития стран. Возможность миграции, вызванной эконо-

мическими причинами, появляется вследствие национальных различий в условиях оплаты труда (рис. 11).

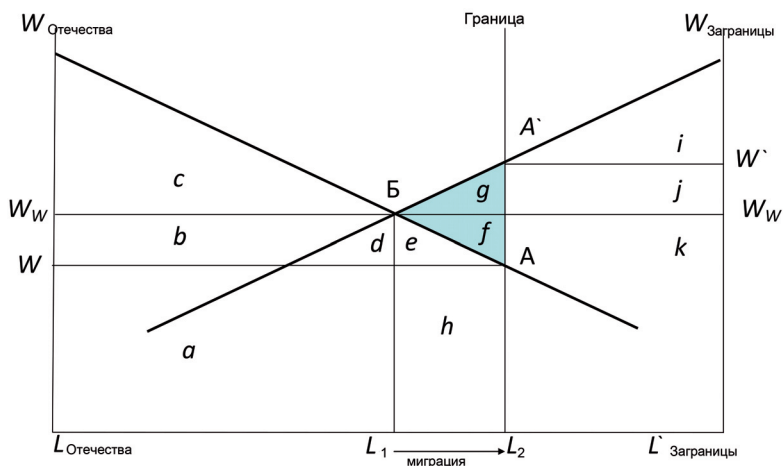


Рис. 11. Графическая иллюстрация неоклассической модели международной миграции рабочей силы

Горизонтальная ось — трудовые ресурсы в двух странах.

Вертикальная ось — уровень заработной платы (w).

Наклонные линии отражают предельный уровень производительности рабочей силы, а вместе с величиной трудовых ресурсов — площадь, показывающую стоимостной объем выпуска.

В условиях автаркии каждая страна полностью использует свой ресурс рабочей силы со средним уровнем вознаграждения W в Отечестве и W^* у Заграницы, производя продукции: Отечество в объеме $(a + b + c + d + e + h)$, а Заграница — $(i + j + k)$.

Разрешив миграцию, страны вызовут частичное перемещение рабочей силы из Отечества в Заграницу. Отток из Отечества части рабочей силы приведет к повышению уровня зарплаты, а у Заграницы появление дополнительной рабочей силы будет сопровождаться ее понижением, что приведет к установлению равновесного мирового значения.

Оставшиеся в Отечестве работники произведут $(a + b + c + d)$, область $(f + e + h)$ вернется в Отечество в виде переводов семьям и сбережений за весь период иммиграции. Чистый выигрыш Отечества составит f .

Заграница увеличит свой объем производства на $(g + f + e + h)$, из которых g будет чистый прирост.

«Утечка умов» — ситуация с высококвалифицированными работниками. В большинстве своем это высокообразованные люди, которые,

не находя достойного уровня оплаты своего труда и перспектив профессионального роста, легко адаптируются и остаются в стране иммиграции навсегда, области e, f, h в этом случае остаются в стране пребывания.

При оценке эффекта миграции рабочей силы важно также учитывать межвременной характер формирования и использования государственных бюджетов стран иммиграции и принимающих стран. Поскольку миграция прерывает цепочку «пользование бюджетом — участие в его формировании», она ставит в выигрышное положение принимающие страны и в проигрышное — страны иммиграции. Международная организация труда (МОТ) подразделяет мигрантов на переселенцев, работающих по контракту, профессионалов, нелегальных и вынужденных мигрантов.

Современные особенности трудовой миграции

В 2020 г. количество международных мигрантов во всем мире достигло 281 млн человек (доля международных мигрантов в общей численности населения мира увеличилась с 2,8% в 2000 г. до 3,6% в 2020 г.).

Пандемия коронавирусной инфекции COVID-19 сократила количество международных мигрантов и потоки денежных переводов.

Почти две трети всех международных мигрантов проживают в странах с высоким уровнем дохода (в 2020 г. международные мигранты составляли почти 15% от общей численности населения в странах с высоким уровнем доходов по сравнению с менее чем 2% в странах со средним и низким доходами).

Большинство международных мигрантов в мире проживают в небольшом количестве стран (в 2020 г. две трети всех международных мигрантов проживали всего в 20 странах. Соединенные Штаты Америки остаются главным местом проживания международных мигрантов: в 2020 г. их число в этой стране равнялось 51 млн, что составляет 18% от общего числа мигрантов в мире. Германия находится на втором месте по количеству международных мигрантов в мире (около 16 млн), за ней следуют Саудовская Аравия (13 млн), Российская Федерация (12 млн) и Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии (9 млн).

Рост доли молодежи, женщин и детей в миграционном процессе (женщины и девочки составляют 48% всех международных мигрантов. В 2020 г. 73% всех международных мигрантов были в возрасте от 20 до 64 лет, в то время как доля населения всего мира в этой возрастной группе была 57%).

Наблюдаются увеличение продолжительности пребывания мигрантов в стране занятости, миграция ученых («утечка умов»).

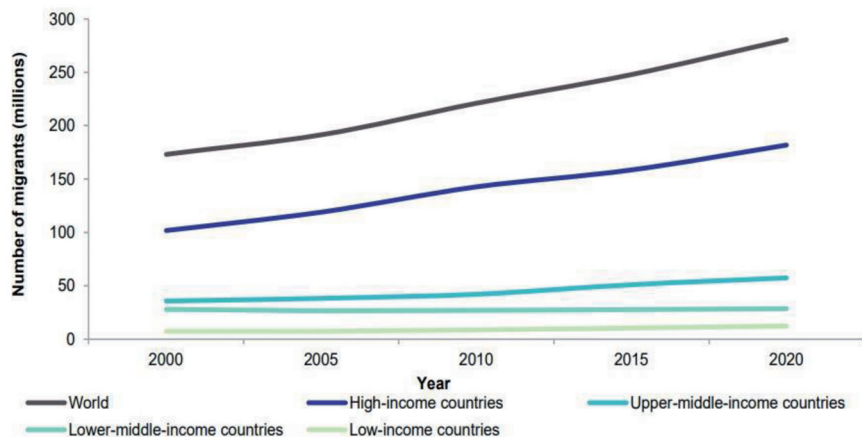


Рис. 12. Число международных мигрантов в мире по странам в соответствии с классификацией Всемирного банка по уровню подушевого дохода* (в млн чел.)

* Проживающие в странах, отличных от стран их рождения или государств их гражданства / подданства, в том числе ставшие резидентами стран проживания.

Источник: UN, Department of Economic and Social Affairs, International Migration 2020.

Вопросы для обсуждения

1. «Если внешняя торговля опирается на различия в наделенности факторами и ее объем находится в прямой зависимости от степени производственной специализации каждой из участвующих в торговом обмене стран, то с миграцией факторов и выравниванием условий производства различия и национальные особенности производства ликвидируются, в результате чего основы специализации подрываются, а внешнеторговый оборот при этом неизменно должен сокращаться». Согласны ли вы с этим утверждением? Аргументируйте свой ответ.
2. Что служит причинами международной миграции рабочей силы? Какой эффект оказывает миграция рабочей силы на реальные доходы, общий объем производства и распределение национального дохода в странах эмиграции и иммиграции?
3. Как вы думаете, по какой причине Испании и Португалии в течение семи лет после вступления этих стран в Евросоюз было запрещено экспортировать рабочую силу в другие страны объединенной Европы?

Приведите аргументы за и против импорта относительно дешевых трудовых ресурсов странами — членами Евросоюза на современном этапе его развития.

- Используя доклады ЮНКТАД World Investment Report, назовите страны — лидеры по привлечению иностранных инвестиций. Каковы причины инвестиционной привлекательности данных стран? Какие факторы влияют на приток иностранных инвестиций в страну (свой ответ проиллюстрируйте примером конкретной национальной экономики)?

Задачи и упражнения

- Условная мировая экономическая система состоит из двух стран — X и Y , располагающих объемами капитала $K_x = 14$ и $K_y = 8$ единиц соответственно. Функции предельного продукта капитала для рассматриваемых стран имеют вид: $MP(K_x) = 20 - 1,5r$ и $MP(K_y) = 26 - 2,5r$, где r — цена (процент) за капитал. Предположим, что все ограничения и тем более запреты на международные финансовые потоки между странами упраздняются. Определите экономические последствия миграции капитала для обеих стран.
- Известно, что условные страны X и Y составляют вместе мировое хозяйство, не существует каких-либо ограничений на международную мобильность капитала. Страна X кредитует заемщиков в стране Y в объеме 5000 у.е. Сокращение продукта, производимого всеми факторами производства на территории страны X , в результате этого составляет 200 у.е., а прирост продукта, производимого на территории страны Y — 500 у.е. (в расчете за год).

Используя *модель экономических последствий международной мобильности капитала* и предпосылку линейности функций предельной производительности капитала в двух странах, определите разницу в процентных ставках в странах X и Y до начала перелива капитала.

Тесты

- Благодаря свободному международному кредитованию:
 - а) страна-кредитор получает выгоду, а страна-дебитор несет потери от заимствования;
 - б) мировой валовой продукт уменьшается на величину основного долга и процентов по нему;
 - в) происходит увеличение мирового валового продукта;
 - г) все перечисленные ответы не верны.

2. Улучшению инвестиционного климата в стране могут способствовать следующие факторы:
 - а) высокий уровень коррупции в стране;
 - б) преобладание государственной собственности в стране;
 - в) макроэкономическая нестабильность;
 - г) создание свободных экономических зон (СЭЗ).
3. При прочих равных условиях в результате международной миграции рабочей силы:
 - а) рабочие, оставшиеся в стране эмиграции, и предприниматели в принимающей стране получают чистый экономический выигрыш;
 - б) предприниматели в стране эмиграции и рабочие в принимающей стране получают чистый экономический выигрыш;
 - в) рабочие, оставшиеся в стране эмиграции, и рабочие в принимающей стране получают чистый экономический выигрыш;
 - г) предприниматели и в стране эмиграции, и в принимающей стране получают чистый экономический выигрыш.
4. Развивающиеся страны получили в 2020 г. прямых иностранных инвестиций от общемирового объема:
 - а) около 30%; б) более 3/4; в) около 40%; г) около 2/3.

Тема 4. Платежный баланс как отражение участия страны в международных экономических отношениях

На современном этапе развития мировой экономики практически все страны активно взаимодействуют между собой посредством внешне-торговых и финансовых операций. Платежный баланс отражает все формы участия национальной экономики в мирохозяйственных связях и является основой для анализа показателей, характера и особенностей включения страны и ее экономических субъектов в мировую экономику и важнейшим ориентиром при разработке макроэкономической политики.

Платежный баланс представляет собой систематизированную запись итогов всех экономических сделок между резидентами данной страны и внешним миром в течение определенного периода времени. *Резидентом* считаются физические или юридические лица (компании, отделения зарубежных фирм, некоммерческие организации, органы государственного управления), имеющие в соответствующей стране центр своего экономического интереса. На практике применять данное определение затруднительно, поэтому национальные законодательства более четко конкретизируют статус резидента (например, в России резидентная принадлежность для юридических лиц определяется по признаку регистрации, а для физи-

ческих лиц по критерию постоянного проживания (не менее года) на территории страны на законных основаниях).

Платежный баланс является инструментом оценки и анализа международной активности стран, поэтому принципы его составления унифицированы. Стандарты составления и ведения статистики платежного баланса поддерживаются МВФ и отражаются в соответствующих методологических публикациях фонда (первое Руководство по составлению платежного баланса было издано в 1948 г.). В настоящее время действует 6-е издание Руководства (2010), которого с 2015 г. придерживается и Банк России.

Платежный баланс составляется по принципу двойного счета, т.е. представляет собой двухстороннюю запись всех экономических сделок. К *кредиту* относятся те сделки, в результате которых происходят отток ценностей и приток валют в страну. К *дебету* относятся те сделки, в результате которых страна расходует валюту в обмен на приобретаемые ценности.

Таблица 5

**Правила отражения операций в платежном балансе России
по дебету и кредиту**

Расходы	Кредит	Дебет
Товары, услуги	Экспорт товаров и экспорт услуг	Импорт товаров и импорт услуг
Доходы от инвестиций и оплата труда	Полученные резидентами от нерезидентов	Выплаченные резидентами нерезидентам
Трансферты (текущие и капитальные)	Получение средств	Передача средств
Операции с финансовыми активами или обязательствами	Увеличение обязательств по отношению к нерезидентам (например, приобретение нерезидентами наличной национальной валюты) или уменьшение требований к нерезидентам (например, снижение остатков по счетам резидентов в банках нерезидентов)	Увеличение требований к нерезидентам (например, предоставление кредитов нерезидентам) или уменьшение обязательств по отношению к нерезидентам (например, погашение резидентами ценных бумаг, приобретенных нерезидентами)

Стандартный платежный баланс включает четыре раздела (табл. 6):

- Счет текущих операций (I);
- Счет операций с капиталом (II);
- Финансовый счет (III) *(по методологии предыдущего, 5-го издания Руководства МВФ по платежному балансу счет операций с капиталом и финансовый счет объединялись в один счет — счет операций с капиталом и финансовыми инструментами);*

- Чистые ошибки и пропуски (IV, состоит из одной одноименной статьи).

В *счете текущих операций* отражаются все поступления от продажи товаров и услуг нерезидентам и все расходы резидентов на товары и услуги, предоставляемые иностранцами, а также чистые доходы от использования факторов производства и чистые текущие трансферты.

Разница между товарным экспортом и товарным импортом образует *баланс внешней торговли (торговый баланс)*.

Счет текущих операций фиксирует также экспорт и импорт услуг, к которым относятся платежи за использование интеллектуальной собственности (патентов, технологий, авторских прав), расходы, связанные с международным туризмом, транспортом, страхованием.

В балансе текущих операций отражаются чистые доходы от инвестиций. Они связаны с чистым экспортом кредитных услуг, т.е. услуг вкладываемого за рубежом национального денежного капитала (речь идет не о собственно движении капитала — международное движение капитала отражается в счете операций с капиталом либо в финансовом счете, а о доходах его владельцев от использования такого капитала). В эту статью включаются также оплата труда резидентов, работающих за границей, и рента (доходы владельцев земли и иных природных ресурсов, предоставляемых в пользование).

Имея первичные доходы, экономические субъекты могут их перераспределить между собой, в том числе предоставить нерезидентам или получить из-за границы вторичные доходы, но уже в качестве безвозмездной передачи ценностей (даров или трансфертов). Под трансфертами в платежном балансе понимается безвозмездная передача ценностей в любой форме (денежной или товарной). Текущие трансферты — подобная передача ценностей (благ), не относящихся к капиталу, например, выплата за рубеж или получение из-за рубежа социальных пособий, страховых премий и возмещений (кроме страхования жизни), подарков, гуманитарной помощи, уплата прямых налогов нерезидентами в нашей стране и резидентами нашей экономики за рубежом (налоги, как известно, не считаются возмездными платежами).

Все международные сделки, связанные с движением капитала между странами, отражаются в *счете операций с капиталом и финансовом счете*. Первый из них — *счет операций с капиталом* — обычно относительно небольшой по размерам фиксируемых операций. Он включает, во-первых, получение из-за рубежа и предоставление за рубеж капитальных трансфертов. Капитальные трансферты — это дары капитала, т.е. различных реальных или финансовых активов. Современный типичный случай капитальных трансфертов — списание долга зарубежным заемщикам.

В статье «Приобретение / выбытие произведенных нефинансовых активов» фиксируются операции купли-продажи нематериальных активов с полной передачей всех прав на этот актив от продавца покупателю.

В основном международное движение капитала фиксируется в рамках *финансового счета*. Первая статья этого счета — прямые иностранные инвестиции (из страны за рубеж, и наоборот). Под прямыми иностранными инвестициями (ПИИ), согласно методологии платежного баланса, понимают такие вложения капитала резидента одной страны в предприятие — резидент другой страны, благодаря которым инвестор обретает контроль или значительную степень влияния на предприятие — объект инвестирования. К ПИИ относят такие вложения капитала, которые обеспечивают иностранному инвестору владение как минимум 10% уставного капитала предприятия — объекта инвестирования.

Следующая статья — портфельные иностранные инвестиции. К ним относят вложения капитала в зарубежные ценные бумаги, однако кроме тех случаев, когда такие вложения классифицируются как прямые инвестиции (ведь прямой иностранный инвестор может приобрести крупный пакет акций зарубежной компании, а акции — это ценные бумаги).

Третья статья данного счета — вложения в зарубежные производные финансовые инструменты (деривативы) — отражает операции с форвардными контрактами, фьючерсами, опционами, свопами и др.

Четвертая статья финансового счета — прочие иностранные инвестиции. К ним относятся международные банковские кредиты и межфирменные займы, кредитование в рамках внешнеторговых сделок, изменение средств на текущих банковских счетах и депозитах. Кроме того, сюда относятся также вложения в наличную зарубежную валюту, международные требования по страховым и пенсионным программам, исполняемым банковским и правительственным гарантиям и капитальные операции сомнительного характера.

К официальным международным резервным активам в настоящее время относятся: иностранная валюта в виде депозитов в первоклассных зарубежных банках, ценных бумаг иностранных правительств либо наличности; специальные права заимствования (СДР); резервная позиция в МВФ; монетарное золото (золото в слитках и золотых монетах, принадлежащее центральному банку).

В платежный баланс также включается раздел «*Чистые ошибки и пропуски*». Хотя каждая сделка теоретически должна дважды отражаться в платежном балансе — по дебету и по кредиту, на практике это требование часто не выполняется. Совершаемые сделки в ряде случаев учитываются различными службами, информация которых может не совпадать как во времени, так и в числовом выражении. Некоторые потоки экономических ценностей могут вообще остаться за пределами статистического учета,

особенно когда это касается противозаконных сделок. Общую сумму таких неучтенных потоков можно выяснить, только подсчитав общие итоги по кредиту и дебету.

Платежный баланс, составляемый по принципу двойного счета, по определению равняется нулю, а это означает, что сумма всех кредитовых проводок в платежном балансе должна быть равна сумме всех дебетовых. Предположим, что сальдо по операциям I и II счетов дебетовое, и это означает, что происходит приобретение за рубежом товаров, услуг, нематериальных активов, уплата за рубеж первичных или вторичных доходов. Тогда данные операции обязательно должны быть профинансированы кредитовыми операциями в III счете, т.е. чистым привлечением ресурсов по финансовому счету. И наоборот, если в определенной стране сальдо по операциям I и II счетов кредитовое, то это означает, что поставка за рубеж товаров, услуг, нематериальных активов, а также получение первичных и вторичных доходов из-за рубежа обеспечивают возможность осуществления дебетовых операций в III (финансовом) счете — чистого предоставления финансовых ресурсов за рубеж.

Несовпадение на практике абсолютного значения суммарного сальдо I и II счетов с сальдо III счета объясняется не учтенными в платежном балансе внешнеэкономическими операциями, на возможность которых было указано выше. Поэтому в целях поддержания балансового тождества к суммарному сальдо текущего счета и счета операций с капиталом добавляют сальдо IV раздела — чистых ошибок и пропусков. Положительное значение сальдо IV раздела означает неучтенные операции, которые обеспечили приток валюты в страну, отрицательное сальдо — отток валюты из страны.

Итого, в статистике платежного баланса применяется следующее балансовое тождество:

$$\Delta \text{ I счета (сальдо счета текущих операций)} + \Delta \text{ II счета (сальдо счета операций с капиталом)} + \Delta \text{ IV раздела (сальдо чистых ошибок и пропусков)} = \Delta \text{ III счета (сальдо финансового счета)}.$$

Таблица 6

Стандартная структура платежного баланса

Кредит	Дебет
<i>I. Счет текущих операций</i>	
1. Экспорт товаров	1. Импорт товаров
<i>Сальдо торгового баланса («кредит» — «дебет»)</i>	
2. Экспорт услуг	2. Импорт услуг

Окончание табл. 6

Кредит	Дебет
3. Получаемые из-за рубежа первичные доходы (доходы от инвестиций, оплата труда, рента)	3. Выплачиваемые за рубеж первичные доходы (доходы от инвестиций, оплата труда, рента)
4. Получаемые из-за рубежа вторичные доходы (текущие трансферты)	4. Выплачиваемые за рубеж вторичные доходы (текущие трансферты)
Сальдо баланса по текущим операциям («кредит» — «дебет»)	
II. Счет операций с капиталом	
5. Получаемые из-за рубежа капитальные трансферты	5. Предоставляемые нерезидентам капитальные трансферты
6. Выбытие (продажа) произведенных нефинансовых активов	6. Приобретение произведенных нефинансовых активов
Сальдо счета операций с капиталом («кредит» — «дебет»)	
III. Финансовый счет	
7. Прямые инвестиции (увеличение международных обязательств резидентов или сокращение международных активов резидентов)	7. Прямые инвестиции (увеличение международных активов резидентов или сокращение международных обязательств резидентов)
8. Портфельные инвестиции (увеличение международных обязательств резидентов или сокращение международных активов резидентов)	8. Портфельные инвестиции (увеличение международных активов резидентов или сокращение международных обязательств резидентов)
9. Вложения в производные финансовые инструменты (деривативы) (увеличение международных обязательств резидентов или сокращение международных активов резидентов)	9. Вложения в производные финансовые инструменты (деривативы) (увеличение международных активов резидентов или сокращение международных обязательств резидентов)
10. Прочие инвестиции (увеличение международных обязательств резидентов или сокращение международных активов резидентов)	10. Прочие инвестиции (увеличение международных активов резидентов или сокращение международных обязательств резидентов)
11. Официальные резервные активы (сокращение международных активов ЦБ)	11. Официальные резервные активы (увеличение международных активов ЦБ)
Сальдо финансового счета («приобретение финансовых активов (за вычетом их сокращения)» — «принятие обязательств (за вычетом их сокращения)»)	
IV. Чистые ошибки и пропуски	

Платежный баланс является одним из основных инструментов макроэкономического анализа и прогнозирования. В нем отображены результаты взаимодействия национальной экономики с остальным миром в области внешней торговли, валютного рынка, иностранных инвестиций, валют-

ного регулирования и валютного контроля, внешнего долга. Состояние платежного баланса является ключевым макроэкономическим индикатором для правительства при выборе бюджетно-налоговой, кредитно-денежной, валютной и внешнеторговой политики. В аналитических целях определяют итоговое (общее) сальдо платежного баланса — итог всех внешнеэкономических операций, кроме операций с официальными резервами, операций исключительного финансирования и операций с кредитами МВФ. При неравновесии итогового платежного баланса и свободно плавающим курсе национальной валюты будет происходить изменение курса, которое окажет влияние на величины экспорта и импорта товаров и услуг, в результате чего итоговый платежный баланс приблизится к равновесию. Если ЦБ не заинтересован в резком изменении валютного курса, то неравновесие итогового платежного баланса может балансироваться (компенсироваться) операциями с официальными резервами. Достижение равновесия итогового платежного баланса является одной из важнейших целей государственной экономической политики. Формы и методы регулирования платежного баланса достаточно разнообразны и в зависимости от причин и факторов, порождающих его нестабильность, могут иметь кратко- и долгосрочный характер. Дефицит платежного баланса требует стимулирования экспорта и сдерживания импорта товаров и услуг, привлечения иностранных капиталов и ограничения оттока капитала за границу. При активном платежном балансе регулирование направлено на сокращение профицита (т.е. расширение импорта и сдерживание экспорта товаров, увеличение экспорта капиталов). Для этого правительство может использовать валютную, финансовую и денежно-кредитную политику, девальвацию-ревальвацию национальной валюты.

Международная инвестиционная позиция (далее МИП) представляет собой статистический отчет, который показывает объемы внешних финансовых активов и обязательств экономики на определенный момент. Разница между активами и обязательствами представляет собой чистую международную инвестиционную позицию страны, представляющую либо чистые активы, либо чистые обязательства страны в отношении остального мира. Как платежный баланс, так и МИП предоставляют полезную информацию для оценки экономических взаимоотношений страны с остальным миром, так как характеризуют уровень и состояние иностранных инвестиций в национальной экономике, в том числе внешнего долга.

Вопросы для обсуждения

1. Что лучше для страны: когда экспорт товаров и услуг больше импорта, или наоборот? Если вы сомневаетесь в ответе, задайте тот же вопрос применительно к отдельной семье, хотя бы вашей собствен-

- ной. Что лучше: превышение вашего личного экспорта над импортом товаров и услуг, или наоборот?
- Какие факторы влияют на динамику торгового баланса? Аргументируйте свой ответ на примере конкретной экономики.
 - В чем причина неизбежности присутствия в платежном балансе стран счета «Чистые ошибки и пропуски»? В каких странах чистые ошибки и пропуски представляют значительную величину и почему?
 - Как влияет состояние платежного баланса на валютный курс?

Задачи и упражнения

- Предположим, что все внешнеэкономические операции резидентов условной страны (кроме операций ее центрального банка с официальными резервами) в 2018 г. характеризовались следующими данными (в млн долл.):

Экспорт товаров гражданского назначения	45 220
Импорт товаров гражданского назначения	28 500
Импорт товаров военного назначения	10 000
Выплата процентов в счет обслуживания долга резидентов перед нерезидентами	4000
Расходы резидентов на зарубежный туризм	6500
Доходы резидентов от зарубежных инвестиций	8400
Выплаты доходов зарубежным инвесторам	7200
Расходы нерезидентов на туристические услуги, предоставленные резидентами	2700
Текущие трансферты, предоставленные нерезидентам (за рубеж)	2400
Прямые зарубежные инвестиции резидентов страны (увеличение активов страны за рубежом)	8600
Прямые инвестиции нерезидентов в страну (увеличение международных обязательств)	8200
Капитальные трансферты, полученные резидентами страны от нерезидентов	9000

- Известно также, что в платежном балансе страны отсутствуют пропуски и ошибки. Используя приведенные данные, определите, как изменится величина официальных резервов страны за 2018 г.
- Квалифицируйте каждую операцию как кредитовую или дебетовую и укажите, по какому счету и статье платежного баланса Китая проводится ее первичная запись:

- китайская компания получает заем в Эксимбанке США для оплаты внешнеторговых контрактов;
- китайский филиал компании Volkswagen AG переводит на счет материнской фирмы прибыль, полученную в течение квартала;
- Россия оказывает гуманитарную помощь пострадавшим от цунами жителям о. Хайнань;
- китайское правительство приобрело 15% акций компании «Роснефть» для участия в разработке месторождения нефти на Дальнем Востоке.

Тесты

1. Счет текущих операций платежного баланса не включает:
 - а) товарный экспорт;
 - б) чистые доходы от инвестиций;
 - в) транспортные услуги иностранным государствам;
 - г) изменения в активах страны за рубежом.
2. Какая из перечисленных операций увеличит положительное сальдо финансового счета в платежном балансе Японии?
 - а) Правительство Японии предоставляет гуманитарную помощь Эфиопии на сумму 200 тыс. иен для помощи голодающему населению.
 - б) На счет японского правительства в Банке Японии поступили процентные платежи по предоставленному ранее займу правительству Бразилии.
 - в) Японская компания Matsushita приобретает недвижимость в штате Нью-Йорк с целью размещения своей американской дочерней компании.
 - г) За текущий финансовый год в японскую экономику был вложен 1 млрд долл. иностранных портфельных инвестиций.
3. Какая из перечисленных сделок увеличит положительное сальдо баланса текущих операций Франции?
 - а) Компания «Аэроспесиаль» заключила бартерную сделку с Хорватией — обмен самолета стоимостью 500 тыс. евро на места в отеле на адриатическом побережье на ту же сумму.
 - б) Франция делает заем у Кувейта на покупку в течение года его нефти на сумму 600 млн евро.
 - в) Франция продает военный самолет ЮАР стоимостью 10 млн евро за банковский депозит на ту же сумму.
 - г) Правительство Франции продает долгосрочные обязательства в США на сумму 1 млн евро и открывает банковский депозит в США с обязательством погасить облигации через пять лет.

4. Чистая инвестиционная позиция страны показывает:
 - а) разность иностранных инвестиций на начало и конец периода;
 - б) соотношение между международными активами страны и ее международными обязательствами;
 - в) совокупность финансовых операций, имевших место в течение года между резидентами и нерезидентами;
 - г) реальное соотношение финансовых ресурсов страны и ее внешнего долга без учета изменения цен.

Материалы для самостоятельной работы

Тема 2. Современные тенденции развития международной торговли товарами и услугами. Внешнеторговая политика

Международная торговля является средством, с помощью которого страны могут развивать специализацию, повышать производительность своих ресурсов и таким образом увеличивать общий объем производства. Здесь следует учитывать два обстоятельства. Во-первых, экономические ресурсы — природные, человеческие, инвестиционные товары — распределяются между странами крайне неравномерно. Во-вторых, эффективное производство различных товаров требует различных технологий или комбинаций ресурсов. Важно подчеркнуть, что экономическая эффективность, с которой страны способны производить различные товары, может изменяться и действительно изменяется со временем.

Международная торговля по сравнению с внутренней торговлей связана с дополнительными трудностями, поскольку:

- она более подвержена политическому контролю;
- каждая страна использует свою валюту;
- ресурсы на международном уровне менее мобильны, чем внутри страны.

Еще Леонардо да Винчи говорил, что «нет ничего более благоприятного для народа, чем свобода торговли, — и ничего более непопулярного». Практически все теории международной торговли от классических до альтернативных (современных) подтверждают данное высказывание.

Ситуация абсолютного преимущества (А. Смит). Говорят, что страна обладает абсолютным преимуществом, если есть такой товар, которого на единицу затрат она может производить больше, чем другие страны, — например, товар Y в стране A и товар X в стране B (рис. 13 и 14). В отсутствие торговли каждая страна может потреблять только то, что она производит, а относительные цены определяются относительными издержками производства ($1Y = 0,5X$ в стране A и $1Y = 2,5X$ в стране B). Максимальные объемы потребления будут заданы линиями производственных воз-

можностей — жирными линиями на рис. 13 и 14 (для упрощения анализа мы предполагаем, что издержки замещения остаются постоянными).

Но до тех пор, пока существуют различия в ценах на одни и те же товары в разных странах, имеется возможность получать прибыль от торговли. После установления торговых отношений между странами направления внешнеторговых потоков будут определяться разницей в соотношениях издержек производства. Страна *A* будет экспортировать товар *Y* и импортировать товар *X*, а страна *B* будет экспортировать товар *X* и импортировать товар *Y*. Прирост потребления товаров может происходить в результате двух изменений, которые становятся возможными благодаря внешней торговле:

- 1) изменения структур потребления;
- 2) экономического эффекта от специализации производства.

Чтобы торговля была взаимовыгодной, соотношение цен на мировом рынке должно находиться между соотношением издержек в обеих странах ($0,5X < 1Y < 2,5X$). Если цены на мировом рынке установятся, например, на уровне $1X = 1Y$, то максимальные объемы потребления товаров *X* и *Y* будут уже определяться линиями торговых возможностей (пунктирные линии на рис. 13 и 14). В результате обе страны могут выйти на уровень потребления, недостижимый без внешней торговли (например, точка *A'* для страны *A* и точка *B'* для страны *B*).

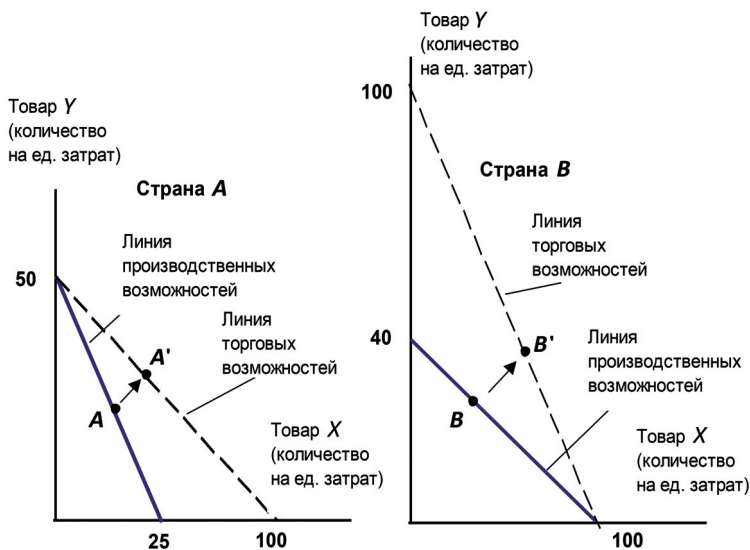


Рис. 13. Линия торговых возможностей страны *A*

Рис. 14. Линия торговых возможностей страны *B*

Ситуация сравнительного преимущества. Даже в случае, когда страна не располагает абсолютным преимуществом в производстве ни одного товара (страна *A* на рис. 15), торговля остается выгодной для обеих сторон. До тех пор пока в отсутствие торговли в соотношениях цен между странами сохраняются различия, каждая страна будет располагать **сравнительным преимуществом**, т.е. у нее всегда найдется такой товар, производство которого будет более выгодно при существующем соотношении издержек, чем производство остальных. Именно этот товар она и должна экспортировать в обмен на другие. Совокупный объем выпуска продукции будет наибольшим тогда, когда каждый товар будет производиться той страной, в которой ниже альтернативные издержки (рис. 15, а и 15, б).

Сравнение ситуаций абсолютного преимущества и сравнительного преимущества позволяет сделать важный вывод: в обоих случаях выигрыш от торговли проистекает из того простого факта, что соотношения издержек в отсутствие торговли (наклоны линий производственных возможностей) в разных странах различны.

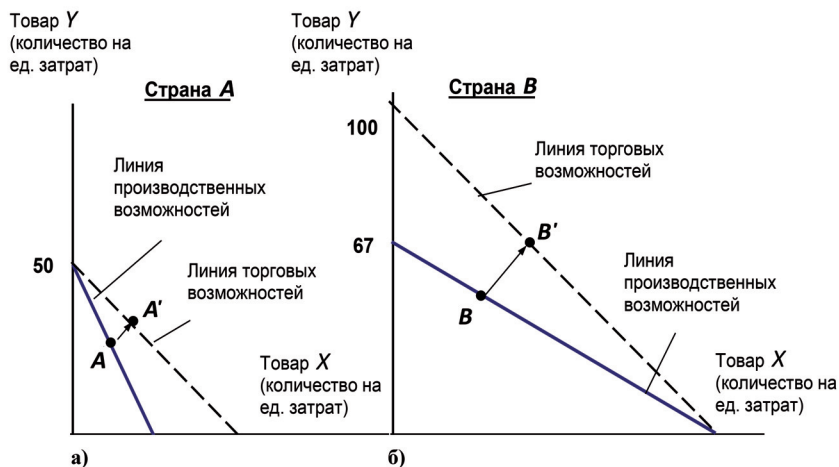


Рис. 15. Сравнительное преимущество и выигрыш от внешней торговли

В условиях **возрастающих альтернативных издержек** основные последствия внешней торговли те же, что и при предположении о постоянстве издержек. Обе страны могут извлечь для себя выгоду из торговли, для чего стремятся повысить специализацию в производстве тех товаров, где они располагают сравнительным преимуществом. Но при возрастающих издержках, во-первых, нет полной специализации и, во-вторых, в результате конкуренции между странами выравниваются предельные издержки замещения.

Предположим, что, как и в предыдущем примере с постоянными издержками, страны *A* и *B* занимают такие положения на кривых своих производственных возможностей, что соотношения издержек составят соответственно $1Y = 0,5X$ и $1Y = 2,5X$. Но сейчас ресурсы уже полностью не взаимозаменяемы для альтернативного использования, как это подразумевалось в случае с постоянными издержками. Вот почему по мере того, как страна *A* будет специализироваться на товаре *Y* и расширять его производство, соотношение ее издержек $1Y = 0,5X$ будет *падать*: ей понадобится пожертвовать более чем 0,5 единицы товара *X* для производства дополнительной единицы товара *Y*. Точно так же страна *B* расширяет производство товара *X*, однако постепенно обнаруживается, что соотношение издержек $1Y = 2,5X$ начинает *расти*.

Отсюда следует, что будет достигнута точка, при которой соотношение издержек в двух странах сравняется. В этой ситуации определяющие основания для углубления специализации и торговли — различия в соотношении издержек — исчерпают себя и дальнейшая специализация по этому будет экономически нецелесообразной.

Межстрановые различия в сравнительных преимуществах, или в форме кривых производственных возможностей, объясняются главным образом тем, что:

- 1) в производстве различных товаров факторы используются в различных соотношениях;
- 2) неодинакова относительная обеспеченность стран факторами производства.

Построенная на этом **теория внешней торговли Хекшера** — Олина утверждает, что страны будут стремиться экспортировать товары, требующие для своего производства значительных затрат относительно избыточных факторов производства и небольших затрат относительно дефицитных факторов, в обмен на товары, производимые с использованием факторов в обратной пропорции. Так, в скрытом виде экспортируются относительно избыточные факторы и импортируются относительно дефицитные факторы производства.

Теория Хекшера — Олина успешно объясняет многие закономерности, наблюдаемые в международной торговле. Страны действительно вывозят преимущественно продукцию, в затратах на производство которой используются относительно избыточные у них ресурсы. Однако структура обеспеченности промышленно развитых стран производственными ресурсами постепенно выравнивается. Кроме того, центр тяжести в международной торговле постепенно смещается к взаимной торговле «подобных» стран «подобными» товарами, а не продукцией различных секторов промышленности.

В современном мире сравнительные преимущества динамично изменяются, и лидерами мировой торговли становится все большее число индустриальных стран, существенно не различающихся по уровню дохода или обеспеченности ресурсами. Сходство индустриальных экономик должно было бы приводить к сокращению стимулов к взаимной торговле. Однако доля торговли в мировом ВВП не снижается. Все большую часть мировой торговли составляет **внутриотраслевая торговля**.

Концепции экономии на масштабе и несовершенной конкуренции помогают объяснить феномен роста внутриотраслевой торговли.

Торговля не обязательно является следствием сравнительных преимуществ. Она может порождаться **возрастающей отдачей**, или **экономией на масштабе**, т.е. тенденцией снижения издержек при увеличении выпуска. Экономия на масштабе побуждает страны к специализации и взаимной торговле даже при отсутствии заметных различий в обеспеченности ресурсами или используемой технологии.

Экономия на масштабе обычно ведет к нарушению условий совершенной конкуренции, поэтому торговля при наличии экономии на масштабе должна анализироваться с использованием модели **несовершенной (монополистической) конкуренции**. При несовершенной конкуренции на равновесие влияет размер рынка: на большом рынке будет существовать большее число фирм, каждая из которых будет производить больше продукции при меньших средних издержках, чем на небольшом рынке.

Международная торговля ведет к образованию интегрированного рынка, который больше, чем рынки в отдельных странах, и таким образом делает возможным предоставление потребителям большего разнообразия продуктов по более низким ценам.

В условиях несовершенной конкуренции торговля может быть разделена на два вида. Двусторонняя торговля дифференцированными продуктами внутри одной отрасли называется **внутриотраслевой торговлей**. Торговый обмен продуктов одной отрасли на продукты другой отрасли называется **межотраслевой торговлей**. Внутриотраслевая торговля отражает наличие экономии на масштабе, а межотраслевая торговля является следствием сравнительных преимуществ.

Международная торговля, как правило, делит общество на тех, кто в результате выигрывает, и тех, кто теряет, поскольку изменения относительных цен на товары приводят к росту вознаграждения одних факторов производства за счет других.

Изменение спроса на факторы производства. Изменение структуры выпуска означает изменение структуры спроса на факторы производства. Растущим секторам понадобятся дополнительные ресурсы, а сектора, где объем производства сокращается, будут эти ресурсы высвобождать. В результате в краткосрочном периоде выигрыши и убытки от внешней

торговли определяются принадлежностью к тому или иному сектору: выигрывают все, кто связан с растущими секторами, несут убытки те, кто связан с секторами, где объем производства сокращается.

Теорема Столпера — Самуэльсона: установление торговых отношений и рост относительных цен на экспортную продукцию ведут к заметному увеличению дохода на фактор, интенсивно используемый в экспортном секторе, и снижению дохода на фактор, интенсивно используемый в импортозамещающем производстве.

Вопросы для обсуждения

1. Допускает ли рикардианская модель так называемый неэквивалентный обмен (обмен товаров, в котором воплощено большее количество труда, на товары, в которых воплощено меньшее количество труда)? Если да, то является ли такой обмен взаимовыгодным?
2. Почему сравнительная выгода производства всех товаров в одной стране не может быть больше, чем в другой, если первая страна располагает прекрасными природными ресурсами, огромным запасом капитала, высококвалифицированной рабочей силой, талантливыми инженерами и менеджерами, а вторая страна бедна во всех этих отношениях?
3. В наши дни значительно обострилась проблема удержания странами факторных преимуществ. Какие тенденции в развитии мировой экономики обесценивают факторные преимущества стран, несут в себе угрозу их потери, способствуют преодолению барьера физической редкости природных ресурсов?

Задачи и упражнения

1. Вы располагаете следующей информацией относительно параметров производства в Бирме и остальном мире (ден. ед.):

	Затраты на выпуск 1 бушеля риса	Затраты на выпуск 1 ярда ткани
Бирма	75	100
Остальной мир	50	50

В соответствии с рикардианской моделью международной торговли:

- а) Имеет ли Бирма абсолютное преимущество в производстве риса? А ткани?
- б) Имеет ли Бирма сравнительное преимущество в производстве риса? А ткани?

- в) Какая относительная цена товаров сложилась бы в Бирме в отсутствие международной торговли?
- г) В каких пределах установятся мировые цены на рис и ткань в обстановке свободной торговли между Бирмой и остальным миром?
2. Ниже представлены таблицы производственных возможностей Японии и Гавайских островов. Предположим, что оптимальной структурой производства в условиях автаркии для Японии является вариант Б, а для Гавайских островов — вариант Г.

Продукт	Производственные возможности Японии					
	А	Б	В	Г	Д	Е
Радиоприемники (тыс. шт.)	30	24	18	12	6	0
Ананасы (тыс. т)	0	6	12	18	24	30
Продукт	Производственные возможности Гавайских островов					
	А	Б	В	Г	Д	Е
Радиоприемники (тыс. шт.)	10	8	6	4	2	0
Ананасы (тыс. т)	0	4	8	12	16	20

- а) В соответствии с рикардианской моделью международной торговли какова будет специализация стран?
- б) Каков будет общий прирост производства радиоприемников и ананасов, полученный в результате такой специализации?
- в) Определите пределы мировой цены товаров. Предположим, что мировая цена установится на уровне 1 радиоприемник за 1,5 единицы ананасов и что 4 радиоприемника обмениваются на 6 единиц ананасов. Каким будет выигрыш от специализации и торговли для каждой страны?
- г) Можете ли вы заключить из этого примера, что специализация в соответствии с рикардианской моделью приведет к более эффективному использованию мировых ресурсов? Аргументируйте свой ответ.

Тесты

1. В модели международной торговли А. Смита:
- а) объясняется происхождение сравнительных преимуществ стран, участвующих в международной торговле, по выпуску определенных товаров;

- б) находит объяснение торговый обмен между двумя странами, одна из которых имеет абсолютное преимущество по всем производимым товарам, а другая — не имеет ни по одному товару;
 - в) объясняется, как в международной торговле страны реализуют свои абсолютные преимущества в производстве товаров;
 - г) доказывается, что одни страны выигрывают от участия в свободной международной торговле, другие — несут потери.
2. Установление свободных торговых отношений приведет к тому, что страна *A* станет экспортером, а страна *B* — импортером. Торговля позволит увеличить общее благосостояние в обеих странах. Какое из следующих утверждений наиболее точно определяет группы населения в странах *A* и *B*, которые будут выступать за и против свободной торговли?
- а) Потребители в обеих странах выступают за свободную торговлю; производители в стране *A* выступают за свободную торговлю, а производители в стране *B* — против.
 - б) Потребители в обеих странах выступают за свободную торговлю; производители в стране *B* выступают за свободную торговлю, а производители в стране *A* — против.
 - в) Производители в обеих странах выступают за свободную торговлю; потребители в стране *A* выступают за свободную торговлю, а производители в стране *B* — против.
 - г) Производители в стране *A* и потребители в стране *B* выступают за свободную торговлю; потребители в стране *A* и производители в стране *B* — против.
 - д) Производители в стране *B* и потребители в стране *A* выступают за свободную торговлю; потребители в стране *B* и производители в стране *A* — против.
3. В теории международной торговли Хекшера — Олина причиной межстрановых различий в предторговых относительных ценах товаров являются:
- а) различия в характере эффекта масштаба, реализующегося в экономиках стран — торговых партнеров;
 - б) различия во вкусах и предпочтениях потребителей разных стран;
 - в) различия в используемых в разных странах технологиях производства товаров;
 - г) различия в обеспеченности стран факторами производства и в относительной интенсивности (емкости) их использования в разных отраслях национальных экономик.

*Тема 3. Международная мобильность факторов производства***Кейс. Исчерпан ли потенциал трудовой миграции из стран СНГ в Россию?**

Международная трудовая миграция стала неотъемлемой частью современной мировой экономики. В миграционный трудовой обмен вовлечено большинство стран мира. Россия активно включилась в процессы международной трудовой миграции в начале 1990-х гг. За прошедшие почти три десятилетия лет страна превратилась из изолированного закрытого общества в один из крупных мировых центров выезда и въезда мигрантов. Отставая от развитых стран по уровню оплаты труда в десятки раз, Россия является донором как высококвалифицированных кадров, так и трудовых мигрантов массовых профессий. Однако гораздо более массовые потоки направлены в саму Россию, в первую очередь, из стран СНГ. До декабря 1991 г. эти ныне независимые государства были в числе 15 республик Советского Союза. На протяжении 70 лет существования СССР миграционные процессы между Россией и другими советскими республиками были динамичными и разнонаправленными. Распад СССР и события, предшествующие ему, изменили как траектории, так и способы миграции между возникшими из состава Союза странами.

С 2014 г. число долговременных международных мигрантов в Россию не растет, а их выбытие продолжает увеличиваться. Миграционный прирост населения в последние годы — самый низкий за все постсоветские годы, он больше не компенсирует потери населения в результате естественной убыли. До начала пандемии, в 2019 г., число иностранных граждан, пребывавших на территории России со всеми целями, колебалось в пределах от 9,6 млн до 11,2 млн человек. В течение 2020 г., в связи с полным закрытием границ для въезда и выезда, ситуация кардинально изменилась, и общая численность иностранцев в России сократилась с 10,3 млн человек в конце января 2020 г. до 7,1 млн человек к концу года. В 2021 г. ввиду отсутствия заметных подвижек в процессе восстановления нормального транспортного сообщения с основными миграционными донорами России иностранное присутствие продолжило сокращаться, и на 1 апреля 2021 г. численность иностранных граждан составила 5,54 млн. По-прежнему 86% всех пребывающих в России иностранцев — граждане стран СНГ, их доля почти не меняется в последние годы. Наиболее массово на территории нашей страны представлены граждане стран Средней Азии и Украины (табл. 7).

Таблица 7

**Пребывание иностранных граждан из СНГ в РФ на дату
(человек)**

	04.05.14	01.05.16	01.05.18	01.05.19	01.05.20	01.05.21
Азербайджан	600096	483830	605341	636957	701614	299081
Армения	491501	490850	492349	488260	446403	347680
Белоруссия	404218	704297	613983	648523	659418	562961
Казахстан	559379	553491	455462	479588	466464	263491
Киргизия	539108	561756	639706	713001	757652	623043
Молдавия	562939	489694	376079	320115	270082	132875
Таджикистан	1137939	947251	1084153	1255165	1242629	809166
Узбекистан	2509998	1726198	1926345	2099835	2046189	1190634
Украина	1606186	2325673	1904548	1700775	1386103	654920
СНГ, всего	8411364	8283040	8097966	8342219	7976554	4883851

Источник: Мониторинг экономической ситуации в России. Тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2021. № 10 (142). Июнь.

По данным Всемирного банка, трудовые мигранты во всем мире в 2018 г. перевели в свои страны рекордные суммы денег. Так, в 2018 г. этот показатель достиг 529 млрд долл. и увеличился на 9,6% по сравнению с 2017 г. В октябре 2020 г. Всемирный банк прогнозировал, что в 2021 г. денежные переводы мигрантов должны сократиться на 14% по сравнению с 2019 г. При этом предполагалось, что объем переводов снизится на 7% (с 548 млрд до 508 млрд долл.) в 2020 г. и еще на 7,5% (до 470 млрд долл.) в 2021 г. Однако данные за май 2021 г. показали, что объем переводов сократился меньше ожидавшегося: в 2020 г. он составил 540 млрд долл., что лишь на 1,6% ниже показателя 2019 г. Россия находится в числе стран — крупнейших отправителей денежных переводов мигрантов, работающих на территории страны.

Экономическая ситуация в России влияет на ключевых партнеров в регионе не только на уровне государства и бизнеса, но и населения во многом именно через личные денежные переводы. Объем переводов из России, безусловно, зависит от колебаний курса рубля (рис. 16). Так, например, за 2014–2016 гг. перечисления сократились на 56,4%.

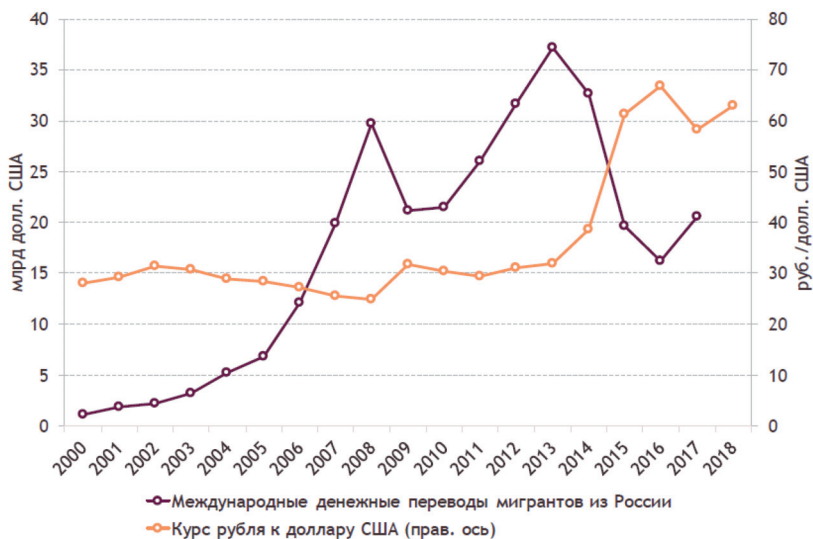


Рис. 16. Международные денежные переводы мигрантов из России, млрд долл., курс рубля к доллару, руб./долл., 2000–2018 гг.

Источник: Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики. 2019. № 48. Сентябрь. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации.

В 2020 г. трансграничные частные денежные переводы из России в страны СНГ составили 85,6% по отношению к 2019 г., а в страны Центральной Азии и Казахстан — 85,4% (Киргизия — 88% от уровня 2019 г., Таджикистан — 68%, Узбекистан — 94%, Казахстан — 89%, Туркмения — 52%). Отметим, что реальный объем потоков из РФ с учетом неофициальных каналов (вывозом средств самими мигрантами или использованием ими нелегальных систем денежных переводов) может быть гораздо больше.

(По материалам интернет-источников и периодической печати)

Вопросы для обсуждения кейса

1. Насколько привлекательна Россия для трудовых мигрантов из стран СНГ на современном этапе? И в чем именно заключается привлекательность и непривлекательность России для данной категории мигрантов по сравнению с другими странами?
2. Какое влияние оказывает миграция из стран СНГ на финансовое и экономическое благополучие России?

3. Международное движение факторов производства, в том числе рабочей силы, оказывает положительное и отрицательное влияние на национальную экономику. Какие эффекты преобладают в странах СНГ? Существуют ли особенности процессов миграции рабочей силы в регионе?
4. Почему объемы трансграничных переводов мигрантов из России снизились более существенно, чем в целом по миру?

Тема 4. Платежный баланс как отражение участия страны в международных экономических отношениях

Кейс. Платежный баланс как «зеркало» российской экономики

Для ответа на поставленные к кейсу вопросы изучите официальные данные Центрального банка Российской Федерации по платежному балансу страны (табл. 8).

Таблица 8

**Платежные балансы Российской Федерации
за 2018, 2019 и 2020 гг. (по методологии шестого издания
«Руководства по платежному балансу
и международной инвестиционной позиции»)
Основные агрегаты (млрд долл.)**

	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Счет текущих операций	115,680	65,399	36,004
Торговый баланс	195,058	165,845	93,735
Товары и услуги	154,976	129,100	76,689
<i>Экспорт</i>	<i>508,561</i>	<i>481,631</i>	<i>380,410</i>
<i>Импорт</i>	<i>343,585</i>	<i>352,531</i>	<i>303,721</i>
Первичные доходы	−40,392	−53,521	−35,005
<i>К получению</i>	<i>52,915</i>	<i>53,880</i>	<i>44,787</i>
<i>К выплате</i>	<i>93,307</i>	<i>107,401</i>	<i>79,792</i>
Вторичные доходы	−8,904	−10,180	−5,680
<i>К получению</i>	<i>12,350</i>	<i>14,660</i>	<i>13,415</i>
<i>К выплате</i>	<i>21,354</i>	<i>24,840</i>	<i>19,095</i>
Счет операций с капиталом	−1,104	−0,684	−0,519
Сальдо финансового счета	116,686	63,532	39,225
Прямые инвестиции	22,592	−10,052	−3,632

Окончание табл. 8

	2018 г.	2019 г.	2020 г.
<i>Чистое приобретение финансовых активов</i>	31,377	21,923	5,847
<i>Чистое принятие обязательств</i>	8,785	31,975	9,479
Портфельные инвестиции	7,593	−12,686	25,296
<i>Чистое приобретение финансовых активов</i>	−1,828	4,806	14,156
<i>Чистое принятие обязательств</i>	−9,421	17,492	−11,140
Производные финансовые инструменты	−0,734	2,620	1,950
<i>Чистое приобретение финансовых активов</i>	−11,708	−11,288	−25,420
<i>Чистое принятие обязательств</i>	−10,974	−13,908	−27,370
Прочие инвестиции	49,033	17,169	29,378
<i>Чистое приобретение финансовых активов</i>	24,161	10,220	18,564
<i>Чистое принятие обязательств</i>	−24,872	−6,949	−10,814
Резервные активы	38,202	66,481	−13,768
Чистые ошибки и пропуски	2,110	−1,183	3,739

Источник: составлено на основе данных официального сайта Центрального банка РФ.

Вопросы для обсуждения кейса

1. Каковы причины сложившегося соотношения между российским экспортом и импортом товаров и услуг в 2018, 2019 и 2020 гг.? Каковы среднесрочные перспективы изменения величины сальдо счета текущих операций и финансового счета платежного баланса Российской Федерации?
2. Оцените состояние счетов платежного баланса страны, связанных с международным движением капитала. Является ли Россия чистым экспортером (донором) капитала за рубеж или чистым получателем капитала из-за рубежа? Какие данные платежного баланса свидетельствуют об этом?
3. Как изменения величины сальдо счета текущих операций влияют на курс рубля?
4. Оцените, что происходило за 2018–2020 гг. с величиной официальных резервных активов России.
5. Чем можно объяснить существенные колебания величины сальдо финансового счета операций в платежном балансе России за 2018–2020 гг.?
6. Какие изменения в структуре национальной экономики необходимы для оздоровления платежного баланса Российской Федерации?

Литература

1. Колесов В. П., Кулаков М. В. Международная экономика: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2011.
2. Кругман П., Обстфельд М. Международная экономика: учебник. — М.: МГУ им. М. В. Ломоносова; Дело и Сервис, 2004.
3. Волгина Н. А. Международная экономика: учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2010.
4. Миклашевская Н. А., Холопов А. В. Международная экономика: учебник. — М.: МГУ им. М. В. Ломоносова; Дело и Сервис, 2007.
5. Пугель Т. А., Линдерт П. Х. Международная экономика: учебник: пер. с англ. — М.: Дело и Сервис, 2003.

Интернет-источники

1. <http://www.imf.org> — World Economic Outlook.
2. <http://www.worldbank.org> — World Development Report.
3. <http://www.unctad.org> — World Investment Report.
4. <http://www.wto.org> сайт — Всемирной торговой организации (ВТО).
5. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> — официальный сайт Евростата.
6. <http://www.ebrd.com> — официальный сайт Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).
7. <http://www.oecd.com> — сайт Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).
8. <http://www.weforum.org> — сайт Всемирного экономического форума.

ЧАСТЬ 2

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ В БИЗНЕСЕ

2.1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

*Автор курса — РАЗУМОВА Татьяна Олеговна,
доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой экономики труда и персонала экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Курс дает представление о теоретических основах и практических методах организации внутрифирменных трудовых отношений. Рассматриваются формы организации экономических отношений работников и работодателей, основные технологические приемы, используемые в отечественной и зарубежной практике формирования организационной культуры компании, мотивации сотрудников организации, их лояльности, совершенствования системы коммуникаций, управления лидерством и разрешения трудовых конфликтов. Представлены классические подходы и современные отечественные и зарубежные методики управления организационным поведением.

Цели и задачи учебной дисциплины заключаются в том, чтобы дать слушателям теоретическое представление о классических и современных подходах к управлению организационным поведением, познакомить их с практическими приемами в сфере формирования организационной культуры, системы мотивации сотрудников, управления лидерством и регулирования трудовых конфликтов.

Данная дисциплина призвана обеспечить формирование и развитие следующих **деловых компетенций**:

- управление организационной культурой предприятия;
- формирование эффективной системы мотивации работников;

- обеспечение лояльности сотрудников компании;
- развитие и поддержка конструктивного лидерства;
- предотвращение и разрешение трудовых конфликтов.

Необходимы **знание** классических и современных теоретических концепций в сфере управления организационным поведением, основных методов и подходов к решению проблем, возникающих между людьми в организации, **умение** использовать теоретические знания для разработки научно обоснованных программ управления организационным поведением, алгоритмов решений конкретных проблем в этой сфере, **навыки** изучения и оценки состояния организационного поведения в организации и принятия эффективных решений, нацеленных на совершенствование этого поведения.

Программа курса

Тема 1. Организационная культура предприятия и кадровая политика

Тема 2. Адаптация персонала

Тема 3. Лояльность персонала

Тема 4. Мотивация персонала

Тема 5. Трудовая карьера

Тема 1. Организационная культура предприятия и кадровая политика¹

Организационная культура представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами организации. Иными словами, организационная культура — это политика и идеология жизнедеятельности фирмы, ее приоритетов, критерии корпоративизма, распределения власти, мотивации, защиты ценностей.

- **Выделяются следующие уровни организационной культуры:** «поверхностный», или «символический» уровень (корпоративные символы, стиль, аксессуары, традиции, мероприятия и т.д.);
- «подповерхностный» уровень (правила, норма, процедуры);
- «глубинный» уровень (базовые ценности, верования или предположения).

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- 1) «толщина» оргкультуры, т.е. наличие в ней соответствующих уровней;

¹ Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009; Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2000. С. 237–242; Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993; Семушкина С. Р. Организационное поведение: учеб. пособие. М.: Издательство Московского университета, 2013.

- 2) степень разделяемости культуры членами организации;
- 3) ясность приоритетов организационной культуры.

В организациях выделяются доминирующие культуры и субкультуры. *Доминирующая культура* — культура, выражающая ключевые ценности, разделяемые большинством. В нее входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

Субкультуры — «локальные» культуры (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп), распространенные в крупной организации наряду с доминирующей культурой. Для них характерно приспособление сотрудников к специфике деятельности (функциональные службы) или к местным условиям (территориальные отделения).

Наряду с уровнями выделяются также элементы оргкультуры (табл. 1).

Таблица 1

Элементы организационной культуры

Авторы	Характеристики (элементы) оргкультуры
<i>Ф. Харрис и Р. Моран</i>	- осознание себя и своего места в организации; - коммуникационная система и язык общения; - внешний вид, одежда и представление себя на работе; - что и как едят люди, привычки и традиции в этой области; - осознание времени, отношение к нему и его использование; - взаимоотношения между людьми; - ценности и нормы; - вера во что-то и отношение или расположение к чему-то; - процесс развития работника и научение; - трудовая этика и мотивирование
<i>Г. Трайс и Дж. Бейер</i>	- установившиеся порядки в компании (обряды, церемонии, ритуалы); - организационная коммуникация (рассказы, истории, основанные на реальных событиях, мифы, саги, легенды, сказки, символы и лозунги); - материальные проявления культуры (артефакты, оформление физического пространства, символы могущества компании); - корпоративный язык общения

Существует множество типологий организационных культур (классификации Д. Коула, Ч. Хэнди, М. Бурке, Т. Дила и А. Кеннеди, Р. Акоффа и др.).

В соответствии с классификацией Д. Коула основными историческими типами организационных культур являются органическая, предпринимательская, бюрократическая, партисипативная (табл. 2).

Таблица 2

Типы организационных культур по Д. Коулу

Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
Организация направляется	согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе	исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
Лидерство основывается на	разделяемых взглядах на направление общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положении	содействию контактам и сотрудничеству
С хроническими проблемами справляются с помощью	непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа	осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
Функции и ответственность	реализуются с почти автоматической точностью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных людей	оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей

Окончание табл. 2

Характеристики организационной системы	Типы организационных культур			
	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партисипативная
Руководство	задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	даст людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Разногласия и конфликты	отражают факт расхождения с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Коммуникации (общение)	ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщены
Информация и данные, как правило,	расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

По классификации Ч. Хэнди выделяются культура власти (роль лидера), ролевая культура (роль стандартов и правил), культура задачи (роль требований рынка) и культура личности (роль собственных целей).

Классификация Т. Дила и А. Кеннеди делит типы оргкультур в зависимости от соотношения таких факторов, как уровень риска и скорость обратной связи (табл. 3).

Таблица 3

Типы оргкультур по Т. Дилу и А. Кеннеди

Риск	Обратная связь	
	Быстрая	Замедленная
Высокий	Культура «жестких парней» (tough guy culture)	Культура «поставь на карту свою компанию» («bet-your-company»)
Низкий	Культура «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает» («work hard, play hard»)	Культура-процесс (process culture)

В основу классификации оргкультур Р. Акоффа положены различия в степени привлечения работников к установлению целей в группе / организации и различия в степени привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Выделяются такие типы оргкультур, как корпоративный, консультативный, партизанский и предпринимательский.

Организационная культура выполняет ряд значимых **функций**. К ним относятся:

- предсказание (моделирование) поведения работников в определенных ситуациях;
- снижение склонности к увольнениям;
- формирование отличного от других характера организации;
- привнесение чувства единства в коллектив;
- воспитание в сотрудниках чувства ответственности за работу всей организации;
- обеспечение стабильности социальной системы;
- создание контрольного механизма, обеспечивающего правила игры при достижении цели.

Методы формирования и поддержания организационной культуры включают:

- выделение объектов и предметов внимания, оценки и контроля со стороны менеджеров;
- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы;

- моделирование ролей, обучение и тренировка;
- критерии определения вознаграждений и статусов;
- критерии принятия на работу, продвижения и увольнения;
- организационные символы и обрядность.

В современных условиях широкого и порой вынужденного распространения дистанционной занятости резко возрастают риски потери организационной культуры, размывания ценностей, утраты сложившихся традиций. Поэтому во многих компаниях специалисты по управлению персоналом, топ-менеджеры, линейные руководители усиливают внимание к тому, чтобы сохранить лучшие традиции, используют цифровые возможности для проведения не только производственных совещаний и конференций, но и для творческого общения сотрудников между собой, внедряют новые форматы встреч на открытом воздухе (для снижения рисков заболевания).

Исследования показывают, что в хороших компаниях руководство старается:

- дать рабочим почувствовать, что они — главное достояние фирмы;
- проводить политику гласности;
- сделать акцент на качестве, чтобы работники могли гордиться плодами своего труда;
- в первую очередь продвигать по службе свои кадры;
- развивать навыки и способности сотрудников;
- вовлекать работников в процесс принятия решений;
- заботиться о здоровье персонала;
- ликвидировать начальственные привилегии;
- способствовать накоплению средств сотрудников в пенсионных фондах;
- позволить персоналу участвовать в прибылях или становиться совладельцами компании;
- создавать максимально благоприятную рабочую обстановку;
- поощрять социальную активность работников;
- обеспечивать стабильную занятость.

Взаимосвязь между характеристиками организационной культуры и эффективностью деятельности организации

Модель Т. Питерса и Р. Уотермана

Достижению успеха компании способствуют следующие верования и ценности:

- вера в действия;
- связь с потребителем;

автономия и предприимчивость;
производительность от человека;
знай то, чем управляешь;
не занимайся тем, чего не знаешь;
простые структуры и мало управленцев;
одновременная гибкость и жесткость в организации.

Модель Т. Парсонса (AGIL)

Спецификация функций, которые организация должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха:

- *A* — адаптация (к условиям внешней среды);
- *G* — достижение целей (добиваться их выполнения);
- *I* — интеграция (частей организации в единое целое);
- *L* — легитимность (быть признанной людьми и другими организациями).

Модель Р. Квина и Дж. Порбаха

Модель конкурирующих ценностей в трех измерениях:

- интеграция — дифференциация;
- внутренний фокус — внешний фокус;
- средства / инструменты — результаты / показатели.

Развитая организационная культура обеспечивает экономическую и социальную эффективность компании. *Экономическая эффективность* отражается в финансовых результатах деятельности предприятия. Кроме того, знание ведущего типа культуры организации позволяет оценивать совместимость культур, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы, эффективно принимать управленческие решения. *Социальная эффективность* подразумевает удовлетворенность работника, достойные условия труда, адекватную мотивацию, отсутствие текучести кадров, благоприятный социально-психологический климат в коллективе. На макроуровне социальная эффективность работы предприятия выражается в снижении социальной напряженности в обществе, создании условий для развития человеческого потенциала, сокращении безработицы, развитии системы социальной защиты, социального обеспечения и страхования, а также пенсионного обеспечения работников.

Таким образом, организационная культура может рассматриваться как механизм и инструмент гармонизации экономических и социальных отношений на уровне индивидов, организации и общества в целом. Сегодня уровень конкурентоспособности организации все больше зависит от степени превосходства в области практического управления, в том числе эффективного управления персоналом. Организационная культура

может рассматриваться как инструмент принятия эффективных управленческих решений и, в частности, как инструмент кадровой политики. Результатом слабой кадровой политики, недостаточной информированности персонала, неэффективной системы трудовой мотивации, отсутствия внутрифирменной системы обучения и возможностей карьерного роста, неоднородности оргкультуры компании, а также следствием привлечения на вакантные места сотрудников, не соответствующих культуре компании, может являться нарушение кадровой безопасности предприятия, проявляющееся в различных формах сопротивления работников нормам, ценностям и требованиям организации.

Тема 2. Адаптация персонала¹

Появление работника в организации, его знакомство с организационной культурой и начало профессиональной деятельности, как правило, предполагают **научение поведению в организации**. Научение поведению определяют как процесс изменения поведения человека на основе опыта, состоящего в действиях человека и реакции окружения на эти действия. Человек учится как на собственном опыте, так и на опыте других людей. Научение может быть ориентировано как на непосредственно осуществляемое поведение, так и на потенциальное, т.е. возможное в будущем, поведение. Процесс научения меняет человека, причем не только его поведение, но и его ориентиры, ценности, воззрения. Выделяют три типа научения поведению: 1) рефлексорное, т.е. формирующееся в виде условного или безусловного рефлекса; 2) на основе собственного предыдущего опыта; 3) на основе наблюдения за чужим поведением или изучения чужого опыта.

Трудовая адаптация (лат. *adapto* — приспособляю) — процесс приспособления работника к содержанию и условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация — процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить включение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% уволившихся с работы в течение первого года приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок

¹ Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009; Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2002; Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001; Модели и методы управления персоналом / под ред. Е. Б. Моргунова. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001; Семушкина С. Р. Организационное поведение: учеб. пособие. М.: Издательство Московского университета, 2013.

в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения жизненно важных служб в организации, особенностях коллег, стиле и формах общения и т.п. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Масштабы и сложность работы, связанной с адаптацией работников, многократно возрастают в условиях слияний и поглощений компаний, при радикальных структурных преобразованиях в организациях, внедрении инноваций, массовом приеме новых работников или, наоборот, приходе нового руководителя в уже сложившийся трудовой коллектив.

Особая сложность процесса адаптации возникла в связи с массовым переходом работников на дистанционный формат занятости. Для нового работника чрезвычайно сложно начать свою трудовую деятельность из дома, не побывав на рабочем месте, не познакомившись напрямую с коллегами и руководством. Известно, что для успешной адаптации новичков в период ковидных ограничений многие руководители устанавливали особый режим работы, когда в течение первых двух недель новый сотрудник приходил в офис, осваивал свои профессиональные обязанности при поддержке опытных работников, которые одновременно знакомили его и с организационной культурой, традициями и ценностями компании.

Экономические цели программ трудовой адаптации включают: уменьшение стартовых издержек; возможно более быстрое достижение трудовых показателей, приемлемых для организации-работодателя; сокращение текучести кадров; экономию времени непосредственного руководителя и коллег по работе.

Социально-психологические цели программ трудовой адаптации охватывают: вхождение работника в рабочий коллектив, срастание с его неформальной структурой и ощущение себя членом организации; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником; развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях; принятие работником основных требований сложившейся оргкультуры и следование правилам поведения, принятым в организации.

Стадии адаптации (для работника) включают: 1) *вхождение* — ознакомление с ситуацией; 2) *приспособление* — постепенное привыкание, усвоение стереотипов; 3) *ассимиляцию* — полное приспособление к среде; 4) *идентификацию* — отождествление личных целей с целями коллектива. По характеру идентификации различают *три категории работников*: безразличные; частично идентифицированные; полностью идентифицированные — это ядро любого коллектива (кадровые, квалифицированные работники).

С позиций управления персоналом процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. **Оценка уровня подготовленности новичка** необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.

Этап 2. **Ориентация** — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. **Действенная адаптация** — приспособление новичка к своему статусу посредством активного участия в работе, проверка и апробация полученных знаний об организации при поддержке опытных коллег.

Этап 4. **Функционирование** — постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.

Основными элементами процесса профессиональной адаптации являются: овладение системой профессиональных знаний и навыков; освоение своей профессиональной роли; выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины; самостоятельность при выполнении должностных функций; стремление к совершенствованию в выбранной профессии; информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой.

Психофизиологическая адаптация — приспособление организма работника к следующим условиям: физические и психические нагрузки; уровень монотонности труда; санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки; ритм труда; режимы труда и отдыха; удобство рабочего места; уровень и колебание внешних факторов воздействия (температура, шум, освещенность, загазованность, вибрация и т.п.).

Социально-психологическая адаптация — приспособление работника к: первичному трудовому коллективу и ближайшему социальному окружению в нем; традициям, формальным и неформальным нормам поведения в новом коллективе; стилю работы руководителей; особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Организационно-экономическая адаптация — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре; понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой, особенностей организации труда, его оплаты; подготовленность сотрудника к восприятию и реали-

зации нововведений (технического или организационно-экономического характера) и т.д.

Вопросы, затрагиваемые общей программой адаптации:

1. Общее представление о компании:

- приветственная речь;
- основы, тенденции, цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- текущие специфические функции компании;
- продукция и ее потребители;
- стадии доведения продукции (услуг) до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании и ее направления;
- данные о главном руководстве;
- внутренние отношения, ожидания, деятельность.

2. Ключевая политика и обзор процедур.

3. Оплата труда:

- нормы оплаты и ранжирование;
- оплата выходных;
- сверхурочные;
- каким образом выплачиваются деньги;
- удержания;
- распродажи;
- рост оплаты;
- займы в банке;
- возмещение затрат.

4. Дополнительные льготы:

- виды страхования;
- лечение зубов;
- пособия по временной нетрудоспособности;
- стаж;
- выходные пособия;
- пособия по болезни, болезням в семье, в случае тяжелых утрат;
- пособия по материнству;
- планы по увольнению на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- оздоровительные центры;
- другие услуги компании для своих служащих.

5. Охрана труда и техника безопасности:

- заполнение карты данных на случай крайней необходимости (если это не было сделано в процессе найма);

- здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
 - физкультурно-оздоровительные центры;
 - меры предосторожности;
 - предупреждение о возможных опасностях на производстве;
 - правила противопожарной безопасности и контроля;
 - правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них;
 - требования к физической подготовке;
 - запреты на употребление алкоголя и наркотиков.
- 6. Требования к работнику, отношения с профсоюзом:**
- сроки и условия найма;
 - назначения, перемещения, продвижения;
 - испытательный срок;
 - руководство работой;
 - информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
 - права и обязанности работника;
 - права менеджера и непосредственного руководителя;
 - отношения с непосредственным руководством и управленцами;
 - организации рабочих;
 - постановления профсоюзов и политика компании;
 - руководство и оценка исполнения работы;
 - дисциплина и взыскания;
 - оформление жалоб;
 - содержание и проверка регистрации персонала;
 - коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей;
 - санитария и гигиена;
 - проверка безопасности оборудования и обмундирования;
 - степень риска.
- 7. Служба быта:**
- служба питания, кафетерии;
 - специализированные места для приема пищи;
 - наличие служебных входов;
 - условия для парковки автомашин;
 - первая помощь;
 - комнаты отдыха.
- 8. Экономические факторы:**
- прибыль;
 - стоимость рабочей силы;
 - стоимость оборудования;
 - ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Вопросы специализированной программы адаптации**1. Функции подразделения** включают:

- цели и приоритеты;
- организацию и структуру;
- практическую деятельность;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения между различными родами деятельности внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность охватывают:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение того, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- обсуждение общих проблем и способов их решения;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- сверхурочные;
- дополнительные назначения (например, замена отсутствующего работника с другими обязанностями).

3. Требуемая отчетность включает:

- объяснение того, где и как получить инструменты, хранить и ремонтировать снаряжение;
- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания охватывают:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий;
- правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрану и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению (например, водителями);
- еду, курение и т.п. на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перекуры, перерывы;
- обед;
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

- использование оборудования;
 - контроль и оценку исполнения и т.д.
5. **Осмотр подразделения** требует наличия:
- комнат отдыха и душевых;
 - кнопки пожарной тревоги и пожарной станции;
 - указания часов работы;
 - шкафчиков (для переодевания);
 - входов и выходов;
 - воды для питья и умывальников;
 - помещений технического обслуживания;
 - отделений охраны и санитарного;
 - мест для курения;
 - мест расположения служб данного департамента;
 - мест оказания первой помощи.
6. **Представление сотрудников подразделения.**

Эффективность программ адаптации можно оценивать как по объективным показателям — уровню производительности труда, уровню текучести кадров, доле брака в произведенной продукции и т.п., так и по субъективным показателям — результатам опросов новых сотрудников.

Тема 3. Лояльность персонала¹

Лояльность — это степень психологической привязанности сотрудника к организации и желание прилагать усилия в интересах организации. Недавние испытания, связанные с корона-кризисом, особо актуализировали тему лояльности сотрудников. Компаниям, которые на протяжении докризисного периода смогли сформировать у сотрудников прочную приверженность, даже в условиях снижения зарплаток или временной приостановки производства удалось сохранить ключевых сотрудников, проявивших готовность вместе с компанией преодолевать возникшие трудности.

Выделяют следующие **объекты** приверженности, которые формируют различные виды приверженности (надо заметить, что у каждого человека одновременно существуют несколько видов приверженности):

- Личные цели (например, самореализация, карьера, профессиональный рост).
- Коллеги по работе в компании, в том числе начальник.
- Компания.

¹ Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009; Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2002.

Отличительными особенностями приверженных работников являются:

1. Более высокий уровень уважения к себе и к другим.
2. Готовность принимать изменения без паники и сопротивления.
3. Способность учитывать интересы других людей и не ограничиваться только рамками решаемой задачи.
4. Стремление к достижению наилучшего результата, используя для решения проблем различные средства, ориентируясь при этом более на цели, чем на средства их достижения или на ограничения.
5. Стремление к профессиональному росту; такие работники не ищут легкого дела.

В теоретической литературе подчеркивается необходимость разделять лояльное отношение и лояльное поведение.

Исследователи, изучающие **лояльное отношение** (т.е. определяющие лояльность как лояльное отношение), фокусируются на процессах, посредством которых люди задумываются относительно их отношений с организацией, и в таких работах приверженность определяется как желание оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации и принятие ценностей организации и ее целей.

Второй подход к лояльности определяет ее как **поведение**, соотносящееся с действием человека по поступлению на работу, — продолжение работы в организации.

Некоторые исследователи рассматривают смешанные модели.

Типы лояльности. Исследователями предлагаются различные подходы к классификации типов лояльности. Так, А. Этциони предложил типологию, в основу которой положена причина вовлеченности сотрудников в организацию. Это участие (вовлеченность), или коммитмент по Этциони, может иметь одну из следующих трех форм:

- а) **эмоциональная вовлеченность** (представляет собой позитивную и сильную ориентацию на организацию, которая базируется на интернализации организационных целей, ценностей и норм и на идентификации с авторитетом);
- б) **расчетная вовлеченность** в значительной степени основывается на взаимоотношениях обмена, которые развиваются между организацией и ее членами: участники принимают на себя обязательства по отношению к организации, потому что они видят полезные или справедливые обменные отношения между своим вкладом в организацию и вознаграждениями, которые они получают для себя;
- в) **принудительная вовлеченность** представляет собой негативную ориентацию по отношению к организации, которая обычно складывается в ситуациях, где поведение человека строго вынужденно.

В основу классификации Р. Кантер положен тот фактор, который является «залогом» сохранения сотрудинок членства в организации (в отличие от Энциони, автор предполагает, что любая приверженность является расчетной и различается лишь по специфике «сделки» между работником и организацией).

- а) Продолженный коммитмент определен в терминах преданности участников выживанию организации.
- б) Сплоченный коммитмент рассматривается автором как присоединение к социальным отношениям в организации с помощью таких техник, как публичное отречение от предыдущих социальных связей, или с помощью обязательств в церемониях, которые увеличивают групповую сплоченность.
- в) Коммитмент управления как присоединение участников к нормам организации, которые формируют поведение в требуемых направлениях.

Альтернативная классификация типов приверженности базируется на интенсивности выражения коммитмента. Стоу и Саланчик определили, что степень интенсивности коммитмента может быть охарактеризована следующим образом (по нарастающей):

- принятие организационных целей и ценностей;
- готовность прикладывать значительные усилия в интересах организации;
- сильное желание поддерживать членство в организации.

Модель безусловной лояльности, предлагаемая К. В. Харским, включает локус контроля и время. Автор модели выделяет следующие типы индивидов:

- **«ветеран»** характеризуется устремлением в прошлое. Он знает, как было хорошо раньше, и готов много выдержать ради своей компании. Он знает, что на таких, как он, компания держится и она на него надеется;
- **«мечтатель»**, преданность которого отличается тем, что часто она определяется будущим и как следствие может иметь мало отношения к настоящему. Человек считает, что его компания станет лучше, что ему станут платить больше, что товар, который они производят, наконец станет безвреден для потребителей;
- **«зомби»**: кто-то другой убедил человека в необходимости быть преданным данной компании. При этом вознаграждение находится в будущем. Такие фразы обычно звучат так: «Поступай таким образом, и если ты будешь достаточно хорош, то получишь много благ»;
- **«наследник»**: человека убедили, что эта компания достойна его преданности. Аргументы при этом использовались из прошлого. Так,

родители говорят своему ребенку: «Иди по моим стопам, смотри, как я хорошо живу. Твоя жизнь будет еще безоблачнее».

На формирование лояльности влияют следующие детерминанты:

- I. Со стороны работника — это наличие и степень развития личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой.
- II. Со стороны организации — это лояльное отношение работника к данной конкретной организации.
- II. Внешняя среда — ограничения, задающие варианты поведения сотрудника и являющиеся внешними по отношению к взаимодействию работника и организации.

Исследователями была предложена модель суммирования мотивации и личностных качеств, построенная по принципу матрицы:

1. Когда личностный потенциал лояльности маловат, да и мотивация незначительна, у человека рождается так называемая *«имитационная лояльность»*.
2. Если потенциал личностной лояльности велик и человек по своей природе склонен к эмоциональной привязанности, верности, благодарности, но эти его качества не подкрепляются и не мотивируются компанией, мы получаем *потенциальную лояльность*.
3. Когда человек прагматичен и ему не свойственно проявлять привязанность и верность, сделать лояльным такого человека может только высокая степень *удовлетворения его потребностей* в данной компании.
4. При средней степени мотивированности и среднем потенциале лояльности мы получаем общепринятую *стандартную лояльность* обычного благонадежного сотрудника, которая и присутствует в большинстве своем во всех организациях.
5. Лояльностью очень высокого уровня способны обладать лишь некоторые сотрудники компании, занимающие *высокомотивированные позиции и обладающие высоким потенциалом лояльности*.

Существуют следующие **методы измерения лояльности**:

1. Опросы, в том числе:
 - анкетирование самого сотрудника;
 - опрос экспертов.
2. Провокация.
3. Наблюдение.
4. Оценка формальных показателей, в том числе:
 - оценка текущей;
 - оценка стажа.

Для анкетирования (метод опроса) необходим специальный инструмент — анкета, опросник, который позволит «замерить» уровень лояльности.

Информация о состоянии и уровне лояльности сотрудников компании необходима руководству по следующим причинам, существование которых и обосновывает **важность адекватного (своевременного, точного, низкозатратного) измерения лояльности**:

- информация о лояльности используется как один из показателей, характеризующих эффективность существующей на предприятии политики управления персоналом;
- имея данные об уровне лояльности, можно выявить необходимость его повышения;
- зная уровень лояльности сотрудников компании в целом и уровень данного конкретного работника, мы можем прогнозировать как трудовое поведение коллектива и отдельных сотрудников, так и ряд экономических показателей деятельности предприятия, его потери, уровень безопасности (табл. 4 и 5).

Таблица 4

Выгоды для компании от лояльности сотрудников

Вид лояльного поведения	Выгоды для компании
Разделение целей компании, понимание и согласие терпеть последствия сложной для компании ситуации	Лояльные сотрудники доверяют руководству и не оспаривают его решения, поэтому конкурентным преимуществом компании с приверженными сотрудниками является то, что такие сотрудники ради выживания и развития компании согласны терпеть временные неудобства. Благодаря этому организация становится более устойчивой и в то же время более маневренной, гибкой
Рост усилий и производительности	Лояльные сотрудники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе. При этом ресурсы и резервы не обязательно внутренние. Сотрудник может по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т.д. Лояльный сотрудник способен по собственной инициативе заняться самообразованием. Лояльный сотрудник склонен искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы
Снижение текучести персонала	Во-первых, не нужно вкладывать средства в наем и обучение все новых и новых сотрудников. Во-вторых, не нужно бояться утечки информации и «мозгов»
Снижение абсентеизма	Сотрудники не опаздывают и не отсутствуют на работе без уважительной причины. Это позволяет полностью использовать фонд рабочего времени

Таблица 5

Методы формирования лояльности

Методы	Тип лояльности		
	Расчетная	Эмоциональная	Нормативная
Направленные на удовлетворение материальных, базовых потребностей	1. Высокая зарплата 2. Премии 3. Бонусы по результатам работы за год 4. Льготы 5. Обучение за счет компании	1. Влияющие на семью выгоды 2. Обучение	1. Льготы (например, на кредиты)
Направленные на удовлетворение потребности в информационной обеспеченности	1. Корпоративные мероприятия	1. Воздействие через организационную культуру	1. Условия трудового контракта включают неразглашение информации; 2. Распространение формальных и неформальных норм поведения
Направленные на удовлетворение потребности в вовлечении, причастности, самореализации	1. Системы вознаграждения, включающие элементы собственности	1. Наблюдаемость связи усилий сотрудника и конечного результата формирует в сознании сотрудника единство собственных целей и целей организации 2. Программы участия в управлении, в принятии решений 3. Благодарность (не подкрепленная материально) 4. Статусное вознаграждение	1. Проведения тренингов командообразования 2. Подчеркивание значимости вклада сотрудника в общий результат

Тема 4. Мотивация персонала¹

Мотивация — воздействие на человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Мотивация делится на внутреннюю и внешнюю (рис. 1). *Внутренняя мотивация* определяется такими факторами, как содержание и значимость работы, возможность реализовать природные способности и склонности человека, полезность выполняемой работы для группы людей и общества, соответствие работы убеждениям работника, его этической ориентации. *Внешняя мотивация* выступает в двух формах: административной и экономической. *Административная мотивация* означает исполнение работы по приказанию, принуждению. *Экономическая мотивация* осуществляется посредством экономических стимулов (заработная плата и пр.).

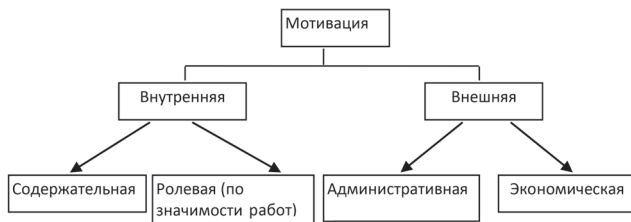


Рис. 1. Виды мотивации

Показателями эффективности мотивации являются результаты деятельности сотрудников и организации, а также характеристики, определяющие отношение к труду (усилие, старание, настойчивость, внимательность, добросовестность, контактность). *Мотивационный процесс* можно изобразить схематически (рис. 2).

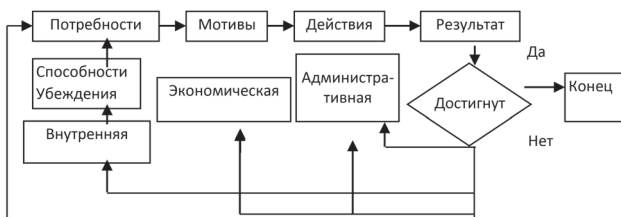


Рис. 2. Взаимосвязи мотивационных процессов

¹ Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009; Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2002; Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001; Модели и методы управления персоналом / под ред. Е. Б. Моргунова. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001; Семушкина С. Р. Организационное поведение: учеб. пособие. М.: Издательство Московского университета, 2013.

Методы мотивации

Работники мотивируются посредством методов мотивации или их совокупности. Методы мотивации подразделяются следующим образом:

1. *Экономические методы.* Могут быть прямыми (зарплата, комиссионные, премия, плата за обучение) и косвенными (льготное питание, доплата за стаж, оплаченные отпуска, страхование жизни и пр.). Эти методы влекут дополнительные издержки организации и быстро приводят к насыщению.

2. *Методы психологического поощрения.* Удовлетворение работой, большая ответственность, безопасность. Не требуют дополнительных затрат и не приводят к насыщению.

3. *Целевой метод.* Посредством целей внимание и усилия сосредотачиваются на определенных направлениях. Цели могут выступать в качестве нормативов, с которыми сопоставляются результаты; могут влиять на структуру и процедуры организационных систем; часто отражают глубинные мотивы и особенности как работников, так и организации.

4. *Метод устранения отрицательных стимулов.* Устранение несправедливости, фаворитизма и пр.

5. *Метод проектирования работ, обогащения труда.* Проектирование работ — это формальная и неформальная спецификация относящихся к работе действий индивида, включая как структурные, так и межличностные аспекты работы, с учетом потребностей и запросов организации и индивида. Если работа или задание изменяются в связи с новой технологией, структурной реорганизацией, инициативой работника, указанием руководства или процессом управления по целям, то речь идет о *перепроектировании работы*. Основная цель перепроектирования состоит в повышении мотивации людей и росте эффективности путем изменения работы. Перепроектирование работы связано с ее расширением и обогащением труда. Расширить работу — это значит дать работнику больше работы того же типа. *Обогащение труда* предполагает более содержательную работу.

6. *Метод соучастия (партиципативности) или вовлечения работников в управление.* Этот метод означает: голос при решении проблемы; консультации, поиски согласия; согласие с окончательным решением; целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость; действенное делегирование прав; совместное принятие решений; совместное выявление проблем и соответствующих действий; возможность создать надлежащие условия и установки; механизм для улучшения сотрудничества работников и администрации. Этот метод направлен на раскрепощение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений

талантливых работников и обеспечивает необходимое интегрирование одиночных усилий в единое коллективное действие.

7. *Метод косвенных усилий.* Проведение конференций и совещаний, обучение, наблюдения на рабочем месте и т.д. Помимо главной цели эти мероприятия выступают и в качестве инструментов мотивации.

8. *Дисциплинарный метод.* Выговоры, предупреждения, замечания об ошибочных действиях, лишение привилегий. Дисциплинарный метод часто дает меньший эффект, чем от него ожидается. Наказанный работник в будущем будет стараться избежать наказания, а не работать лучше.

Использование вышеперечисленных методов мотивации нужно осуществлять разумно, определяя, для каких групп работников какой метод более применим.

Эволюция и этапы развития систем мотивации

На первом этапе, начиная с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соотнося их с ними размеры оплаты.

На втором этапе человек познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размер оплаты труда определяются работодателем.

На третьем этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными от стиля управления, применяемого руководителем.

На четвертом этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.

На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей человека.

На шестом этапе апробируется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.

На седьмом этапе система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп.

И наконец, на восьмом этапе в основу системы мотивации закладываются факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

Основные теории мотивации

Существуют различные классификации теорий мотивации. Х. Шольц разделяет их на три главных направления: 1) теории, в основе которых лежит специфическая картина работника — человека; 2) внутриличностные теории (общеупотребительное название — содержательные теории); 3) процессуальные теории.

Первая группа теорий рассматривает определенный образ работника, его потребности и мотивы. К их числу можно отнести теории «Икс» и «Игрек» Д. Макгрегора, теорию человеческих отношений Э. Мэйно, теорию «Зет» В. Оучи.

Согласно теории Д. Макгрегора, работники делятся на два типа: люди «Икс» ленивы и нелюбопытны, они имеют весьма слабое представление о сути своей работы и практически никакого представления об организации своего труда, они боятся ответственности, им нельзя доверять. Соответственно, в отношении данного типа людей со стороны менеджеров необходимо проявлять усилия по детальному разъяснению работы, организации рабочего процесса, планированию рабочего времени, необходима плотная опека работника и строгий контроль как за процессом работы, так и за результатом труда. Мотивирующим фактором для таких работников служит исключительно материальное вознаграждение.

Люди типа «Игрек», наоборот, высокопрофессиональны, хорошо знают и любят свою работу, они ощущают ответственность за эффективную организацию процесса труда и высокое качество его результата. Для таких работников излишние указания и детальный контроль не требуются, более того, они могут даже обидеться на это, так как знают свою работу подчас лучше, чем руководители. Такие работники могут сами планировать рабочее время, рационально распределять имеющиеся ресурсы, выбирать наилучший способ достижения поставленной цели. Мотивацией для них может выступать, наряду с материальным (денежным и неденежным) вознаграждением, сложное и интересное задание, возможность самостоятельно принимать решения, предоставление условий для повышения квалификации или получения дополнительных знаний, моральное поощрение в виде почетного звания и т.п.

Теория человеческих отношений и теория «Зет» акцентируют внимание на том, что огромное значение для работника имеет мнение окружающих, сопричастность к социуму. Человеку важно поступать так, чтобы его уважали и ценили те, чье мнение для него дорого, поэтому задача менеджеров заключается в том, чтобы создать на предприятии, в организации атмосферу, в которой престижно и почетно честно и добросовестно трудиться.

Теории мотивации, в основе которых лежит специфическая картина работника, служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда.

Вторая группа теорий (содержательные теории) анализирует структуру потребностей и их проявление. Цель содержательных теорий — определить, как и в каких пропорциях применять внутреннее и внешнее вознаграждения. К этой группе относятся:

- теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- теория потребностей (ERG) К. Альдерфера;
- теория психологического роста К. Арджириса;
- двухфакторная модель Ф. Герцберга;
- теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда.

Теория А. Маслоу является одной из самых известных теорий мотивации, согласно этой теории существует пять основных типов мотивирующих потребностей, которые расположены строго в иерархическом порядке. Позднее эту иерархическую схему стали называть пирамидой Маслоу. На первом (низшем) уровне находятся физиологические потребности, на втором — потребности в безопасности, на третьем — отношения принадлежности к своей группе, т.е. социальные потребности, на четвертом — потребность в признании и уважении, на пятом — потребность в самореализации. Согласно Маслоу, индивиды стремятся удовлетворять свои потребности в строгом соответствии с иерархическими уровнями, именно этот тезис стал объектом критики Маслоу со стороны его последователей.

К. Альдерфер модифицировал идеи Маслоу, объединив потребности в три группы: Е (existence — существование), R (relatedness — взаимоотношение), G (growth — рост, развитие). Кроме того, Альдерфер утверждал, что движение в процессе удовлетворения потребностей возможно не только вверх, но и вниз, т.е. если потребность высшего уровня не удовлетворяется, индивид возвращается к расширению удовлетворения потребностей низшего уровня.

Двухфакторная модель Герцберга основана на идее, что характеристики рабочего места и условия труда надо разделить на гигиенические, отсутствие которых приведет к отказу от работы, но наличие которых не мотивирует индивида работать лучше (например, нормальные условия труда, базовая зарплата и т.п.), и мотивирующие, которые действительно нацеливают человека на приложение больших усилий и получение лучшего результата.

В соответствии с теорией приобретенных потребностей МакКлелланда в течение жизни человека потребности могут появляться и угасать, могут меняться их роль и значение, более того, потребности можно сознательно формировать. МакКлелланд говорил о трех типах потребностей:

1) потребность достижения; 2) потребность присоединения; 3) потребность власти.

Третья группа теорий (процессуальные) изучает влияние на мотивацию различных факторов внешней среды. К данной группе теорий относятся, в частности:

- теория справедливости С. Адамса;
- теория подкрепления (модификации поведения) Б. Скинера;
- теория ожиданий В. Врума;
- комплексная модель Л. Портера и Э. Лоулера.

Согласно Адамсу, работники, как правило, болезненно реагируют на проявление по отношению к ним несправедливости, при этом они сравнивают не только свои собственные усилия с объемом полученного ими вознаграждения, но и усилия и оплату труда других работников как на своем, так и на других предприятиях. Соответственно, менеджерам следует формировать производственные задания и мотивационные схемы с учетом данной теории.

Теория подкрепления, по сути, сводится к тому, что процесс труда является повторяющимся, а значит, работник корректирует свое трудовое поведение каждый раз, когда получает вознаграждение. То есть, если какие-то работы оплачиваются, а какие-то — нет, работники будут конкурировать за выполнение оплачиваемых работ и избегать неоплачиваемых.

Теория ожиданий представляет собой целый комплекс условий, при которых работник положительно реагирует на предлагаемое вознаграждение. Во-первых, работник должен быть уверен, что он сможет выполнить предлагаемую работу, во-вторых, работник должен быть уверен в том, что вознаграждение действительно будет ему предоставлено за выполненную работу и затраченные усилия, наконец, в-третьих, вознаграждение должно быть достаточно привлекательно, чтобы работник начал прилагать усилия к выполнению задания.

Согласно комплексной модели Лоулера — Портера, которым удалось объединить практически все вышеизложенные теории в одну схему, результаты труда работника зависят от его способностей, затраченных им усилий и его представлений о собственной роли в производственном процессе. В свою очередь, прилагаемые усилия зависят от ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Кроме того, был выдвинут тезис, что вознаграждение может быть внутренним (чувство удовлетворения и гордости за хорошо сделанную работу) и внешним (премия, похвала начальства, уважение коллег).

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что мотивирование работников — процесс сложный и многогранный. Необходимо принимать во внимание тип организации, возраст работников, типы рабочих отношений в организации и пр. И уже на основе этой информации, принимая

во внимание существующие теоретические подходы в области трудовой мотивации, следует разрабатывать собственную систему мотивирования работников.

*Лидерство*¹

Лидерство выступает в качестве важнейшего компонента управления организационным поведением. Лидерство как явление впервые стало объектом научных исследований известного психолога К. Левина в начале 30-х гг. XX в. Изучение влияния группы на индивидуальное поведение человека выявило, в частности, что становление и развитие группы происходит во многом благодаря определению функций ее лидера — человека, на которого ориентируются другие члены группы и который успешнее других выражает групповое мнение.

Лидерство — процесс стихийного формирования влияния одного человека на других на основе личностных качеств при добровольном признании со стороны коллектива. **Лидерство** — способ воздействия на группу, основанный на личном авторитете, признании личности лидера. **Лидер** — член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер). Лидер — человек, играющий в группе ключевую роль при целеполагании, контроле и изменении деятельности других членов группы по достижению групповых целей. Быть лидером означает быть способным внести наибольший вклад в достижение общей цели, помочь другим поверить в ее достижение и при этом получить удовлетворение от достигнутого.

В современной науке сохраняются различные подходы к трактовке лидерства.

Лидерство может выступать как:

- разновидность власти, спецификой которой является то, что она направлена сверху вниз и ее носителем является один человек (или группа лиц);
- управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, руководящая должность, т.е. определенное положение в иерархической структуре общества, предполагающее выполнение управленческих функций (ролей);
- влияние на других людей, но не любое, а лишь отвечающее определенным условиям: постоянное, на всю группу, приоритетное, признанное группой;

¹ При подготовке данного раздела использованы следующие материалы: Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М., 2017; Методы и модели управления персоналом / под ред. Е. Б. Моргунова. М., 2001. С. 119–154.

- неформальное влияние, при котором лидер выступает символом общности и образцом поведения группы, он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Формальное и неформальное лидерство. В социологии и политологии обычно различают формальное и неформальное лидерство.

Формальное лидерство — приоритетное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах и основывающееся на руководящем положении в общественной организации, месте в ролевых структурах, связанных с обладанием властью и ресурсами.

Неформальное лидерство — субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны членов группы. Оно основывается на авторитете, приобретенном в результате обладания определенными личными качествами.

Лидерство и руководство. Оба аспекта лидерства — формальный и неформальный — характеризуют успешное эффективное **руководство**. Однако смешение понятий «лидер» и «руководитель», по мнению специалистов¹, некорректно, поскольку лидерство и управление — явления, различающиеся по целому ряду оснований.

Первое отличие лидерства и руководства — это происхождение. Лидерство возникает естественным образом в том смысле, что является результатом процессов в малой группе, определяющих ее структурирование. Назначение руководителя чаще всего происходит извне, например, с более высокого уровня управления, и новый руководитель вообще может не принадлежать к данной группе людей.

Второе важное отличие касается способов осуществления лидерских и руководящих функций. Лидерские функции чаще всего носят неформальный характер. Они нигде не прописаны, распоряжения лидера никем не оформляются письменно в приказы, что, впрочем, не означает, что их исполнение не обязательно для членов группы. Иногда они более эффективны и действенны, а санкции за неисполнение могут наступить с гораздо большей оперативностью и неотвратимостью. В то же время руководитель обязан официально оформлять свои распоряжения.

Третье отличие связано со сферами влияния лидеров и руководителей. Как правило, граница влияния лидеров проходит не только в физическом, но и в ментальном пространствах. Если человек не считает себя членом какой-то малой группы, то влияние ее лидера на него не распространяется. Подчиненный же может внутренне не считать себя лояльным по отношению к данному подразделению, но это несколько не снижает влияния на него распоряжений его формального начальника.

¹ См.: Методы и модели управления персоналом / под ред. Е. Б. Моргунова. М., 2001. С. 119–120.

Руководитель-лидер. Руководство — это всегда формальное лидерство. Но как рациональное управление по самому своему замыслу оно предполагает наличие у занятых этого рода деятельностью людей определенного преимущества по сравнению с подчиненными как в профессионально-квалификационных характеристиках, так и в управленческих качествах, что обеспечивает руководителю деловой авторитет. Личные качества руководителя — умение принимать решения и брать на себя ответственность, смелость в сочетании с продуманностью действий, строгость и справедливость по отношению к подчиненным, внимание к ним и забота о них, и др. — формируют личный авторитет, который в сочетании с деловым образует неформальное лидерство. В этом случае можно говорить о **руководителе-лидере**. Быть таким человеком — большая удача и для него, и для членов подобной группы. Такой руководитель-лидер обладает более широким спектром инструментов воздействия на членов группы. Для выполнения его указаний нет нужды использовать официальные санкции, группа гораздо более управляема.

На практике, однако, чаще бывает иначе. Формальные и неформальные аспекты не совпадают, и более компетентный руководитель нуждается в установлении и поддержании хороших отношений с неформальными лидерами групп, входящими в руководимую им организацию. Менее компетентный руководитель вынужден наиболее полно использовать властные полномочия, предоставленные ему сверху, для того чтобы добиваться решения внешних по отношению к группе и ее членам управленческих задач. Это приводит к разным **стилям руководства**.

Лидер и менеджер. Следует отметить, что в организации функции лидера и менеджера различаются: лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении; лидер воодушевляет и мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью подчиненных и соблюдением требований к выполняемой работе; лидер поощряет работников за реализацию проекта в целом, менеджер следит за достижением промежуточных целей; лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ.

Стили руководства

Теория стилей Р. Лайкерта¹. Современные концепции лидерства исходят из разнообразия поведения лидера. Если проранжировать это разнообразие, то получится шкала. Ее крайние точки:

¹ Методы и модели управления персоналом / под ред. Е. М. Моргунова. М., 2001. С. 130–131.

- 1) лидер авторитарного типа, максимально использующий свою власть и минимально — свободу подчиненных;
- 2) лидер демократического типа, ориентированный на коллективное принятие решений, допускающий максимум свободы при минимуме власти.

Между ними расположены все другие типы лидерского поведения. Реальные стили управления можно представить в виде континуума от 1 до 4.

Модель 1. Руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются вниз уже готовыми. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в противоборстве.

Модель 2. Руководство удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слуг. Часть решений делегируется вниз. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной.

Модель 3. Руководство проявляет большее, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Ограниченное включение в принятие решений используется для мотивирования. Неформальная организация если и существует, то не совпадает с формальной лишь частично.

Модель 4 характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Формальная и неформальная организации совпадают.

Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Лайкерт разработал методику экспертной оценки из 20 пунктов, построенных в виде шкал, позволяющую определить принадлежность организации к той или иной модели.

Природа лидерства. Феномен лидерства восходит истоками к природе человека и общества, а кроме того, основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относятся прежде всего потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. В малых группах, основанных на непосредственных контактах их членов, институционализация лидирующих позиций может не происходить. Здесь на первый план выдвигаются индивидуальные качества личности, ее способность объединить группу, повести ее за собой. В крупных

объединениях, характерных для современного производства, эффективность коллективных действий требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, а также оперативности управления и жесткости подчинения. В этих условиях институционализация и формализация, официальное закрепление лидирующих позиций, наделение их сравнительно большими властными полномочиями обязательны.

Таким образом, лидерство проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры.

Теория черт. Природа лидерства наиболее полно раскрывается через различные теории, старейшей из которых является **теория черт**. Согласно этой теории, феномен лидерства объясняется выдающимися качествами человека, такими как: острый ум, твердая воля, целеустремленность, кипучая энергия, незаурядные организаторские способности, готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушать людям доверие.

Лидеру необходимы особые черты: интерес к работе, наличие организаторских знаний и умений, стремление к лидерству, как правило, с раннего возраста. Под организаторскими умениями подразумеваются: способность находить путь к решению проблемы; умение подобрать и расставить людей; умение отдавать распоряжения; умение увлечь других предстоящей работой; умение влиять на других.

Действительно, для многих известных лидеров типичны перечисленные характеристики. Вместе с тем, обширные исследования показали, что данный перечень соответствует набору позитивных качеств личности вообще, в то время как лидерству в определенных сферах деятельности некоторые из данных качеств не только не способствуют, но даже препятствуют.

Концепция харизматического лидерства. Непосредственно примыкающей к теории черт является сравнительно более новая **концепция харизматического лидерства**, согласно которой мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделения его харизмой. Лидерство — коллективный процесс. Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой. Центральную роль в концепции харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий. Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установ-

ленных стратегий реализации организационных задач. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбои в ее работе в случае утраты лидера.

Факторно-аналитическая теория. Второй волной в развитии теории черт специалисты считают появление факторно-аналитической теории лидерства, согласно которой индивидуальные качества лидера могут отличаться от характерных для него черт поведения, связанных с достижением определенных целей. То есть лидерские черты могут формироваться или реализовываться у человека, изначально не проявлявшего себя в качестве лидера, под влиянием социальных условий и (или) определенной среды, потребности выживания и т.п. Вариантом факторно-аналитической теории выступает ситуационная теория лидерства, которая не отрицает важную роль индивидуальных качеств личности, но не абсолютизирует их, отдавая приоритет в объяснении природы лидерства обстоятельствам. Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Эта концепция подвергается критике за то, что она недостаточно отражает активность лидера, его способность правильно и своевременно оценить и изменить ситуацию, найти решение острых проблем.

Теория конститuentов. Уточнением, развитием и качественным обогащением ситуационной концепции выступает теория конститuentов, которая основана на принципе «Короля играет окружение» и объясняет феномен лидерства через последователей, ведомых. Данная теория акцентирует внимание на том, что взаимодействие лидера и последователей обоюдонаправленное, причем роль последователей признается решающей в становлении неформальных лидеров, а также руководителей в демократических организациях, где приобретаемый с помощью выборов формальный лидерский статус руководителя зависит от его авторитета как неформального лидера. Следует отметить, что трактовка лидерства как выражения интересов и ожиданий последователей и его ситуационная интерпретация не объясняют инноваций, самостоятельности и активности лидера.

Попытка дать комплексное представление о природе лидерства позволила специалистам выявить четыре главных момента лидерства: черты лидера, задачи, которые он призван выполнять, его последователей, механизм взаимодействия лидера и последователей.

Мотивация лидерства. Изучение мотивации лидерства предполагает выявление внутренних побуждений человека к занятию руководящих позиций.

Психоаналитическое объяснение (по З. Фрейду) основывается на том, что у многих людей обладание руководящими должностями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет подавлять или преодолевать различного рода комплексы, чувство неполноценности и т.п. Опре-

деленные психологические потребности отражает и подчинение лидеру. Субъективное принятие лидерства закладывается еще в детстве, когда ребенок нуждается в покровительстве и авторитете родителей. Исследования психологов выявили особый тип лидеров — авторитарный, для которых власть является психологической потребностью, позволяющей избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Для авторитарных руководителей типичны такие черты, как эмоциональная сухость, неприятие гуманистических ценностей, религиозный и политический консерватизм, неприязнь к переменам.

Инструментальная мотивация объясняет стремление к лидерству тех людей, которые предпочли бы уклониться от руководящей работы и связанной с ней ответственности, если бы власть не давала доступ к благам и ресурсам, т.е. лидерство в данном случае выступает инструментом достижения других целей. Это совершенно не означает проявления индивидуальной корысти, цели лидеров, особенно неформальных, могут иметь и, как правило, имеют высоконравственное начало.

Игровая мотивация лидерства предполагает, что к нему могут стремиться люди азартные, получающие удовольствие от руководства как от интересной ролевой игры.

Типологии лидерства раскрывают его богатство, разнообразие и многоаспектность. Наиболее общая классификация предполагает три типа лидерства: деловое, эмоциональное и ситуативное. Среди более детальных классификаций выделим характеризующую шесть типов лидеров: 1) лидер-организатор; 2) лидер-инициатор; 3) лидер — генератор эмоционального настроения; 4) лидер-эрудит; 5) лидер-эталон; 6) лидер-мастер. Существует множество других классификаций, в той или иной степени отражающих различные характеристики лидеров.

Лидеры различаются, в частности, по силе и направленности влияния на членов группы. С позиции реализации целей организации лидерство делится на: конструктивное; деструктивное; нейтральное. От характера воздействия лидера на группу нередко зависит отношение к нему формального руководства.

Гендерные аспекты лидерства¹. Несмотря на то что согласно получившему распространение признанию мнению женщины способны выполнять руководящие функции не хуже, чем мужчины, женщин по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1% соответственно в США)². В нашей стране только 7% женщин становятся ру-

¹ См.: Модели и методы управления персоналом / под ред. Е. Б. Моргунова. М., 2001. С. 149–152.

² Бендас Т. В. Гендерные аспекты лидерства // Вопросы психологии. 2000. № 1. С. 87–95.

ководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй¹.

Исследования гендерных аспектов лидерства

Хронология исследований. Первые исследования в области гендерных аспектов лидерства были проведены в США Г. Уайтом (1945), У. Харвелом (1953). Активно эта область стала развиваться в 1970-е гг. под влиянием феминистской психологии. Э. Гидденс (1995) проводил различия полов кардинально, утверждая, что институциональное разделение между полами фактически отделяют разум и эмоции. По мере развития общества традиционная картина начинает размываться, но скрытая дискриминация продолжает проследиваться в литературе по управленческим особенностям людей.

Направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором предпочтение отдается лидерским качествам, в третьем — оба аспекта рассматриваются как равноправные.

Концепция гендерного потока была выдвинута Б. Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции восприятие лидера последователями зависит прежде всего от его и их пола.

Теория гендерного отбора лидеров (Дж. Боумен, С. Суттон) была разработана из предположения, что люди в организациях и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

Концепция токенизма. Р. Кантер предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по расовой и гендерной принадлежности). Члены группы, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство — токенами (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

- а) «матери» — от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;
- б) «соблазнительницы» — токен выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;

¹ Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. СПб., 1997.

- в) «игрушки-талисмана» — не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;
- г) «железной леди» — таким токенам приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность.

Управление лидерством в организации, по мнению специалистов, включает следующие аспекты:

1. **Выявление лидеров** — выявление лиц с природными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами для занятия руководящих позиций (постов).
2. **Развитие лидерства** — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков.
3. Тесная **увязка и интеграция** индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом.
4. **Сочетание** в деятельности руководителя **формального и неформального лидерства**.
5. Организационная интеграция лидеров, обеспечение конструктивной направленности их деятельности и **устранение деструктивного лидерства**.

Выявление лидеров как направление деятельности может исходить как из тезиса «лидером нужно родиться», так и из признания возможности целенаправленного формирования лидеров. Задача управления персоналом заключается, с одной стороны, в выявлении лидерских способностей и их использовании в организационных целях, а с другой — в привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров.

Определить свою и чужую **пригодность к лидерству** можно с помощью следующих критериев:

- 1) **непрерывное самосовершенствование**. Вы ищете способы самосовершенствования: читаете, задаете вопросы опытным специалистам, проходите дополнительный курс обучения;
- 2) **ориентация на служение другим**. Вы ориентированы на предоставление услуг, независимо от того, как вы зарабатываете себе на жизнь. Иными словами, спрашиваете себя, что нужно другим, а не только, что нужно вам;
- 3) **излучение положительной энергии, доброжелательности, уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов**;

- 4) **вера в других.** Вы защищаете их, видите ценность, доброту потенциальные возможности;
- 5) **рациональное распределение времени и усилий.** Вы стараетесь оптимально распределить свою жизнь между работой, домом и обществом;
- 6) **внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;**
- 7) **самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение.** Вы цените различные мнения, понимаете, что ваш метод не является единственным, рассматриваете альтернативные решения как развивающие, а не угрожающие лично вам;
- 8) **забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.** Вы следите за собой: за своим физическим состоянием — с помощью упражнений, чтобы сохранить здоровье, силы и энергию; за интеллектуальным и духовным самосовершенствованием.

Развитие лидерства предполагает формирование и совершенствование лидерских способностей путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта. На основе изученных теорий лидерства можно предложить ряд процедур, направленных на развитие лидерского потенциала. Эти процедуры таковы:

- **выработка личной мотивированности,** устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т.п.;
- **развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств.** Как уже частично отмечалось, к таким качествам относятся прежде всего профессиональная компетентность; порядочность (честность, соблюдение общепринятых нравственных норм), без которой, как правило, трудно, а то и вовсе невозможно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в аналитичности, быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели и т.п.;
- **обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы.** Это предполагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т.п.;

- **приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы.**

Учет интересов группы устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, деятельность которых наносит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству.

Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства отражает желание подчиненных видеть в руководителе не только начальника или лишённого эмоций и переживаний сухого технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. В реальной жизни организации существует тесное взаимопереплетение формальных и неформальных моментов. Живое общение с людьми, уважение в них личностей, внимание к каждому человеку, учет индивидуальных способностей и наклонностей, личный пример в отношениях к людям и к делу, мотивирование сотрудников, «заражение» окружающих увлеченностью, энтузиазмом и т.п. — все это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.

Особой задачей руководителей нередко становится **устранение деструктивного лидерства**, которое предполагает:

- разрушение системы «лидер — последователи»;
- изменение характера и направленности деструктивного лидерства;
- перехват его идей и функций формальным руководителем;
- подрыв репутации лидера, его компрометацию в глазах последователей.

В качестве инструмента борьбы с деструктивным лидерством можно предложить рекомендуемые специалистами **способы доказательств некомпетентности работника**¹.

1. Давая указания подчиненному, используйте настолько обтекаемые термины, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите... Не упоминайте ни об одном конкретном случае, не приводите ни одного конкретного примера! Давайте указания как сами собой разумеющиеся и как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.

2. Громко вздыхайте в знак покорности или изображайте крайнее удивление, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы ска-

¹ Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. М., 1999. С. 345–347.

зали. Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснить такие простые указания. Не забывайте избегать примеров, которые хотя бы как-то могут осветить существующее положение. Подчиненный будет чувствовать себя слишком уверенно, если поймет все слишком быстро.

3. Если подчиненный будет переспрашивать одно и то же дважды, скажите, что вы уже отвечали на этот вопрос. Вы можете поступить так даже в том случае, если он задает вопрос впервые, и особенно когда его уверенность в собственных силах уже пошатнулась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за зря отнятое у вас драгоценное время.

4. Демонстрируйте очевидные усилия сдерживать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду. На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, чтобы подчиненный понял, что вы считаете его не слишком сообразительным. Продолжайте давать ему подробные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.

5. Если вы можете найти в его работе повод для критики, не упустите эту возможность, даже если его ошибка незначительна и может легко быть исправлена. Кроме того, вы можете попытаться поймать его на ошибках, которых он еще не допустил!

6. Давайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициативы со стороны подчиненного.

7. В процессе выполнения подчиненным вашего задания время от времени меняйте свои указания... Иногда здесь может помочь отрицание данных ранее указаний, особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими.

8. В процессе выполнения ваших указаний возникают непредвиденные вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже в том случае, когда он говорит, что знает, как это сделать. Он возражает против вашего вмешательства? Скажите, что существует много тонкостей и особенностей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени. В конце концов он, конечно, сообразит, что дело скорее в его недостаточной сообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.

9. Заставляйте подчиненного выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это медленный и неудобный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.

10. Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не сможет уложиться. Когда же он, как и предполагалось, их нарушит, вы можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей...

11. Поручайте ему выполнение тех работ, которые ниже его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что даже неквалифицированный сотрудник мог бы с таким же успехом справиться с ними.

12. Усовершенствуйте все, что он делает. Скажите ему, что вы поступаете так, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переставляет одну и ту же работу 2–3 раза в тщетной попытке удовлетворить ваши требования, вы можете отметить низкую эффективность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неграмотность.

Выполняя эти советы, вы можете достичь следующего:

- ваш подчиненный засомневается в своих собственных способностях;
- он будет бояться принимать простейшие решения;
- он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вопросов;
- ваш подчиненный долго будет сидеть над работой, которую давно надо закончить.
- вы докажете ему, что вы умнее его;
- он откажется от идеи лидерства, уверится в вашей силе и власти, придет к выводу, что нужно искать другую работу, «по плечу».

Управление лидерством в компании выступает важным фактором повышения ее эффективности.

Тема 5. Трудовая карьера¹

Карьера — осознанное развитие внутренней профессиональной компетентности, которое может сопровождаться изменением служебных позиций.

Карьера — это процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д. (табл. 6).

¹ Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009; Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2000. С. 237–242; Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

Таблица 6

Особенности развития карьеры в современных условиях

Раньше	Теперь
1. Полная долгосрочная занятость	1. Временные контракты, предполагающие неполную занятость
2. Гарантированная занятость	2. Необеспеченность занятостью
3. Узкая колея карьерного роста	3. Повторяющиеся изменения в карьере
4. Одна профессия на всю жизнь	4. Несколько сфер деятельности
5. Одна компания на всю жизнь	5. Несколько компаний или самостоятельная деятельность
6. Регулярные продвижения	6. Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
7. Многоуровневая организационная иерархия	7. Пирамида с нечетко выраженными слоями
8. Предсказуемые трудовые перемещения	8. Непредсказуемость трудовых перемещений
9. Внутренний рынок труда	9. Внешний рынок труда
10. Карьерным ростом сотрудника управляет компания	10. Сотрудники сами управляют своей карьерой
11. Организация способствует развитию людей	11. Развитие — дело самих сотрудников
12. Карьера национальная, в одном государстве	12. Карьера интернациональная

Типы карьеры

1. *Суперавантюрная карьера*, характеризующаяся очень высокой скоростью должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней. Возможно резкое изменение сфер деятельности. В этом типе карьерного роста можно выделить два подтипа: случайный и совместный. Представители суперавантюрной карьеры ориентированы исключительно на рост и характеризуются ситуационно-личностными ориентациями. К случайным (или непредсказуемым) карьерам относятся те, которые сложились вследствие удачного стечения обстоятельств. Совместная карьера основывается на движении за более сильным лидером или обеспечении быстрого продвижения членам семьи, друзьям.

2. *Авантюрная карьера* характеризуется пропуском не более двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или су-

ществленным изменением сферы деятельности. Наличие среди управленцев сотрудников с данным типом карьеры свидетельствует о нестабильности организации.

3. *Традиционная карьера* — это поступательное движение вверх, сопровождающееся возможным пропуском одной должностной ступени, возможным понижением не более чем на одну должностную ступень.

4. *Последовательно-кризисный тип карьеры* предполагает постоянную адаптацию к переменам. Если адаптироваться не получается, то должностной уровень снижается, появляется ориентация на борьбу за сохранение занимаемых позиций и защиту личных интересов.

5. *Прагматичный тип карьеры* характеризуется частой сменой сфер деятельности, места работы, ориентацией на личные интересы и упрощенным подходом к решению карьерных задач. Главным критерием становится собственная выгода.

6. *Отбывающий тип карьеры* наступает тогда, когда работник достиг потолка развития. Движение вниз нежелательно, а вверх невозможно. В этом случае целью становится удержание позиции.

7. *Преобразующий тип карьеры* связывают с «завоеванием мира». До некоторой степени этот тип сходен с авантюрной карьерой. Обычной является высокая скорость должностного продвижения, которое может быть и постепенным, и скачкообразным. В основе карьеры может лежать новая идея. В любом случае эта карьера ориентирована на будущее.

8. *Эволюционный тип карьеры*. Продвижение осуществляется вместе с ростом организации, совмещаются личные и организационные интересы. В российских условиях этот тип часто сопряжен с жесткой конкурентной борьбой внутри организации.

Факторы, влияющие на успешное развитие карьеры, включают:

1. Личностные факторы.
2. Внутрифирменные факторы.
3. Внешние факторы.

Этапы карьеры: 1) предварительный — учеба, практики, стажировки, испытания на разных работах; 2) становления — освоение работы, развитие навыков; 3) продвижения — продвижение по служебной лестнице, приобретение и развитие новых навыков; 4) сохранения — достижение пика профессиональных знаний и навыков, обновление и совершенствование знаний и навыков, обучение молодежи; 5) завершения — подготовка к уходу на пенсию; 6) пенсионный — занятие новыми видами деятельности.

Виды карьерных кризисов:

- «шок от реальности»;
- кризис середины карьеры;
- кризис поздней карьеры.

*Специфические действия по развитию карьеры***1. Консультирование относительно карьеры** включает:

- консультирование относительно карьеры во время интервью при приеме;
- консультирование относительно карьеры во время оценки процесса исполнения;
- психологическую оценку и альтернативное планирование карьеры;
- консультирование относительно карьеры как часть ежедневных отношений между менеджером и подчиненным;
- специальное консультирование относительно карьеры для работников, обладающих высоким потенциалом;
- консультирование для перемещений вниз карьерной лестницы.

2. Ведение карьерной линии заключается в следующем:

- запланированное продвижение для новых работников;
- ведение карьерной линии для того, чтобы помочь менеджерам приобрести необходимый опыт будущей работы;
- ежегодный анализ работы менеджеров с персоналом и разработка пятилетнего плана развития карьеры каждого из них;
- план передвижений для работников, обладающих высоким потенциалом, для координации их индивидуальной работы;
- распределение управляющих низового звена по различным отделам для подготовки их к продвижению на более высокие позиции.

3. Системы информирования о карьере включают:

- должностные инструкции для тех, кто не является служащим данной компании;
- должностные инструкции для постоянных служащих и консультирование относительно карьеры для временных работников.

4. Обучение и подготовка охватывают:

- внутреннюю подготовку супервайзеров, низового звена управления;
- развитие технических навыков на низовых уровнях;
- управленческие семинары вне организации;
- программы ротации работников;
- ответственность менеджеров за обучение служащих на рабочих местах.

5. Специальные группы осуществляют:

- программы работы с меньшинствами, уязвимыми группами;
- семинар по управлению карьерой для женщин;
- предпенсионное консультирование;

- консультирование относительно карьеры и программы ротации работ для женщин и меньшинств.

*Коммуникации в современной организации*¹

Коммуникация, или процесс передачи информации от человека, группы или организации другому человеку, группе или организации, лежит в основе функционирования любого предприятия и пронизывает все системы управления организационным поведением. Анализ коммуникаций необходим, так как отношения между работниками различных рангов оказывают непосредственное существенное воздействие на работу организации в целом, влияя не только на эффективность труда, но и на мотивацию, систему ценностей, позиции групп и отдельных работников.

Современные коммуникации мощно развиваются на базе информационно-коммуникационных технологий — информация становится доступной, ее объем неограниченным. Информационный поток, в буквальном смысле обрушивающийся на человека, требует новых усилий от руководителей и специалистов по работе с персоналом. Акцент делается на предоставлении необходимой, достаточной и достоверной информации и не столько на поиске, сколько на отборе информации.

Коммуникационный процесс предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией. Отправитель, желающий передать информацию, должен ее **кодировать**, т.е. придать ей форму, пригодную для передачи и восприятия (слова, символы, рисунки и т.д.). Закодированная информация может быть передана по одному или нескольким передаточным каналам в зависимости от метода кодирования: по почте (в том числе электронной), телеграфу, факсу, с курьером, если информация письменная, или при встрече, по телефону, если информация устная. После получения информации происходит его **расшифровка**, а затем получатель осуществляет **обратную связь**, т.е. отправляет ответ.

Эффективность коммуникаций зависит в первую очередь от качества информации, ее своевременности, достаточности, точности. Существенными факторами, влияющими на эффективность коммуникаций, по мнению специалистов, являются:

- определение сторонами целей коммуникации;
- благоприятное физическое и психологическое окружение;
- способность сторон гибко адаптироваться к меняющимся условиям;

¹ При подготовке данного раздела использованы следующие материалы: Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 2000. С. 293–320; Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999. С. 82–99.

- применение невербальных способов общения (интонация, взгляды, жесты, позы и др.);
- предоставление важной для получателя информации;
- контроль за обратной связью;
- стремление понять (и по возможности принять) точку зрения собеседника.

Вербальная и невербальная коммуникации. Традиционно выделяют две формы коммуникации: вербальную и невербальную. При вербальной коммуникации в качестве символов выступают слова человеческого языка. Вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную. Невербальная коммуникация предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела. Устная коммуникация является наиболее эффективной с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации, а также получения обратной связи. В то же время устная коммуникация не позволяет отправителю послания в полной мере контролировать его содержание, сопряжена со значительным уровнем помех («шумов») в системе. Письменная коммуникация обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации, позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение некоторого времени, что дает возможность получателю информации ее уточнять неограниченное число раз.

Виды коммуникационных средств. К наиболее распространенным видам внутрифирменных коммуникационных средств относятся:

- **«Правила и процедуры»** — письменный документ компании, устанавливающий порядок действий сотрудников в организационной системе;
- **меморандум** — формальное письменное обращение одного сотрудника к другому (или нескольким);
- **справочник сотрудника** — брошюра, содержащая основную информацию об организации;
- **внутриорганизационные публикации** — газеты, журналы, сайты в интернете;
- **электронная коммуникация** — электронная почта, позволяющая снизить издержки коммуникации, особенно для фирм, подразделения которых территориально удалены друг от друга.

Формальная система коммуникаций. Взаимодействие сотрудников предполагает наличие в организации формальной системы коммуникаций, которая предписывается формальной организационной структурой и организационной культурой. Существуют три основных направления коммуникационных потоков: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали.

Коммуникация сверху вниз предполагает передачу информации от руководителя подчиненному, этот вид коммуникаций является наиболее

распространенным и играет важнейшую роль в управлении организацией, поскольку непосредственно влияет на мотивацию и способность сотрудников выполнять свои производственные функции, т.е. обеспечивать достижение организационных целей. Основными формами этой коммуникации являются приказы, распоряжения, инструкции, предписания, правила и процедуры.

Коммуникация снизу вверх представляет собой передачу информации от подчиненных руководству и обычно осуществляется в виде статистических и аналитических отчетов, докладов, справок, служебных записок. Существует опасность искажения подчиненными информации в лучшую сторону (например, для получения премий по результатам работы или карьерного продвижения), поэтому для контроля качества предоставляемой снизу информации применяется сбор данных из независимых источников и выборочные проверки. В современных организациях для получения объективной информации о состоянии дел в организации руководители используют дополнительные каналы в виде специальных ящиков электронной или обычной почты для открытых или анонимных вопросов или предложений.

Горизонтальная коммуникация осуществляется между сотрудниками, находящимися на одном иерархическом уровне. Основной ее целью является обмен информацией для координации действий подразделений и сотрудников, т.е. для повышения эффективности организационного поведения и реализации производственных задач. Такой обмен является средством развития компетенций сотрудников за счет взаимообогащения, возможности посмотреть на проблему с другой точки зрения, расширения контактов в организации. В то же время конкуренция за ресурсы между сотрудниками может осложнять коммуникационный процесс, что негативно сказывается на результатах работы организации.

Технологические изменения и коммуникации. Специалисты считают¹, что ни один из аспектов организационной жизни не претерпел за последнее время таких технологических изменений, как сфера коммуникаций. Интернет и созданная на его основе электронная почта, мобильная телефония, высокоскоростная передача данных вооружили современные компании принципиально новыми средствами общения, которые оказывают воздействие на все аспекты организационной жизни: от структуры и методов управления персоналом до организационной культуры. Электронная почта и корпоративные порталы связывают сотрудников компании в единую информационную сеть в режиме реального времени, предоставляют им возможность быть в контакте с коллегами в течение всего рабочего дня независимо от своего местонахождения. Использование

¹ См.: Шекшня С. *Kak eto skazat' po-russki?* М., 2003. С. 182.

электронной почты имеет свои проблемы, связанные с дегуманизацией коммуникационного процесса и избыточностью получаемой сотрудниками информации, однако управление списками рассылки сообщений, обучение сотрудников пользованию программой, управляющей почтой, ранжирование сообщений в зависимости от их важности позволяют в некоторой степени преодолеть их. На основе информационных технологий современные организации создают и используют и другие инструменты коммуникации, такие как интегрированная голосовая почта, теле- и видеоконференции, виртуальные учебные классы, внутреннее телевидение по интернет-протоколу.

Социометрия и коммуникации. Оценить состояние отношений в коллективе, а следовательно, и возможность эффективного взаимодействия, в том числе и коммуникаций, позволяют **социометрические измерения**¹. Термин «социометрия» впервые был предложен Я. Морено и происходит от латинских слов *socius* (друг) и *metrum* (измерение). **Под социометрией понимается измерение социальных отношений.** Эта процедура предназначена в первую очередь для диагностики эмоциональных связей, а именно: взаимных симпатий и антипатий между членами исследуемой замкнутой группы, возникающих в ситуации выбора.

Цели социометрических исследований. К целям социометрических исследований специалисты относят:

1. Измерение степени сплоченности — разобщенности в группе.
2. Выявление социометрических позиций участников, т.е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии — антипатии, причем на крайнем полюсе оказывается лидер группы, а на другом — отвергнутый, изгой.
3. Обнаружение внутригрупповых подсистем, подгрупп, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Требования к исследователю. Существует ряд требований к исследователю, проводящему социометрическую процедуру, а именно: 1) он не должен быть членом опрашиваемой группы; 2) желательно, чтобы это был неизвестный группе человек; 3) он должен обладать определенной степенью доверия группы.

Требования к процедуре. Определенные требования предъявляются к процедуре проведения социометрического исследования и к изучаемой группе: 1) должны быть четко обозначены границы группы; 2) все выборы должны делаться членами группы самостоятельно и индивидуально; 3) формулировка вопросов должна быть понятна всем членам группы; 4) члены группы должны знать друг друга, иметь опыт совместной дея-

¹ См.: Музыченко В. В. Управление персоналом. М., 2003. С. 449—451.

тельности; 5) члены группы (для выявления выбора) должны быть опрошены в рамках критерия, который является значимым для них (например, по поводу совместной работы, отдыха, «сидения» за одной партией, в одной комнате и пр.).

Возможности и ограничения в применении социометрических процедур. Использование социометрических процедур открывает большие возможности, которыми пользуются психологи и педагоги, социологи и специалисты по управлению персоналом в компаниях. Социометрические тесты применяются для измерения авторитета формального и неформального лидеров, перегруппировки людей в бригадах, отделах, подразделениях так, чтобы снизить в коллективе напряжение, возникающее из-за неудовлетворительных неформальных коммуникаций сотрудников. Этот тест позволяет определить влияние уровня сплоченности на эффективность групповой работы, изучить механизмы «ролевого воспитания» и влияния группового климата на этот процесс.

Социометрическая методика вполне доказала свою полезность в прикладных исследованиях, особенно в работах по составлению планов социального развития, для совершенствования отношений в коллективе. Но она никоим образом не является радикальным способом решения внутригрупповых проблем, причины которых следует искать не в симпатиях и антипатиях членов группы, а в более глубоких источниках.

Переговорный процесс. Одной из основных и эффективных форм официальных коммуникаций является **переговорный процесс**¹, наиболее часто применяемый при разрешении **конфликтов**. В жизни людям часто приходится вступать в переговоры, поскольку, стремясь к реализации своих целей и желаний, они нередко обнаруживают, что это не совпадает с целями и желаниями других людей. Смысл переговоров заключается в поиске взаимоприемлемых решений для сторон, т.е. в поиске взаимной выгоды при обоюдном приспособлении целей каждого.

Этапы переговорного процесса. Основное содержание переговорного процесса может быть представлено четырьмя этапами.

Подготовительный этап. На этом этапе осуществляется сбор информации о содержании проблемы или конфликта, об участниках конфликтного взаимодействия, анализируются причины, последствия, варианты решения и т.п.

Начало переговоров. На этом этапе осуществляется взаимный обмен информацией. Участники конфликта высказывают свои позиции, оценивают ситуацию, предлагают варианты решения проблемы и т.п.

¹ См.: Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2000. С. 135–146; Музыченко В. В. Управление персоналом. М., 2003. С. 466–469.

Поиск приемлемого решения. На этом этапе обсуждаются варианты решения проблемы, уточняются позиции и мотивы субъектов конфликта, прорабатываются компромиссные варианты, пути движения к консенсусу и др.

Завершение переговоров. На этом этапе уточняются детали договора, определяются сроки выполнения обязательств, распределяются обязанности, устанавливаются формы контроля и т.п. Все это, как правило, находит свое отражение в принятом в качестве документа соглашении. В том случае, если участники переговоров не пришли к официальному письменному соглашению, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения проблемы на другой срок.

Успех переговорного процесса во многом определяется умением понять своего партнера, правильно оценить его модель поведения и выбрать адекватный стиль общения. В литературе выделяют четыре основные модели (типа) поведения партнеров в переговорном процессе, которые представлены в табл. 7.

Манипуляции в переговорном процессе. Часто эффективность переговорного процесса зависит не только от общих навыков коммуникаций и управления эмоциями, но и от применения ими **манипулятивных воздействий**. **Манипуляция** — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями¹.

Таблица 7

Модель поведения в переговорах²

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
Избегающий	Отказывается приступить к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения. (Мотивами такого поведения могут быть чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и др.)	Проявляет настойчивость, добивается продолжения обсуждения проблемы. Является активным, владеет инициативой. Заинтересовывает партнера показом вариантов решения проблемы и возможных положительных результатов

¹ Доценко Е. Л. Психология манипуляции. Феномены и механизмы защиты. М., 1997. С. 59.

² Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2000. С. 138.

Окончание табл. 7

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
Уступающий	Соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя. (Мотивом такого поведения могут быть: стремление избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтной ситуацией, заниженная оценка предмета конфликта)	Всесторонне обсуждает принимаемое соглашение. Выясняет степень заинтересованности партнера в соглашении и показывает его выгоду. Четко оговаривает сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения
Отрицающий	Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения. (Мотивами такого поведения могут быть отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтами и т.п.)	Всячески показывает наличие проблемы, ее сложность и опасность. Проявляет инициативу в обсуждении спорной проблемы. Создает благоприятную атмосферу для обсуждения проблемы. Показывает пути и возможности разрешения проблемы
Наступающий	Стремится к успеху, принятию решения в свою пользу. Отвергает аргументы и доводы оппонента. Проявляет напор, агрессию. (Мотивами такого поведения могут быть: неосознанное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта, амбиции)	Проявляет спокойствие, осмотрительность. Показывает свою позицию достаточно твердо и убедительно. Дает понять, что односторонних уступок не может быть. Предлагает свои варианты компромисса, разрешения проблемы

Манипулятивное воздействие на оппонента в общении есть не что иное, как давление. Но в отличие от прямого, открытого давления оно выступает в скрытой форме. Манипулятор действует по принципу: «Мягко стелет, да жестко спат». К наиболее часто применяемым простым манипулятивным приемам относят следующие:

- ссылка на авторитет;
- выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;
- уход от темы разговора, острых проблем;
- намеки;
- лесть;
- шутки-высмеивания;
- предсказание ужасных последствий.

К более сложным манипулятивным приемам, основанным на нарушениях логических законов и правил, относят:

- имитацию решения проблемы;
- альтернативные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет»;
- сократовские вопросы (это когда готовятся несколько простых вопросов, на которые оппонент без труда отвечает «да», а затем задается основной вопрос, на который оппонент как бы по инерции тоже дает ответ «да»);
- оттягивание решения и др.

Особую практическую ценность в противостоянии манипулятивным воздействиям представляют так называемые типичные манипуляции в переговорах и способы противостояния им (табл. 8 и 9).

Таблица 8

**Манипуляции, основанные на «правилах приличия»
и «справедливости»¹**

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств
Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить о том, что именно непонятно
Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несущественных, побочных вопросов	Показать, что вы — умудренный опытом человек, которому не пристало усложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза «благоразумности» и «серьезности», авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание

¹ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2000. С. 139.

Таблица 9

Манипуляции, направленные на унижение оппонента¹

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая половина опускается до таких методов
Постоянная демонстрация упрямства, самоуверенности	Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны	Относиться ко второй стороне скептически, не терять уверенности в себе
Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, установку, что другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона не совсем правильно вас поняла
Постоянно задаваемые риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно
Проявление себя как «милого и подлого», т.е. демонстрация дружелюбности и вместе с тем постоянное возмущение	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	С прохладцей относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
Стремление показать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно

Неформальные коммуникации. Помимо взаимодействия в рамках формальной организационной структуры сотрудники любой организации обмениваются между собой информацией, не имеющей непосредственного отношения к производственным функциям и должностным обязанностям. Подобный обмен информацией называется **неформальной коммуникацией**.

¹ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2000. С. 140.

Особенностью неформальной коммуникации является то, что она пронизывает все иерархические уровни, что делает ее особо ценной для управления организационным поведением. Понимание руководством механизма неформальной коммуникации и умение использовать его являются важным условием эффективного управления организацией. Основным методом неформального общения является передача устной информации, хотя в последнее время для неформального общения сотрудники активно используют электронную почту. Для неформальных коммуникаций характерны высокая скорость распространения и высокий риск искажения. Распространение слухов, сплетен, домыслов может оказать сильное негативное влияние на мотивацию, лояльность и организационное поведение сотрудников. Поэтому руководство должно внимательно относиться к неформальным коммуникационным потокам и своевременно реагировать на них. Вместе с тем, неформальные коммуникационные сети могут использоваться руководством организации для распространения важной и существенной для сотрудников информации, например, о предстоящих изменениях.

В организации существуют несколько типов **барьеров** на пути эффективных коммуникаций: семантический (использование специального жаргона или диалекта); формально-бюрократический (должностной); субъективный (на основе прошлого опыта); невербальный; психологический; мировоззренческий и др. Для преодоления барьеров в организации необходима специальная работа с сотрудниками по развитию коммуникационных навыков, к которым в первую очередь относят умение активно слушать и предоставлять обратную связь.

Существует несколько принципов активного слушания:

- не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
- расположить к себе собеседника, создать атмосферу дружелюбия;
- нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
- продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;
- быть терпеливым и избегать споров на стадии получения информации;
- задавать вопросы.

Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна: быть своевременной; содержать перефразированное оригинальное послание; включать уточняющие вопросы; не давать оценок оригинальному посланию.

На организационном уровне существенными коммуникационными барьерами являются **организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение**. Многоступенчатость иерархической структуры делает руководство недоступным для коммуникаций с рядовыми работниками, что негативно сказывается на эффективности взаимодействия. Для преодоления этого барьера руководители специально выделяют время на прием сотрудников всех уровней по личным вопросам, существуют «дни открытых дверей» и др. Информационная перегруженность возникает тогда, когда сотрудникам предоставляется больше информации, чем требуется для выполнения их производственных функций. В этом случае на восприятие и обработку дополнительной информации нерационально расходуется рабочее время. Чтобы избежать этих потерь, применяют фильтрацию информации и определение приоритетов ее обработки. Большую опасность для организации представляет субъективизм фильтрации, приводящий к искажению информации. Недостаток информации, поступающей к сотрудникам, в свою очередь, ведет к распространению слухов и домыслов. В связи с этим остро актуальной остается проблема создания информационных систем, обеспечивающих оптимальные коммуникационные потоки в организации.

К основным путям **совершенствования неформальных коммуникаций и повышения их эффективности** специалисты относят:

- демонстрацию работникам интереса руководителей к информации, получаемой от подчиненных, с целью стимулирования ее передачи;
- повышение четкости, точности и недвусмысленности формулировок сообщений и стремление к полному их совпадению с невербальными средствами коммуникации для преодоления семантических и невербальных барьеров;
- обеспечение свободного доступа всех работников к использованию всех каналов коммуникаций внутри организации;
- разделение с персоналом ответственности за качество коммуникаций и обратной связи;
- поддержание атмосферы эмпатии и открытости в организации с целью стимулирования общения вообще.

По мнению специалистов¹, **дальнейшее развитие** внутриорганизационной коммуникации пойдет по пути увеличения числа, мощности, пользовательской дружелюбности коммуникационных средств и их доступности для всех сотрудников организации, с одной стороны, и избирательного, ситуационного подхода к их использованию — с другой. Поэтому ведущие компании обучают своих сотрудников, и прежде всего руководи-

¹ См.: Шекшня С. *Kak eto skazat' po-russki?* М., 2003. С. 183.

телей, не только техническим навыкам пользования электронной почтой или видео по заказу, но и организационным, «потребительским» характеристикам новых и традиционных средств коммуникации, умению выбирать их в соответствии с целью коммуникации, характеристиками получателей, содержанием послания и индивидуальными особенностями иницилирующего коммуникацию человека. Кстати, не меньшее внимание уделяется и развитию навыков классической управленческой коммуникации — проведению совещаний, публичным выступлениям, умению слушать и предоставлять обратную связь. Успех в области коммуникаций, как всегда, будет определяться не только и не столько мощностью арсенала, сколько умением им пользоваться в соответствии с ситуацией.

Трудовые конфликты¹

Определение конфликта. Конфликт — это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).

С позиций управления персоналом и организационного поведения конфликт — это предельный случай обострения противоречий в трудовом коллективе.

Основные признаки конфликта

Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.

Конфликт — это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Основные концепции социального конфликта

Функциональная концепция (Л. Козер): конфликты обязательны для общественного развития и являются продуктом внутренней жизни социума; обществу присуще социальное неравенство, которое ведет к эмоциональным расстройствам и коллизиям между людьми; конфликт — борьба за ценности и претензии на определенный статус, в которой цель — уничтожение соперника.

Диалектическая концепция (Р. Дарендорф): общество постоянно подвержено изменению; его источником является противоречие, переходящее в борьбу противоположностей; каждый элемент общества способ-

¹ Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М., 2004. С. 227–264; Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999. С. 354–363; Музыченко В. В. Управление персоналом. М., 2003. С. 454–458.

ствует его изменению; каждое общество опирается на принуждение одних его членов другими.

«Общая теория конфликта» (К. Боулдинг): конфликт неотделим от общественной жизни; в природе человека — враждовать с себе подобными; конфликт можно преодолевать или ограничивать; все конфликты имеют общие тенденции развития.

Основные структурные элементы конфликта

Стороны конфликта — субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликт.

Предмет конфликта — то, из-за чего возникает конфликт.

Образ конфликтной ситуации — отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы конфликта — внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон — то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Этапы и содержательные элементы исследования конфликта включают понятия «сущность (предмет) конфликта», «классификация (типологизация) конфликта», «структура (разбор по элементам) конфликта», «функция (конструктивный или деструктивный) конфликт», «генезис (история происхождения) конфликта», «эволюция (процесс развития) конфликта», «динамика (скорость развития) конфликта». Системно-информационное описание конфликта может существенно облегчить понимание конфликтной ситуации и подсказать пути ее разрешения.

Методы изучения конфликта. Различают количественные и качественные методы изучения конфликта. В свою очередь, **количественные методы** делят на методы сбора информации, к которым относят наблюдение, изучение документов, опрос, и методы анализа данных, в частности, статистический, системный, исторический, компаративный, социометрический. **Качественные** методы включают исследование случая (case-study), экспертный опрос, метод фокус-групп.

Уровни конфликтов в организации. В зависимости от количества участников конфликты можно подразделить на внутриличностные, межличностные и межгрупповые.

Внутриличностный — это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов). Внутриличностный конфликт вызывается, во-первых, фрустрацией¹, т.е.

¹ См.: Музыченко В. В. Управление персоналом. М., 2003. С. 454—457.

психологическим состоянием гнетущего напряжения, тревожности, чувства безысходности, отчаяния и т.п. Фрустрация возникает в ситуации, которая воспринимается личностью как неотвратимая угроза достижению значимой для нее цели, реализации той или иной ее потребности. Реакция на состояние фрустрации может выражаться в таких действиях, как: агрессия (проявляемая в виде раздражения, гнева, физической или вербальной атаки), уход (от реальной ситуации в мир мечтаний, апатия, нежелание принимать решения, регресс), закрепление (непрекращающиеся бесполезные попытки преодолеть преграду, причем подчас с упорством, достойным лучшего применения) и компромисс (постановка новой цели, выбор нового направления, решения) (табл. 10).

К причинам фрустрации можно отнести, например, мелочный контроль за методами и темпами выполняемой сотрудником работы, непонимание ее содержания, отказ руководства заниматься жалобами и проблемами сотрудников, непонимание сотрудниками причин принимаемых решений, нежелание руководства объяснять эти причины и многое другое.

Таблица 10

Поведенческие реакции на фрустрацию¹

Реакция	Психологический процесс	Пример
Компенсация	Погружение в работу с еще большей энергией, чтобы компенсировать чувство реального или воображаемого несоответствия требованиям	Очень много и усердно работающий сотрудник, которому так и не удалось достаточно высоко продвинуться в компании по служебной лестнице
Замещение	Перенос скрытых эмоций на людей, идеи или предметы, которые на самом деле не являются основными источниками этих эмоций, то есть перенос эмоций, действий с изначально недоступного объекта на доступный	Руководитель, который грубо отказывает в простой просьбе своему подчиненному после того, как получил резкий отказ от своего начальника
Фантазия	Мечтания или иные формы возбуждения собственного воображения, чтобы, с одной стороны, спрятаться от реальности, а с другой — получить воображаемое удовлетворение	Сотрудник, который во время совещания мечтает о том, что он исправит ошибки своего начальника и будет признан всеми как настоящий лидер в данной области

¹ Музыченко В. В. Управление персоналом. М., 2003. С. 455.

Окончание табл. 10

Реакция	Психологический процесс	Пример
Негативизм	Активное или пассивное сопротивление	Сотрудник, которому не удалось избежать назначения в совет директоров компании, критикует каждое предложение, сделанное на его заседаниях
Проецирование	Защита самого себя от осознания собственных нежелательных черт характера и неприятных чувств путем приписывания их другим людям	Сотрудник-неудачник, который в глубине души хотел бы помешать своим коллегам продвигаться по службе и которому постоянно кажется, что другие всеми силами стараются «посадить его в лужу»
Рационализация	Оправдание противоречивых и нежелательных форм поведения, мнений, утверждений и мотивационных факторов путем общепринятых объяснений	Продавец, который взвинчивает цены, потому что якобы «все так делают»
Регрессия	Возвращение на более низкий уровень зрелости, возврат в психологическое состояние и возраст, в котором было ощущение комфорта	Менеджер, который потерпел неудачу на административной работе, загружает себя, выполняя работу клерка или вникая в технические детали, что больше соответствует работе его подчиненных
Смирение, апатия и скука	Разрушение психологического контакта с окружающей средой, отказ от любого рода эмоциональной или личной вовлеченности	Сотрудник, который не получает вознаграждений, которого не хвалят и не поощряют, не заботится больше о том, насколько хорошо он выполняет свою работу
Бегство или уход	Выход из той области, в которой человек испытал фрустрацию, тревогу или участвовал в конфликте, физически или психологически	Продавец, у которого сорвался крупный заказ, оставшуюся часть дня ничего не делает

Во-вторых, внутриличностный конфликт вызывается конфликтом целей. При этом обычно рассматривают три случая: 1) сотрудник нацелен на достижение нескольких взаимоисключающих целей, например, выбор из нескольких заманчивых предложений о работе; 2) сотрудник нацелен на избежание двух отрицательных целей (выбор «из двух зол меньшего»); 3) сотрудник нацелен как на достижение, так и на избежание некоторой

цели в том случае, когда эта цель обладает как положительными, так и отрицательными чертами.

В-третьих, внутриличностный конфликт вызывается конфликтом ролей, причем существует три типа конфликта ролей: 1) конфликт между человеком и конкретной ролью (например, человек, исповедующий демократические взгляды, получает назначение на руководящую должность в жесткой иерархической системе); 2) внутриролевой конфликт (противоречивые представления о том, как следует играть роль); 3) межролевой конфликт (один и тот же человек играет разные роли).

Межличностный конфликт — противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий. Для анализа межличностных конфликтов часто используется «окно Джохари», разработанное Дж. Лафтом и Г. Ингэмом, названное по первым буквам их имен, представляющее матрицу размером 2×2 и отражающее, по сути, возможные стили межличностного общения (табл. 11).

Таблица 11

«Окно Джохари»¹

		Знает о других ↓	Не знает о других ↓
Знает о себе →		Открытое «Я»	Скрытое «Я»
Не знает о себе →		Слепое «Я»	Неизвестное «Я»

Наименее конфликтным случаем является ситуация, когда человек достаточно хорошо знает себя, свои сильные и слабые стороны, личностные особенности и одновременно достаточно хорошо разбирается в мотивах поступков других людей, знает их цели и устремления (Открытое «Я»), а наиболее конфликтным взрывоопасным случаем — ситуация незнания ни себя, ни окружающих людей (Неизвестное «Я»). Промежуточные случаи также могут приводить к межличностным конфликтам. Скажем, человек может раздражать других людей, не зная каких-то своих особенностей (Слепое «Я»), или старается закрыться, спрятать свои чувства от других (Скрытое «Я»).

Групповой конфликт — противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой. Сюда включают конфликт типа «личность — группа» (**внутригрупповой**) — столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных дей-

¹ Музыченко В. В. Управление персоналом. М., 2003. С. 458.

ствий либо несоблюдением норм группового поведения, и конфликт типа «группа — группа» (**межгрупповой конфликт**) — столкновение, разногласие между отдельными группами или подразделениями (службами) организации, вызываемые несовершенством организационной структуры и неотлаженностью функционального взаимодействия, необходимостью распределения ограниченных материальных, финансовых и иных ресурсов, недостаточностью взаимной информации, различиями во взглядах на трудовую мотивацию, формы стимулирования, социальное партнерство, деловое сотрудничество и т.п.

Организационный — столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы (структурного образования), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка.

К причинам организационного конфликта относятся:

- неточность и неполнота регламентов;
- объективное расхождение целей и интересов работников разных подразделений в организациях;
- недостатки руководителя, пренебрежение им установленными правилами;
- психологическая несовместимость, предвзятая негативная установка;
- нарушение законов, прав работников.

Развитие организационного конфликта зависит от таких факторов, как: предмет конфликта, характеристики конфликтующих сторон, предшествующие конфликту взаимоотношения сторон, стратегия и тактика, используемая конфликтующими сторонами, позиции заинтересованных в конфликте наблюдателей, социальная среда протекания. **Функции** организационного конфликта включают: группообразование, социализацию и адаптацию, получение информации об окружающей среде, нормотворчество, создание и поддержание баланса сил и ресурсов, диагностику дисфункций организации, прогноз развития организации, самообновление.

Типологии конфликтов

По рангам участников конфликты делят на **горизонтальные** (между равными по рангу и статусу участниками) и **вертикальные** (между вышестоящими и нижестоящими в иерархической структуре участниками). К горизонтальным конфликтам в компаниях в первую очередь относят следующие проблемы: 1) распределение задач и ответственности (характерно стремление подразделений переложить ответственность на других, так как стороны склонны избегать ответственности за задания, которые требуют много времени и сил); 2) различие целей и интересов подразде-

лений с различными функциями (например, производство требует времени, а сбыт — быстрой поставки); 3) зависимость от общих служб и ресурсов (возникает тенденция создавать «дубликаты» — свои собственные службы); 4) различия в престижности работы (например, в привилегированном положении в компании могут оказаться работники основного производства в отличие от вспомогательных). К вертикальным конфликтам можно отнести конфликты между руководителем и подчиненным, когда руководитель стремится усилить свою власть и контроль, а подчиненный все больше сопротивляется, стремясь защитить свою автономию. При этом подчиненные подчас используют следующие способы воздействия на руководителя: утаивают информацию, оказывают пассивное сопротивление, используют круговую поруку, создают видимость бурной работы, подчеркивают свою незаменимость.

В зависимости от количества причин выделяются **однофакторные** и **многофакторные** конфликты, а также **кумулятивные**, когда несколько причин накладываются одна на другую, вызывая резкое усиление конфликта.

По сферам проявления различают **канализируемые** конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества, и **эскалирующие**, для которых не ограничена сфера действия, что ведет к резкому усилению и особенно разрушительным последствиям.

В зависимости от степени институциональности конфликты делят на абсолютные и институционализированные. Под **абсолютными** понимаются конфликты, завершающиеся полным устранением оппонента (например, война, дуэль), а под **институционализированными** — конфликты, полностью принимаемые и одобряемые обществом (например, спортивные соревнования).

Здесь же отметим, что в зависимости от способа разрешения конфликты разделяются на антагонистические и компромиссные. **Антагонистические** конфликты — это такие конфликты, когда «война» идет до полной победы одной из сторон, когда уже не остается «камня на камне». Такой конфликт развивается по принципу «все или ничего». Результатом же **компромиссного** конфликта является, например, взаимное изменение целей участников, сроков, условий взаимодействия.

Исходя из временных параметров конфликты делят на **единичные, периодические и частые**, а по длительности — на **скоротечные и затяжные**.

В зависимости от форм проявления конфликты могут быть **открытыми и скрытыми**.

По отношению к целям организации разделяют конфликты **с преимущественно позитивной направленностью, с позитивно-негативной направленностью и с негативной направленностью**.

Аналогичным образом, в зависимости от результата действия конфликты можно разделить на конструктивные и деструктивные. **Конструк-**

тивный конфликт может способствовать, например, улучшению взаимоотношений сотрудников в компании, улучшению взаимопонимания, доверия. **Деструктивный** же, наоборот, ведет к разрушению, расколу.

В зависимости от природы возникновения конфликты делят на социальные, организационные и эмоциональные. К **социальным** конфликтам можно отнести межнациональные, этнические конфликты. К **организационным** — конфликты, связанные с иерархической структурой компании, распределением функций между подразделениями, между штабным и линейным персоналом, между формальной и неформальной организацией. **Эмоциональные конфликты** возникают в связи с перевозбуждением или переутомленностью людей, что выражается в неадекватной реакции на окружающую среду и происходящие события. Эмоциональные конфликты нередко бывают не мотивированными с позиций рационального мышления.

В зависимости от источников возникновения конфликты можно разделить на следующие виды — структурные, инновационные, позиционные.

Структурные конфликты — это конфликты между структурными подразделениями (например, между производственными отделами и отделами маркетинга, бухгалтерией и основными подразделениями и др.), причиной их являются противоречия в выполняемых задачах.

Инновационные конфликты связаны с изменениями в организации, ее развитием и преобразованием, к их причинам относят: изменение организационной структуры; ошибки в распределении функций, полномочий и ответственности; появление новых задач; внедрение новых технологий и оборудования; нарушения привычных норм, правил взаимоотношений; несоответствие квалификации работников инновационным изменениям и др. Этот вид конфликтов можно объяснить тем, что инновации работники нередко связывают с потенциальными угрозами для себя: экономической (опасение, что снизится существующий уровень дохода либо станет менее вероятным увеличение доходов в будущем); психологической (общее ощущение неопределенности в связи с изменением требований, обязанностей, методов и режима работы и т.п.); социальной (угроза престижу, связанному с конкретной должностью или принадлежностью к определенной организации).

Позиционные конфликты (конфликты значимости) возникают на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации, к их причинам относятся: различие в задачах и целях; групповой эгоизм; неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации.

Конфликты **справедливости** возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада, их причинами являются неясность или неопределенность критериев оплаты труда и премирования.

Ресурсные конфликты возникают в процессе распределения и использования ресурсов, причинами их выступают ограниченность ресурсов, несправедливость или нецелесообразность их распределения.

Динамические конфликты обусловлены социально-психологической динамикой организации, в их основе лежат социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации.

Последствия конфликтов

Негативные последствия конфликтов включают дестабилизацию организации, отвлечение работников от реальных проблем, растрату сил и энергии, потери рабочего времени и снижение производительности труда, увеличение текучести кадров, нарастание взаимной враждебности и агрессивности участников конфликта, ослабление возможностей общения и взаимодействия в будущем и др.

Позитивные последствия конфликтов — инициирование развития, обновлений, прогресса; мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем, объединение сил и усиление аргументации для принятия решений; разрядка психологической напряженности, выявление неформальных групп и группировок, их лидеров, что может быть использовано для повышения эффективности управления и др.

Управление конфликтом — целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Этапы управления конфликтами включают:

- прогнозирование конфликта — вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии;
- предупреждение конфликта — деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Может осуществляться в двух формах — вынужденной и превентивной;
- регулирование конфликта — вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения;
- разрешение конфликта — вид деятельности субъекта управления, связанной с прекращением конфликта.

Стратегии поведения в конфликте включают:

- уход — стремление уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника;

- уступка — стремление уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника;
- компромисс — стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки;
- соперничество — стратегия поведения в конфликте, которая характеризуется стремлением одержать победу над соперником;
- сотрудничество — стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

К общим принципам управления конфликтами относятся:

- 1) институционализация конфликта, т.е. установление правил и норм урегулирования или разрешения конфликта;
- 2) легитимизация процедуры разрешения конфликта, т.е. признание всеми сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению конфликта;
- 3) структурирование конфликтующих групп — определение состава участников конфликта, их позиций и силы;
- 4) редукция конфликта — последовательное ослабление конфликта путем перевода на более мягкий уровень противостояния.

Материалы для самостоятельной работы

Тема 1. Организационная культура предприятия и кадровая политика

Ситуация 1. Колоски вместо прибыли — результат диктатуры и тотальной слежки¹

Анализ ситуации (эссе)

В своем эссе я хочу описать компанию, с которой мне довелось сотрудничать. Считаю, что данный пример наглядно показывает то, как внутренняя культура влияет на результаты деятельности компании.

В свое время я выступал в качестве приглашенного в одну компанию эксперта по организационному и стратегическому развитию. Если совершить пешую прогулку от ее местонахождения, то через некоторое время можно попасть на Красную площадь. Такое статусное расположение невольно вызывало ожидание интересного проекта. Но, к моему

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 15–17.

удивлению, я обнаружил абсолютную противоположность собственным ожиданиям.

После двух недель мучительных собраний с топ-менеджментом по «выпытыванию» хоть каких-то видений стратегического развития я понял, что дело здесь не в понимании стратегии. Тем более, последнее собрание завершилось публичным обвинением в бессилии генеральным директором своего заместителя и руководителя отдела продаж.

В процессе более глубокого анализа ситуации я предложил провести анонимное анкетирование с целью выявления уровня мотивации персонала. Вскоре я понял, что затея была бессмысленной, так как генеральный распорядился поставить урну напротив открытых дверей в его кабинет, чтобы лично проконтролировать — как каждый сотрудник опустит «анонимную» анкету!

Зайдя за объяснениями такого поведения со стороны генерального директора и собственника этой компании в пропахший валерьянкой кабинет его зама, я остолбенел. На стене висел телевизор, на котором отслеживались мониторы компьютеров всех менеджеров. Был приказ отслеживать — кто и куда выходит в интернет!

Ситуация стала понятной. В компании царил тотальный контроль. Был директор-собственник, который везде пытался всё контролировать, никому не доверял и давил авторитетом. Естественно, при таком подходе в компании возникла разобщенность, где каждый сам за себя и преследует только свой интерес.

По классификации М. Бурке можно назвать такую команду «Собиратели колосков». Предприятие среднего формата, без четкой стратегии, вечно работающее в аврале и в нерешаемых проблемах при значительной текучке кадров. В теории «спиральной динамики», предложенной психологом К. Грейвзом, предприятие можно отнести к красному уровню — диктатуре. В такой компании никто не будет разделять ценностей и стремиться достичь результатов ради благополучия собственника.

Здесь необходимо начать с отключения тотальной слежки за сотрудниками, провести общие совещания для определения новых принципов взаимодействия. Подняться по культурной спирали удастся, если генеральный директор будет общаться на равных с сотрудниками, как с самостоятельными личностями, даст им волю в принятии решений и в самостоятельной проработке мероприятий по достижению целевых показателей компании.

Обретя комфорт во взаимоотношениях с руководством, сотрудники получат свободу действий, а это, как показывает практика, даст более высокие результаты работы.

На данном этапе развития также поможет грамотная стандартизация правил и процедур. Узаконенные правила обеспечат стабильность и уверенность в правильности действий и дадут гарантии достижения нацеленного результата.

В итоге моей основной рекомендацией была фраза: «Хотите лучших результатов — меняйте организационную культуру, и, естественно, начинайте с себя!»

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие типы организационных культур вы знаете? Приведите примеры различных типов организационных культур.
2. Какие уровни можно выделить в организационной культуре? Расскажите о различных классификациях уровней организационной культуры (по Э. Шейну, по Т. Дилу и А. Кеннеди).
3. Всегда ли в состав организационной культуры входит доминирующая и субкультуры? Чем это вызвано? При каких условиях в организации возникают контркультуры?
4. Каковы отличия сильной организационной культуры? Докажите ее воздействие на успех организационной деятельности.
5. Легко ли изменить организационную культуру? Почему? Какие факторы или события могут повлиять на этот процесс?
6. Приведите примеры взаимосвязи типа организационной культуры и организационной эффективности (экономической и социальной).

Тема эссе

Влияние организационной культуры на эффективность работы компании.

Тема 2. Адаптация персонала как форма научения организационному поведению

Ситуация 2. Адаптация новичков: включаем в программу обучения курсы по воспитанию преданных сотрудников¹

О компании

Компания была основана в 2006 г. и специализируется на сфере обеспечения государственных и муниципальных учреждений оборудова-

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 54–58.

нием, техникой и расходными материалами. За годы ее развития была разработана политика менеджмента компании — основной документ, регламентирующий правила и характер взаимодействия между всеми сотрудниками, структурными подразделениями, а также порядок взаимодействия с заказчиками, партнерами, конкурентами. Фактически это документ, определяющий социальную ответственность за результаты деятельности компании.

Менеджмент организации включает миссию компании, стратегические цели, принципы управления системой качества, ценности, ответственность сотрудников за сохранение этих ценностей, корпоративный кодекс и многое другое.

Описание ситуации

Несколько лет назад поиском менеджеров по продажам занимался руководитель отдела кадров. Руководитель отдела продаж (РОП) осуществлял отбор менеджеров и отвечал за прохождение ими испытательного срока. Принцип прохождения испытательного срока был довольно простым: в течение трех месяцев менеджер должен был выйти на определенный объем продаж. Когда это условие выполнялось, испытательный срок для сотрудника заканчивался (иногда и в первый месяц работы), но если по истечении трех месяцев объем продаж не достигал заявленного уровня — с сотрудником прощались как с не прошедшим испытательный срок.

Основные проблемы, с которыми компания столкнулась: РОП тратил много времени не на выполнение своих прямых обязанностей, а на подбор персонала и обучение новичков, которое носило несистемный характер — не было четко выстроенной структуры обучения. Как следствие — страдали показатели по продажам.

Многие сотрудники не могли выполнить условия испытательного срока, а компания несла убытки на оплату труда неэффективных сотрудников. Более того, многие сотрудники увольнялись в течение первого года работы по причине возникновения различных конфликтных ситуаций после прохождения испытательного срока, а многие, в погоне за бонусами, причиняли репутационный вред компании, и, набравшись опыта и знаний, уходили в другие предприятия или открывали свое дело — иногда конкуренты называли эту компанию кузницей ценных кадров. Но даже после прохождения испытательного срока многие менеджеры показывали довольно посредственные результаты и затем также увольнялись.

Таким образом, текучесть кадров в отделе продаж сохранялась высокая, притом что ресурсы на подбор и адаптацию персонала (финансовые, временные, эмоциональные) затрачивались колоссальные.

Анализ причин

Наличие в штате неэффективного персонала, а также «токсичных» сотрудников, которые негативно влияли на психоэмоциональную атмосферу в коллективе, — истинные причины оттока эффективных менеджеров по продажам.

Основные проблемы, которые были выявлены:

- наличие в штате «случайных» сотрудников, которые, с одной стороны, выполняют свою работу, но с другой — не разделяют принципов и ценностей компании, в которой работают;
- РОП, работая с сотрудниками на испытательном сроке, в большей степени акцентировал внимание на развитие специалистов именно в профессиональной сфере, но не уделял достаточного внимания корпоративной культуре;
- не было четко выстроенной структуры обучения персонала, отсутствовали планы индивидуального развития сотрудников после прохождения ими испытательного срока.

Выводы

Следует не столько осуществлять подбор персонала, сколько формировать команду профессионалов-единомышленников. Начальник отдела кадров не может заниматься поиском персонала в силу того, что его компетенции — кадровое делопроизводство, а для подбора персонала необходим отдельный человек — HR, определяющий на этапе отбора соответствие личностных качеств кандидата предъявляемым требованиям. Только в итоговом интервью РОП определяет уже соответствие новичка профессиональным требованиям.

В таких случаях нужно разработать поэтапную систему адаптации новичков, в которую следует включить не только мероприятия по их обучению как специалистов, но и воспитывать преданных (лояльных) компании сотрудников.

Рекомендации

Во-первых, необходимо было найти эффективного HR-менеджера, которого со временем компания наняла на работу. Он был с профильным образованием (психолог) и имел соответствующий опыт работы. Во-вторых, следовало разработать систему отбора персонала и адаптации менеджеров по продажам.

Три месяца испытательного срока следует разделить на этапы, в течение которых кандидат должен достичь определенных показателей, при выполнении которых испытательный срок продолжается, а при невыполнении — заканчивается.

На практике была разработана следующая система адаптации персонала.

В ознакомительный день сотруднику выдается для ознакомления политика менеджмента компании, сообщается распорядок дня, проводится «экскурсия» по офису, в ходе которой показывается, где что расположено, где удобства, где столовая, где какие подразделения и т. п.

Далее ему выделяется оборудованное рабочее место, дается краткий инструктаж по CRM-системе, функционалу, обязанностям. РОП выдает прикладные несложные задания на ознакомительный день, выполнение которых подразумевает активное взаимодействие с заказчиками на этапе наработки клиентской базы. По результатам ознакомительного дня сотрудник оценивает условия труда, атмосферу в коллективе, а выполнение заданий позволяет ему определить, насколько полно его работа будет соответствовать ожиданиям.

В свою очередь, для РОП ознакомительный день кандидата — это заключительный этап отбора сотрудника: в конце дня оцениваются скорость и качество выполнения заданий и делаются окончательные выводы о его профессиональной пригодности.

В результате если и сотрудника, и РОП всё устраивает, со следующего дня начинается испытательный срок. Если хотя бы с одной стороны имеется отказ, сотрудник в компанию не принимается.

Для сотрудника также сформулированы количественные и качественные критерии взаимодействия с заказчиками на первый месяц прохождения испытательного срока. РОП в течение месяца на основании ежедневных отчетов отслеживает выполнение этих критериев и при необходимости координирует работу сотрудника, отвечает на возникающие вопросы. Более того, сотруднику выдается ознакомительный лист, в котором указаны структурные подразделения компании и руководители этих подразделений. В течение первых двух недель сотрудник должен согласовать время беседы с каждым руководителем, в ходе которой он (сотрудник) рассказывает руководителю, на какой должности находится и какие функции выполняет, а руководитель подразделения, в свою очередь, знакомит нового сотрудника со структурой и функциями своего подразделения, определяет особенности взаимодействия и разъясняет, с какими вопросами к нему следует обращаться.

По итогам первых двух недель ознакомительный лист должен быть закрыт и сдан HR-менеджеру. При этом каждый руководитель ставит отметку о дате и времени беседы по ознакомительному листу.

В течение первых двух недель РОП также разъясняет менеджеру по продажам основные положения менеджмента организации, отвечает на возникающие вопросы, а сотрудник проводит презентацию ме-

недждмента компании комиссии, в состав которой входят: HR-менеджер, РОП и два любых независимых руководителя подразделения. В ходе презентации сотрудник должен продемонстрировать, что он менеджер организации знает, понимает и готов им руководствоваться в своей повседневной деятельности. По итогам презентации комиссия протоколирует соответствие или несоответствие сотрудника требованиям компании.

Таким образом, если по итогам первых двух недель эти критерии испытательного срока сотрудником выполнены, то следующая оценка эффективности проводится уже РОП по итогам первого месяца, а HR-менеджер, в свою очередь, проводит беседу с сотрудником, в ходе которой получает обратную связь о работе в компании: что нравится, что хотелось бы улучшить, с какими сложностями сталкивается сотрудник. В ходе беседы определяются уровень его самомотивации, эмоциональное состояние, возможные риски и точки роста, даются рекомендации РОП. Здесь важно отметить, что изучение менеджмента компании и беседы по ознакомительному листу проводятся сотрудником параллельно с его основными задачами, а не вместо них.

На второй месяц определяются количественные и качественные критерии прохождения испытательного срока, связанные с подготовкой и реализацией проектов с заказчиками. Особое внимание уделяется изучению менеджером по продажам законодательной базы. По итогам второго месяца выявляется соответствие сотрудника предъявляемым требованиям.

Контроль знаний законодательной базы также проводится комиссией, включающей: РОП, аукциониста, юрисконсульта. HR-менеджер получает обратную связь от руководителей подразделений по взаимодействию с данным сотрудником, а по итогу дает рекомендации РОП. В случае соответствия сотрудника установленным критериям наступает заключительный этап испытательного срока.

На третий месяц критерии испытательного срока довольно просты: это количественные показатели, которые должен продемонстрировать менеджер по продажам в течение трех месяцев. Когда они выполняются, испытательный срок заканчивается. После его прохождения на общем собрании в торжественной обстановке выдается соответствующий диплом, объявляются результаты, которых сотрудник достиг в ходе прохождения испытательного срока, акцентируется внимание на его сильных сторонах как специалиста. РОП также формирует индивидуальный план развития сотрудника и объявляет ему ожидаемый через три месяца результат в соответствии с установленным планом.

Фактически внедренная несколько лет назад система адаптации менеджеров по продажам позволила существенно освободить время РОП для

выполнения своих прямых обязанностей, снизить отток ценных кадров, и не тратить ресурсы и время на посредственных сотрудников, что существенно сократило текучесть менеджеров по продажам компании. Вместе с тем, новые сотрудники значительно легче интегрировались в культурное поле компании, благодаря в том числе тому, что более явно осознавали свою ценность в коллективе. Дополнительно существенно улучшился эмоциональный климат, увеличилась эффективность каждого сотрудника и отдела продаж в целом.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Приведите примеры высокоэффективных адаптационных мероприятий для разных категорий работников.
2. Назовите основные выгоды, которые получает компания от сокращения периода адаптации новых сотрудников
3. С помощью каких методов можно усовершенствовать процесс адаптации новых сотрудников в организации?
4. Как можно измерить эффективность адаптационных мероприятий?
5. Какие качества работника способствуют его адаптации в организации?

Тема эссе

Организация адаптации для сотрудников в условиях слияний и поглощений компаний.

Тема 3. Лояльность персонала

Ситуация 3. Как сэкономить несколько десятков тысяч рублей, потеряв при этом всех лояльных сотрудников?¹

О компании

Крупная телекоммуникационная компания с географией присутствия по всей России. Имеет международные активы. Характеризуется высоким уровнем корпоративной культуры. Стоит учитывать, что в условиях пика развития относительно не насыщенного сегмента мобильного рынка подобные компании получают постоянно растущий доход, «вливания» в бюджет, направленный на развитие персонала, существенны. Многочисленная структура HR.

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 10–11.

Описание ситуации (со слов работника)

Я работаю менеджером по маркетингу филиала. Являюсь ключевым сотрудником филиала и региона (нахожусь в кадровом резерве), максимально лояльный сотрудник, приверженец компании. Прохожу конкурс на региональную, вновь открывающуюся позицию и выигрываю его. После утверждения перехода вскрылись следующие обстоятельства:

- моя зарплата менеджера по маркетингу филиала ниже, чем оклад сотрудников офисов обслуживания, находящихся на самых нижних уровнях градации. Вследствие этого, несмотря на то что должность менеджера по маркетингу привлекательна в части влияния на бизнес, интереса, профессионального роста, мне не могут найти замену, так как оклад ниже на 40%. В итоге филиалу пришлось увеличивать оклад по моей прошлой должности, чтобы найти замену;
- на момент перехода у меня осталось около полутора месяцев неиспользованного отпуска. Де-юре в компании на тот момент у сотрудников не может быть непогашенных отпусков за прошлые периоды (поскольку это отрицательно влияет на финансовые показатели, так как необходимо резервировать сумму отпускных и отражать ее в отчетности). Отпуска по системе проходят, а сотрудники потом «догуливают» по 1–2 дня по согласованию с руководством. Мои полтора месяца де-юре погашены, а де-факто — нет. Эту ситуацию знают руководитель отдела и директор филиала. Обещают выплатить премией (директор филиала фактически оперирует премиальным фондом, из которого раз в квартал сотрудника можно премировать в размере не более 50% от должностного оклада). Даже эта сумма не покрывала мою задолженность по отпускам, однако это было «хоть что-то» в условиях неоплачиваемого переезда в другой город. В итоге премию мне не выплатили;
- во время обсуждения условий труда на новой должности мне была обозначена новая доходная часть, на которую я рассчитывал как на месячный доход. Однако по факту реальный оклад оказался сильно ниже. При обосновании моего запроса о подобном несоответствии руководитель отдела HR сообщил, что указанная ранее сумма — максимально возможная, с учетом получения квартальной премии максимального размера, которая выплачивается по факту выполнения показателей KPI, а не фактический оклад.

Результаты и выводы

Работник продолжал работать с ощущением, что его обманывают. Доверие к компании было подорвано. В итоге он перешел в другой регион, где работал с наибольшей отдачей.

После вскрытого непрозрачного отношения к сотрудникам многие ключевые менеджеры перешли в другие компании или регионы. Сэконом-

ленные несколько десятков тысяч рублей на «недосказанности» в результате стоили компании потери людей, работавших без выходных и допоздна, не требуя за это компенсации.

Рекомендации

На наш взгляд, разделение персонала по типам мотивации и правильному применению рычагов на конкретных сотрудников в данном случае абсолютно правильно и оправданно. То есть в данном случае компания должна внедрить эту систему, ведь грамотная мотивационная программа даст тот самый эффект «win-win», когда и компания получает максимальную эффективность, и сотрудник чувствует себя удовлетворенным.

Со стороны компании в этой конкретной ситуации необходимо проводить обучение для руководителей подразделений по мотивации сотрудников. Руководители отделов должны быть заинтересованы в мотивации подчиненных и должны быть уверены, что к каждому конкретному сотруднику применяются действующие именно на него инструменты мотивации, что позволит измерять степень лояльности подчиненных и добиваться необходимых мер для повышения уровня лояльности сотрудников.

Стоит отметить, что с сотрудниками необходимо быть максимально честными в части озвучивания уровня вознаграждения. В конце концов, неоправданные ожидания приведут либо к потере лояльного сотрудника, либо к снижению его результативности и, как следствие, к заниженной эффективности самой компании.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Приведите примеры лояльного отношения и лояльного поведения.
2. Назовите основные выгоды, которые получает компания от повышения лояльности сотрудников
3. С помощью каких методов можно повысить лояльность сотрудников организации?
4. Как можно измерить уровень лояльности сотрудников?
5. К какому типу лояльности вы относите себя? Что (или кто) является объектом вашей приверженности?

Тема эссе

Влияние лояльности сотрудников на эффективность работы компании.

Тема 4. Мотивация персонала

Ситуация 4. Нематериальные мотиваторы, или Очередной способ повышения лояльности и производительности труда¹

Описание компании

Нефтегазодобывающее базовое предприятие крупнейшего российского газопроизводителя, имеющее 25-летний опыт работы в отрасли. Занимается комплексной разработкой и добычей углеводородов на уникальных по объемам запасов газа, нефти и конденсата месторождениях.

Описание ситуации

Разберем случай, касающийся использования системы мотивации производственного персонала с целью повышения производительности труда.

Предприятие столкнулось со следующей проблемой: в условиях падающей добычи и увеличения издержек по механизированному подъему перекачки нефти, газа и конденсата остро встал вопрос привлечения сотрудников на новые эксплуатационные объекты. Персонал был демотивирован, соответственно брать дополнительную нагрузку отказывался, и все сводилось к тому, что на работу принимались новые сотрудники. Это влияло на рост фонда заработной платы и, как следствие, на снижение производительности. Средний возраст сотрудников увеличивался. Кривая безубыточности шла вниз. Состояние было обременено демотивацией, предприятию грозили банкротство и приостановка производственной деятельности.

В качестве инструмента по мотивации персонала головным офисом доводились до дочернего предприятия стандартные условия: выплата заработной платы, индексация и предоставление санаторно-курортного лечения.

Между менеджментом и рабочим персоналом была огромная пропасть, при которой цели и задачи, стоявшие перед менеджментом, не доводились до производственного персонала. В большей части нахождение на работе превращалось во времяпрепровождение. Таким образом, стояла проблема — как это время перевести в результаты.

С учетом внедрения новых организационных моментов были проведены: диагностика производственного персонала, неоднократные встречи

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 23–25.

с рабочими коллективами для выяснения их потребностей, также были доведены задачи, которые стояли перед руководством. Доступным языком были даны пояснения по жизненному циклу компании и объяснена точка — «где мы сейчас находимся». Менеджмент в откровенном диалоге с рабочими рассказал об этой непростой ситуации: о том, что необходимо меняться, чтобы выжить и выйти на новый уровень.

В результате с целью правильного построения политики по мотивации персонала были выделены три группы:

1. Работа с талантами — работниками, имеющими лучшие показатели, самостоятельными, самоорганизованными. Их поведение продиктовано культурой, семейной династией в профессиональной среде.
2. Люди пенсионного возраста, вынужденные продолжать работать для переезда на «большую землю».
3. Средний персонал, выполнявший минимальный объем требований с целью поддержания работоспособности.

Для всех трех групп были подготовлены разные инструменты мотивации с использованием двухфакторной модели Герцберга, которая заключалась в следующем:

1. Для основной группы, т.е. среднего персонала, были определены гигиенические потребности и мотиваторы. В результате опроса фокус-групп в гигиенические потребности данной группы вошли: заработная плата, премия, социальные выплаты, компенсация стоимости питания, оплата вахтовых перевозок, разовые поощрения ко Дню нефтяника. Все это определялось как обязательная программа, в то время как менеджмент предполагал, что кроме заработной платы остальные факторы являлись мотивационными. Ввиду этого противоречия, задачи, ставившиеся перед работниками, постоянно не выполнялись. В качестве мотиваторов были озвучены следующие предложения: повысить качество питания и проживания, обеспечить элементарные условия общения по интернет-связи с близкими в период вахты, повысить уровень самостоятельности, ставить задачи на результат, расширять зоны ответственности, дополнительно обучать персонал и обеспечить обучение детей сотрудников.
2. Для второй группы основным мотиватором было создание финансовой подушки для безболезненного выхода на пенсию или покупки жилья на «большой земле», а также формирование резерва для обучения их детей и обеспечение возможной финансовой независимости;
3. Для первой группы «талантов» основные мотиваторы — это признание их профессионализма, награды, размещение фото сотрудника на Доске почета и возможность карьерного роста.

По результатам диагностики была принята стратегия по развитию и повышению мотивации персонала. Для первой группы был реализован институт наставничества, где опытные сотрудники являлись наставниками для молодых специалистов. Их привлекали в качестве экспертов на совещаниях с руководством, они участвовали в соревнованиях — конкурсах профмастерства, направлялись на обучение, продвигались по карьерной лестнице. В большинстве случаев преобладали нематериальные мотиваторы.

Для второй группы были согласованы разовые многократные выплаты, эквивалентные от 6- до 12-месячных разовых выплат в связи с выходом на пенсию. Таким образом, пропадал смысл дальнейшей работы. Люди массово уходили на пенсию. Сокращение персонала происходило болезненно.

По третьей группе были проведены: замена спецодежды, при этом оценку они давали сами, а не менеджмент. Выбор был делегирован представителям рабочих коллективов, где они своим решением утверждали того или иного производителя. В период рабочей вахты также была организована возможность лечить зубы, постоянно поддерживался иммунитет витаминными комплексами, расширена система медосмотров, в качестве питания была произведена смена ассортимента с акцентом на домашнюю еду, замена столовых алюминиевых приборов на металлические. На ежемесячной основе представители трудовых коллективов собирали отзывы и проводили совещания с организациями, которые обеспечивали питание.

Все требования рабочего коллектива контролировал менеджмент. Поощрялся здоровый образ жизни, был закуплен спортивный инвентарь, обновлена библиотека, периодически устраивались концерты, создавалась вовлеченность персонала в дела компании. Таким образом, таланты приобрели статус лидеров в рабочих коллективах за счет сокращения персонала преимущественно пенсионного возраста. Нагрузка распределилась на основной персонал, задачи ставились с большим делегированием ответственности. Лояльность компании выросла с 20 до 85%. Производительность труда повысилась на 40%.

Анализ ситуации

Налицо применение нематериальных мотиваторов, правильное диагностирование проблемы и таргетированное удовлетворение потребностей персонала по возрастным группам и профессиональным качествам. Правильно использовались мотиваторы. Были применены экономические, целевые и психологические методы поощрения, а также метод соучастия — вовлечение работников в управление и метод косвенных усилий — наблюдение, участие в конференциях.

Выводы

При построении стратегии развития персонала обязательными будут являться не только материальные инструменты, но и нематериальные методы мотивации. Как видно из практики, материальные гигиенические методы являются менее чувствительными, что видно на примере ежегодной индексации, и имеют ограниченный эффект во времени. В то же время нематериальные инструменты являются долгосрочными, обладают гибкостью и имеют постоянный эволюционный прогресс.

Рекомендации

В будущем необходимо ставить задачи для достижения групповых целей, делегировать полномочия малым подгруппам, внедрять понятно осязаемые и прозрачные системы KPI, создавать обширные условия для самореализации сотрудников на предприятии, поощрять инициативу.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Сталкивались ли вы с людьми с ярко выраженной потребностью в самовыражении? Если да, опишите их.
2. Произошли ли какие-либо серьезные изменения в мотивации российских работников за последние десять лет? Опишите их и назовите причины.
3. Каково практическое значение содержательных и процессуальных мотивационных теорий?
4. Как вы понимаете выражение «мотивирование работой»? Приведите примеры мотивирующих факторов самой работы.
5. Каким образом в кадровой политике организации можно учитывать наличие у работников выделенных Маслоу потребностей?
6. На основании данных социологических опросов проанализируйте структуру и значимость различных видов трудовых мотивов российских работников.

Темы эссе

1. Анализ системы мотивации на предприятии.
2. Анализ компенсационного пакета отдельных категорий сотрудников (в зависимости от содержания труда, профессионально-квалификационных и социально-демографических характеристик).

Ситуация 5. Борьба за власть: шесть способов победить неформального лидера¹

О компании

Крупная IT-компания с географией присутствия по всей России. В один из крупнейших регионов (объединяющих сеть городов) в 2012 г. назначается новый директор. Его задача — «разогнать» старую команду, так как коррупция, защищаемая силовыми структурами региона, «кормившимися» из коррупционных доходов компании, достигла небывалых высот. При этом необходимо было не потерять клиентов, сохранить финансовые показатели и обеспечить рост эффективности.

Описание ситуации

Новый региональный директор в первую очередь набирает команду непосредственных прямых подчиненных на те позиции, которые можно заменить с наименьшими потерями. В блоке B2B на место ушедшего из существующих сотрудников в большей степени претендует безусловный неформальный лидер — директор B2B головного филиала. Он — молодой, харизматичный, дерзкий, стоящий горой за своих сотрудников. Несмотря на все его плюсы как профессионала, он — из «старой» команды и под действием манипуляций и угроз со стороны старого директора может навредить новому. Поэтому на место директора B2B берут человека опытного, максимально поддерживаемого штаб-квартирой, с более спокойным, разумным характером, стойкой психикой. Начинается негласная война между новым директором B2B и потенциальным (неформальным лидером), который остался руководить лишь B2B-блоком одного филиала.

Какие действия предпринимает несостоявшийся директор B2B?

1. Настраивает команду против «поставленного» директора, указывая на некомпетентность в частных вопросах региона.
2. С насмешливым видом на совещаниях пытается выставить нового директора не сведущим в реальной обстановке, но при этом сохраняя вид: «Ну, раз выбрали ЕГО директором, пусть он и решает эти проблемы».
3. Начинает скидывать на нового директора решение проблем, которые может решить сам, с обоснованием: «Я здесь не справлюсь, это не мой уровень, тут только ВАША реальная помощь нужна», при этом зная, что новому директору в одиночку не справиться с задачей.

Что делает новый директор B2B для низвержения неформального лидера и становления себя как руководителя-лидера?

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 78–79.

1. Начинает с использования второй модели лидерского поведения по теории Л. Лайкерта, постепенно продвигаясь в сторону третьей модели.
2. Формально говорит при всех, что признает заслуги неформального лидера, рад, что в его команде такие сильные менеджеры, и «отбивает» попытки скинуть решение проблем на себя утверждением, что такой опытный менеджер справится легко, и при этом называет его своей правой рукой.
3. Повышает неформальному лидеру заработную плату, о чем знают все сотрудники, и параллельно с этим накидывает на него задачи более низкого уровня ответственности.
4. Проводит доверительные беседы с персоналом. Соблюдает субординацию, но при этом каждый сотрудник может зайти к нему в кабинет за советом. Он поощряет это и таким образом набирает «очки» в команде простых специалистов.
5. Действует по принципу «держи врага ближе, чем друга». Показывает, что всячески пытается повысить уровень неформального лидера, но с задачами тот не особо справляется.
6. Используя административный ресурс, проводит несколько показательных успешных проектов, за которые регион награждают, и в плюсе оказываются все сотрудники. Через год неформальный лидер принимает решение уйти из компании, потому что его потенциал не реализован.

Выводы

Четко продуманный подход с обязательной поддержкой более высокого руководства привел к низвержению неформального лидера и становлению руководителя-лидера. Постепенное изменение модели поведения от второй к четвертой привело к тому, что позже директор B2B возглавил весь регион.

Рекомендации

Для назначенного руководителя:

- всегда важно иметь «своих» людей в команде;
- важно реально смотреть на ситуацию с неформальным лидером, понимать слабые и сильные стороны обоих и четко знать — как ты можешь исправить положение.

Для неформального лидера:

1. В ситуации, когда ты неформальный лидер, при этом профессионал и ощущаешь в себе объективные способности занимать более высокую должность, нести большую ответственность, нужно принимать для себя решение по принципу: «Я борюсь за место, понимаю, сколько на это

потрачу энергии, какими инструментами это нужно сделать, или все же нужно сразу уходить, не тратя драгоценное время и энергию».

2. Ему следует адекватно оценить, возможно, с помощью взгляда со стороны — почему он не на этой должности, и прописать то, что ему не хватает, взяв от руководителя, как от учителя, все самое необходимое.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Дайте характеристику обоим персонажам с позиций известных вам теорий лидерства.
2. Какие качества обоих лидеров нуждаются в дальнейшем развитии?
3. Является ли поведение персонажей рациональным и результативным?
4. Опираясь на собственный опыт, предложите альтернативные модели поведения персонажей.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение лидерства.
2. Охарактеризуйте основные теории лидерства.
3. Какими мотивами определяется стремление к лидерству?
4. Проанализируйте степень развитости у вас (или ваших подчиненных) лидерских качеств и сформулируйте направления их развития (или нейтрализации).
5. Используя свой трудовой опыт, проанализируйте процесс выдвижения или низвержения лидера.

Темы эссе

1. Влияние конструктивного и деструктивного лидерства на эффективность работы предприятия.
2. Анализ выдвижения (или низвержения) лидера.

Тема 5. Трудовая карьера

Ситуация 6. Легко ли стать начальником в своем коллективе?¹

У Шерил Кан, Роба Карстонса и Линды МакГи есть нечто общее. Все они продвинулись в своих организациях на менеджерские позиции. И для каждого это продвижение стало серьезным испытанием.

¹ A Tough Transition: Friend to Supervisor // The New York Times. 2003. March 16. P. 42 (цит. по: S. Robbins, T. Judge. Organizational Behavior, 2007. Перевод с англ. Т. О. Разумовой).

Шерил Кан была назначена руководителем службы кейтеринга (предоставление готовых блюд по месту работы или жительства заказчика) ресторанной компании «Глэсиер Групп» в Нью-Йорке. Став начальником, она поняла, что жизнь ее уже не будет такой, как прежде. Она не сможет, как раньше, участвовать в праздных разговорах и пересудах или молчаливо сочувствовать своим постоянно опаздывающим коллегам. Ее новая роль страшно угнетала ее, но она была убеждена, что только высокая требовательность к подчиненным и жесткий контроль их работы позволят ей завоевать необходимый авторитет. «Поначалу я действовала, как бульдозер, сметая все на своем пути. Конечно, это было неодобрительно воспринято сотрудниками. Я считала, что и то, что я делаю, и то, как я это делаю, — абсолютно правильно. И я забыла, что моим друзьям нужно время, чтобы привыкнуть к нашим новым ролям». Сейчас она признает, что ее стиль руководства настроил против нее почти всех, с кем она работала.

Роб Карстонс, технический менеджер в IBM в Калифорнии, ощущал сильную неуверенность в своих силах, когда его перевели на должность менеджера из младших программистов. «Было очень сложно в один прекрасный день начать давать указания своим коллегам, когда еще вчера ты был просто одним из них. Ты пытаешься быть очень осторожным, чтобы никого не обидеть. Было странно замечать, что разговор коллег прекращается или переходит в другое русло, когда тыходишь в комнату. Люди уже не так откровенны с тобой, как прежде, потому что ты теперь их начальник».

Линда МакГи сейчас является президентом страховой компании МЕДЕКС в Балтиморе, Мэриленд. Она начинала как рядовой сотрудник в службе приема заявок, затем стремительно, обогнав своих коллег, «перепрыгнула» через несколько карьерных ступеней. Ее быстрое продвижение стало для нее причиной многих проблем. «Коллеги прямо в лицо говорили: "Смотрите, важная шишка идет". Можно лишь гадать, что же тогда говорилось за моей спиной».

Вопросы

1. Многие новоиспеченные менеджеры ошибаются в выборе поведения, когда оказываются начальниками для своих вчерашних коллег. Почему это происходит?
2. Какие предпосылки необходимы для карьерного продвижения в своей организации?
3. Как руководство организации может помочь молодому начальнику справиться с описанными проблемами?
4. На ваш взгляд, легче или сложнее строить карьеру в одной организации?

5. Проанализируйте проблемы, с которыми вы сталкивались при карьерном продвижении.
-

Вопросы и задания для самопроверки

1. От каких факторов зависит карьерное продвижение?
2. Какую роль играют профессиональные знания в карьерном росте?
3. Какими человеческими качествами должен, на ваш взгляд, обладать современный руководитель?
4. Дайте оценку этапу карьеры и карьерным амбициям своих коллег.

Темы эссе

Особенности карьерного продвижения в современной России.

Ситуация 7. Законы коммуникации, или Когда системы нет, то нет и развития!¹

О компании

Компания более 15 лет занимается строительством. Штат — от 40 до 140 работников, при этом 40 человек — это основной костяк, состоящий из ИТР и узкопрофильных специалистов. Остальные — специалисты широкого профиля и управленцы.

В компании трое собственников, разделяющих между собой руководство всеми сферами ее деятельности. Формальным руководителем является директор, а общее руководство осуществляет лидер-руководитель.

Описание ситуации

Прослеживается отсутствие формальной и неформальной коммуникаций между функциональными руководителями и большинством работников. Формальная система коммуникации по горизонтали среди ИТР и узкопрофильных специалистов отсутствует.

Анализ причин

Основная причина — отсутствие необходимости в коммуникации между функциональными руководителями, ИТР и узкопрофильными специалистами. Внутри последних руководство выбрало тактику «разделяй и вла-

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 66–67.

ствуй», поэтому у линейных подразделений нет необходимости поддерживать коммуникацию между собой.

Выводы

Эффективное взаимодействие между функциональными и линейными руководителями достигается посредством формальной системы коммуникации — сверху вниз и снизу вверх. Обратная связь достигается ежедневными оперативками, совещаниями (вербальная коммуникация), кроме того, имеется телефонная связь. Горизонтальная коммуникация среди ИТР и узкопрофильных специалистов присутствует только на неформальных встречах. При разрешении конфликтов в качестве основного инструмента используется переговорный процесс, зачастую с применением манипуляций различных моделей поведения. За годы работы как на собственном опыте, так и на опыте аналогичных организаций были усвоены определенные «жизненные уроки», полученные при налоговых проверках, проверках внутренней безопасностью предприятия-заказчика, и соответственно сделаны выводы, касающиеся объема прибыли, видов и объемов выполняемых работ и сфер влияния.

Фактически компания не развивается, а основная ее задача состоит в удержании действующей позиции. Дальнейшее ее развитие нецелесообразно ввиду наличия «темных пятен» в ее истории.

При такой структуре функционирования наличие прямых контактов и обратной связи между работниками, не относящимися к ИТР и узкопрофильным специалистам, и функциональными руководителями не является целесообразным и дает последним ряд преимуществ. Одно из них — возможность легче принимать решение об увольнении в силу отсутствия личного знакомства с руководством и управленческим составом.

Рекомендации

У руководства компании есть большой опыт в сфере строительства. Ее собственники знают, как надо работать и как действовать нельзя. Поэтому с учетом имеющегося опыта необходимо создать новую компанию, развивать дальнейшую деятельность, выходить за границы своего региона.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое коммуникация и какова ее роль в современной организации?
2. Каковы основные элементы коммуникационного процесса?
3. Охарактеризуйте преимущества и недостатки вербальной и невербальной коммуникации.

4. Охарактеризуйте особенности формальной и неформальной коммуникации.
5. Проанализируйте коммуникационные потоки в вашей организации, предложите меры по их оптимизации.

Темы эссе

1. Влияние коммуникаций на эффективность работы компании.
2. Анализ успешного (или неудачного) совершенствования коммуникаций на предприятии.

С и т у а ц и я 8. Сорванные сделки, упущенная прибыль и спад эффективности: почему важно решать межличностные конфликты?¹

Описание компании

Компания основана в 2006 г., ведет свою деятельность в сфере обеспечения государственных и муниципальных учреждений оборудованием, техникой и расходными материалами. В структуре компании предусмотрен целый ряд подразделений, между которыми разделены зоны ответственности по работе над проектами: отдел продаж, департамент логистики и сбыта, юридический отдел, сервисно-техническая группа и др.

В компании есть четко прописанные регламенты выполнения типовых задач сотрудниками структурных подразделений, предписывающие: правила постановки задачи, время на выполнение задачи и ожидаемый результат. В штате трудятся более 50 сотрудников с различным опытом, темпераментами, должностными функциями, особенностями социального восприятия, что, безусловно, приводит к возникновению различных конфликтов (межличностных, групповых, организационных).

Далее будет рассмотрен способ разрешения одного из межличностных конфликтов.

Описание ситуации

Конфликт возник между администратором отдела продаж, в обязанности которого входит документальное сопровождение сделок менеджеров (в частности, предоставление в юридический отдел существенных условий договора с заказчиком и контроль за своевременным оформлением и согласованием этого договора; заключение договора с заказчиком), и юрисконсультантом юридического отдела, в обязанности ко-

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 34–36.

торого входят: аудит согласовываемых условий договора, оформление и подписание договора с нашей стороны.

Администратор отдела продаж — ответственная, харизматичная и со здоровым перфекционизмом женщина. Юрисконсульт юридического отдела — тоже женщина, профессионал в своей сфере, обладающая незаурядными лидерскими качествами, при этом на 12 лет старше администратора отдела продаж. Администратор, в соответствии с утвержденным регламентом, ставила юрисконсульту задачи (посредством CRM) и довольно строго следила за качеством отработки и соблюдением установленных сроков. Юрисконсульт воспринимала замечания администратора как предвзятое отношение, к тому же оценивала такое отношение как неуважительное к своему опыту и возрасту и зачастую саботировала работу администратора, оценивая согласуемые условия договора (притом что условия договора согласовывают с заказчиком менеджеры по продажам) как высокорисковые. Она постоянно требовала дополнительных уточнений, но формально ведь это было предусмотрено ее должностными обязанностями и действующим регламентом.

При этом обе сотрудницы вели себя довольно корректно, не нарушая этических норм, не допуская открытых скандалов и оскорблений, но регулярно оформляли друг на друга служебные записки с замечаниями, обращая внимание руководства на то, что якобы действия оппонента не позволяют выполнить собственные обязанности надлежащим образом и в срок.

Результатом противостояния сотрудниц стало ухудшение морально-психологического климата в организации, увеличение количества сорвавшихся (несогласованных) проектов, существенное увеличение длины (продолжительности) сделок.

Анализ причин

В компании регулярно возникают конструктивные конфликтные ситуации (когда специалисты различных подразделений имеют различные взгляды на решение той или иной проблемы), в ходе которых стороны, взаимодействуя в соответствии с установленными регламентами, приходят к компромиссному решению, в основном самостоятельно, без привлечения руководителей.

Как правило, такие конфликты обусловлены должностными функциями сотрудников, не переходят в личностное поле и не влияют на их дальнейшие взаимоотношения. Усилия сторон направлены на оптимальное решение какой-либо задачи, а достигнутый результат в последующем либо применяется как прецедент (выработанное решение), либо корректируется сторонами.

Конфликт между администратором и юрисконсультom имел те же признаки, поэтому не удалось сразу распознать, что противостояние стало личностным, а купировать этот конфликт на раннем этапе не получилось. Вначале считалось, что регламент взаимодействия между отделами некорректен и его необходимо менять. Однако позже, когда стали проявляться негативные последствия конфликта, стало очевидным, что эффективность выполнения администратором задач снизилась только в той части, в которой было взаимодействие с юрисконсультom. В свою очередь, к юрисконсульту больше всего замечаний было по задачам администратора.

Стало очевидно, что причиной снижения эффективности работы сотрудников является их личная неприязнь, а чувство собственной правоты по отношению друг к другу стало важнее результата их взаимодействия друг с другом.

Выводы

В данной ситуации конфликт перерос в ту стадию, когда стороны уже не могли выйти из него самостоятельно. Действия сторон были направлены преимущественно на компрометацию друг друга и, принимая во внимание, что результаты конфликта имели вполне измеримую денежную оценку (в виде упущенной прибыли от несогласованных сделок), ситуация требовала внешнего регулирования со стороны руководства. При этом поощрять этих сотрудников было объективно не за что, а наказывать — уже бесполезно: каждая из сторон считала бы источником своих потерь оппонента, и это не решило бы проблемы в корне.

Особое внимание следует уделить тому, что обе сотрудницы являются довольно эффективными, лояльными и одинаково ценными для компании. Рассматривался вариант «разведения сторон», исключающий взаимодействие этих сотрудниц между собой по рабочим вопросам, но это потребовало бы перестройки бизнес-процессов внутри компании, возможно — изменения штатного расписания, что потребовало бы времени, ресурсов и могло послужить почвой для формирования структурных конфликтов, имеющих инновационную природу. Однако этот вариант на всякий случай оставили запасным. Более того, стало очевидным, что необходимы какие-то дополнительные меры для предупреждения подобных ситуаций.

Рекомендации

Обе сотрудницы были вызваны на беседу, в начале которой каждой было выдано по листу бумаги, разделенному на три поля. В первом поле стороны письменно перечислили взаимные претензии друг к другу. Во втором поле каждая из сотрудниц написала сильные профессиональные качества оппонента. Далее сотрудницы обменялись этими листами и по очереди вслух зачитали претензии к себе.

У каждой из сторон была попытка оправдаться и продемонстрировать, что эти претензии беспочвенны, надуманы и не найдут своего подтверждения, однако эти попытки были остановлены как не имеющие отношения к происходящему. Далее сотрудницам были показаны «нерожденные дети» — сорванные, не согласованные по результатам их взаимодействия проекты менеджеров по продажам. Здесь необходимо обратить внимание на то, что и у администратора, и у юрисконсульта за время сотрудничества сложились с менеджерами по продажам (и с другими членами коллектива) довольно теплые, как формальные, так и неформальные отношения (в целом в компании морально-психологическая обстановка довольно комфортная, и, как правило, отношения сотрудников не ограничиваются рабочим временем и рабочими отношениями: многие совместно участвуют в различных нерабочих мероприятиях, например, в благотворительности; у многих дети учатся вместе, а некоторые дружат семьями).

Было рассказано о каждом проекте, о его значимости для компании и о его социальной значимости для конечных пользователей. В конце презентации каждого проекта был озвучен нанесенный финансовый ущерб компании и как это отразилось на бонусной составляющей каждого менеджера по продажам (зарплаты сотрудников на различных должностях не озвучиваются, поэтому было озвучено процентное соотношение с проекцией на зарплаты сторон).

Следует признать, что на этом этапе стороны пытались переложить ответственность за результат друг на друга. Впрочем, это было прогнозируемо, соответственно остановлено, и при этом была наглядно продемонстрирована значимость работы каждой из сторон в своей зоне ответственности. Внимание было акцентировано на сильных профессиональных качествах, которые стороны написали друг другу во втором поле листа, а также на том, что разделить ответственность не получится, поскольку в работе по данным задачам юрисконсульт не сможет выполнить свою работу без помощи администратора, а, в свою очередь, деятельность администратора теряет смысловую нагрузку без работы юрисконсульта, а от результатов этой совместной работы зависит результат проработки проектов целого ряда сотрудников.

Далее перешли к следующему этапу — разделение ролей: так как конфликт перешел в личностное поле, в описанных взаимных претензиях преимущественно были отражены в большей степени личностные качества и действия оппонента с указанием на то, как это мешает выполнению задач. Была разъяснена разница между личностными и профессиональными качествами и было предложено в написанных друг другу претензиях выделить профессиональные, а остальные нужно было вычеркнуть (каждая сотрудница редактировала то, что она сама написала коллеге). В результате в претензиях почти ничего не осталось — только

по одному пункту претензий и целый перечень сильных профессиональных качеств.

Далее сторонам было предложено снова обменяться листами и написать друг другу в третьем поле взаимные обязательства по взаимодействию в общих задачах, которые исключат эскалацию конфликта и будут направлены на продуктивное взаимодействие.

Оба листа впоследствии были дополнены перечнем несостоявшихся проектов, о которых было подробно рассказано сотрудницам. Далее эти листы были заключены в рамки под стекло и помещены на рабочее место каждой из сторон в качестве памятки о принятых на себя обязательствах, профессиональных качествах коллеги, а также об ответственности за несостоявшиеся проекты.

Нельзя утверждать, что конфликт был исчерпан полностью. Администратор и юрисконсульт так и не стали друзьями (впрочем, такой задачи не стояло, это личностное пространство каждого), но то, что эти сотрудницы перестали «мериться галстуками», компрометировать друг друга и вставлять друг другу палки в колеса, стало фактом. Их взаимодействие вошло в привычное, конструктивное русло.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Как вы понимаете сущность социального конфликта?
2. В чем заключаются причины трудовых конфликтов?
3. Приведите известные вам типологии конфликтов.
4. Какими факторами определяются стили и стратегии поведения участников конфликтов?
5. На основе вашего трудового опыта и знания данной темы проанализируйте развитие и разрешение известного вам конфликта.

Темы эссе

1. Влияние трудовых конфликтов на эффективность работы предприятия.
2. Анализ успешного (или неудачного) разрешения конфликта на предприятии.

Литература

1. Баранова И. П. Организационное поведение. — М.: Маркет ДС, 2010.
2. Жариков Е. С., Парамонов А. А. Риски в кадровой работе. — М.: МЦФЭР, 2005.

3. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. — СПб.: Речь, 2004.
4. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Кожевникова Т. Ю. Корпоративная культура как она есть. — М.: ЭКСМО, 2020.
6. Кожевникова Т. Ю. Мотивация как она есть. — М.: ЭКСМО, 2019.
7. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. — М.: ИНФРА-М, 2009.
8. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
9. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. — М., 2017.
10. Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. — М.: ТЕИС, 2021.
11. Рудавина Е. Р., Екомасов В. В. Большая книга директора по персоналу. — СПб.: Питер, 2012.
12. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах — М.: Вершина, 2007.
13. Управление персоналом: пер. с англ. — М., 2019. (Серия Harvard Business Review: 10 лучших статей).
14. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006.
15. Шекшня С. В. *Kak eto skazat' po-russki?* — М., 2003.
16. Kreitner R., Kinicki A. *Organizational Behavior*, 2012.
17. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. — 15th Edition. — Prentice Hall, 2012.

2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Авторы курса — МОЛЧАНОВА Ольга Петровна,
доктор экономических наук, профессор,
ЩЕЛОКОВА Светлана Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент,
экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Основной целью курса «Стратегический менеджмент» является рассмотрение особенностей современных подходов к разработке и реализации стратегии организации. Особое внимание уделено специфике стратегического управления в условиях цифровой реальности. Представленный учебно-методический материал позволяет слушателям программ бизнес-образования проводить сравнение различных трактовок понятия «стратегия организации», понимать характер взаимосвязей между планируемой и адаптивной частями стратегии, анализировать ключевые тренды трансформации стратегических процессов на организационном уровне. Обучение по данному курсу позволит сформировать навыки проведения стратегического анализа, проектирования стратегических инициатив. В качестве ключевого инструмента операционализации стратегии в курсе рассматривается бизнес-модель, раскрываются методы бизнес-моделирования, доказавшие свою эффективность на практике, анализируются инструменты инкрементального и радикального обновления бизнес-моделей.

Программа курса

Тема 1. Особенности стратегического процесса в современных организациях

- 1.1. Сравнение трактовок понятия «стратегия организации». Стратегия vs стратегический план
- 1.2. Взаимосвязь планируемой и адаптивной частей стратегии
- 1.3. Трансформация стратегической пирамиды в условиях цифровизации

Тема 2. Методы проведения стратегического анализа в условиях цифровой реальности

2.1. Внешний анализ: PESTEL-анализ, отраслевой стратегический анализ

2.2. Внутренний стратегический анализ

Тема 3. Разработка бизнес-стратегии

3.1. Проектирование стратегических инициатив

3.2. Конкурентное преимущество и выигрышное предложение

Тема 4. Бизнес-модель как инструмент операционализации стратегии

Тема 1. Особенности стратегического процесса в современных организациях

Что поможет организации достигать долгосрочного устойчивого успеха? Этот вопрос всегда был в фокусе внимания специалистов по стратегическому менеджменту. Но поиск ответов на него существенно усложняется в современном обществе. Основные причины этого нередко описывают аббревиатурами (акронимами), интегрально характеризующими ключевые свойства деловой среды, в которой современные менеджеры вынуждены принимать стратегические решения. Широкое распространение получил такой акроним, как VUCA (табл. 1). Некоторые специалисты полагают, что в условиях цифровизации, пандемии, глобального потепления и других глобальных процессов мир стал более хаотичным, что характеристики VUCA надо усилить, и предлагают использовать акроним BANI¹.

Таблица 1

Сравнение современных характеристик делового мира VUCA vs BANI

VUCA		BANI
Volatile — нестабильный		Brittle — хрупкий
Uncertain — неопределенный		Anxious — обеспокоенный
Complex — сложный		Non-linear — нелинейный
Ambiguous — неоднозначный		Incomprehensible — непонятный

Представляется, что эти характеристики современной деловой среды достаточно синонимично описывают ее ключевые отличительные особенности. Важно, чтобы стратегический процесс в организации всесторонне учитывал, что среда, в которой будут приниматься стратегические реше-

¹ См., например: BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca> (дата обращения: 15.11.2021).

ния, является чрезвычайно изменчивой (нестабильной, хрупкой), недетерминируемой (неопределенной, неоднозначной, непонятной, вызывающей обеспокоенность) и чрезвычайно многогранной, многофакторной (сложной, нелинейной).

В таких условиях неудивительно, что все чаще можно услышать мнение менеджеров, согласно которому у них просто нет времени разрабатывать стратегию организации. Но нельзя не согласиться с теми, кто утверждает, что нет времени не делать этого, что в современном мире вы не можете позволить себе не разрабатывать стратегию. Все чаще современные менеджеры убеждаются в справедливости мнения знаменитого китайского мудреца и военного стратега Сунь-Цзы, что тактика без стратегии — это просто суета перед поражением.

А что мы понимаем под стратегией организации?

1.1. Сравнение трактовок понятия «стратегия организации».

Стратегия vs стратегический план

Генри Минцберг с соавторами чрезвычайно интересной и полезной работы «Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» проводит аналогию между попытками определить, что такое стратегия, с ситуацией, описанной в притче Джона Сакса «Изучение слона», где слепых мудрецов (которые никогда не видели слона) попросили дать свое определение, что же такое слон. Тот мудрец, который «уткнулся в шершавый бок слона», считал, что слон — это прочная стена. Тот, кто нащупал бивень, полагал, что слон — это «гладкое и острое копые»¹. В результате систематизации многочисленных трудов в области стратегического управления (весьма полезной и познавательной «экскурсии по дебрям стратегического менеджмента») авторы выделяют десять основных школ стратегического менеджмента. Сторонники каждой из школ, подобно мудрецам из притчи о слоне, дают определение стратегии, рассматривая стратегический процесс в определенном аспекте, фокусируясь на тех или иных особенностях процесса формирования и осуществления стратегии. Формулировки понятия «стратегия», которых придерживаются сторонники основных школ стратегического управления, согласно Г. Минцбергу и его соавторам, представлены в табл. 2.

¹ См. подробнее: Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 9–10.

Таблица 2

**Определения стратегии, характерные для различных школ
стратегического менеджмента**

<i>Наименование школы</i>	<i>Определение стратегии организации</i>
Школа дизайна	Стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде (с. 33–34)
Школа планирования	Стратегии есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами (с. 75)
Школа позиционирования	Стратегия — это выбор на основе аналитических расчетов определенной рыночной позиции (из числа предначертанных структурой рынка, генерических / типовых позиций) (с. 110)
Школа предпринимательства	Стратегия — это перспектива, связанная с предвидением будущего и интуитивным выбором направления деятельности одного человека — руководителя фирмы (с. 162, 186)
Когнитивная школа	Стратегия — это понимание, и, пользуясь языком когнитивной психологии, построение стратегии можно назвать «достижением понимания» (с. 208)
Школа обучения	Стратегия — это мастерство распознавания трудноуловимых взаимосвязей между мыслями и действиями, контролем и обучением, стабильностью и переменами (с. 268)
Школа власти	Стратегия — результат переговорного процесса, борьбы за влияние с использованием менеджерами властных и политических методов (политика здесь означает использование власти иным, нежели чисто экономическим образом) (с. 300). Стратегия — это своеобразная карта властной структуры организации (с. 307)
Школа культуры	Стратегия — это результат социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании (с. 338)

Источник: Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2019.

При таком разнообразии понимания того, что такое стратегия, отсутствия единого, доминирующего подхода к определению стратегии организации вряд ли найдется успешный менеджер, который бы отрицал, что стратегия нужна. Необходимость стратегии порождается, в частности, таким неустрашимым фактом бизнес-деятельности, как ограниченность ресурсов, что приводит к необходимости делать выбор. Поэтому можно услышать такое краткое образное определение, как стратегия — это искусство отказа (поскольку выбор подразумевает отказ от определенных альтернатив). Обратной стороной такого взгляда на стратегию является то, что стратегия — это всегда приоритизация, отказ от принципа «всем сестрам по серьгам», стратегия подразумевает четкий фокус.

Прежде чем предложить определение стратегии организации, которого мы будем придерживаться, необходимо сопоставить понятия «стратегия» и «стратегический план». В истории управления немало примеров, когда эти понятия приравнялись. Такой подход, несмотря на привычные «атрибуты» стратегического управления (видение, долгосрочные цели и др.), является принципиально нестратегическим, поскольку основан на ошибочной предпосылке о предсказуемости деловой среды организации. Какими бы изощренными ни были аналитические методы, методы прогнозирования, применяемые для определения целей, желаемых состояний в будущем и способов их достижения, управление должно исходить из предпосылки о том, что в будущем могут произойти принципиально непредсказуемые события, повлиять факторы, которые никто не мог предвидеть. Эти события и факторы после работ Нассима Талеба кратко обозначаются «черными лебедями», под которыми подразумеваются любые непредсказуемые явления со значительными как негативными, так и позитивными последствиями¹.

Стратегия — это взгляд из будущего в настоящее, это понимание, к какому будущему могут привести сегодняшние решения. Питер Друкер эту мысль подчеркивал, говоря, что стратегическое управление имеет дело не с будущими решениями, а с будущим настоящих решений. Но наше представление о желаемом будущем в условиях непредсказуемых изменений деловой среды организации будет динамично меняться. Поэтому стремление «попасть в желаемое будущее» напоминает стрельбу по движущейся мишени.

При таком взгляде на стратегию организации она как бы состоит из двух частей:

¹ См. подробнее: Талеб Нассим Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости: пер. с англ. М.: Азбука, 2021.

- планируемой части, которая включает преднамеренные, рациональные и целенаправленные действия (другими словами, план);
- адаптивной части, которая включает реакции «по ходу дела», т.е. ad hoc реакции на непредсказуемые события и факторы.

Выделение двух составляющих стратегии делает уместной аналогию с человеческим мозгом (рис. 1). Вряд ли кто-то из современных менеджеров захочет при принятии стратегических решений задействовать только левое полушарие, но, к сожалению, еще встречается организация стратегического процесса, означающая такое состояние дел.



Рис. 1. Аналогия стратегии с человеческим мозгом

Представляется, что каждый менеджер, участвуя в процессе разработки и реализации стратегии, должен для себя принять определенную позицию относительно того, что она (он) понимает под стратегией организации. Аналогичным образом следует поступить и нам, авторам данного материала.

Под стратегией организации мы будем понимать динамическую модель управления организацией («план управленческой игры»). «Модель управления» подчеркивает рациональную часть стратегии, а определение «динамическая» акцентирует ее адаптивный характер. Аналогично к «управ-

ленческой игре» как гибкой, адаптивной сущности стремимся добавить рациональности путем попытки ее планирования.

Сложность и многогранность понятия «стратегия организации» находят свое отражение в многоаспектности процесса разработки или формирования стратегии. Пройдя через «дебри стратегического менеджмента», Генри Минцберг, Брюс Альстранд и Жозеф Лампель заключают: «Формирование стратегии — это и оценочный дизайн, и интуитивное предвидение, и обучение; это и трансформация, и постоянство; оно может включать и индивидуальное познание, и социальные взаимодействия, сотрудничество и конфликт; оно должно содержать предварительный анализ, и последующее программирование, и промежуточные переговоры; и все эти аспекты являются реакциями на то, что мы называем требованиями внешней среды»¹.

Такой широкий спектр подходов в области стратегического менеджмента отражает растущее усложнение практики принятия стратегических решений. Основная текущая задача практиков — уметь синтезировать разнообразные аналитические наработки с учетом специфики их организации и ее внешней и внутренней деловой среды. Какие компетенции, знания и умения помогают менеджерам решать эту задачу?

1.2. Взаимосвязь планируемой и адаптивной частей стратегии

Важно отметить, что в отличие от человеческого мозга, где выделяются полушария (т.е. на каждую из частей приходится половина), соотношение преднамеренной, рациональной и гибкой, адаптивной (agile) частей стратегии весьма динамично и зависит от ряда факторов (рис. 2). В качестве ключевых факторов, оказывающих наибольшее влияние, следует отметить размер и степень инновационности организации, а также степень изменчивости ее внешней среды. Для более зрелых организаций с накоплением прошлого опыта, как правило, характерно активное планирование, в отличие от малых, где превалирует адаптивное стратегическое управление. Кроме того, чем выше степень инновационности, тем меньшую роль играет рациональное планирование. Стабилизация внешней среды играет на повышение роли планирования, но поскольку типичной для современной деловой среды является турбулентность, повышение ее изменчивости, влияние этого фактора выражается в необходимости повышать гибкость стратегии.

¹ Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебриам стратегического менеджмента: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 480—481.

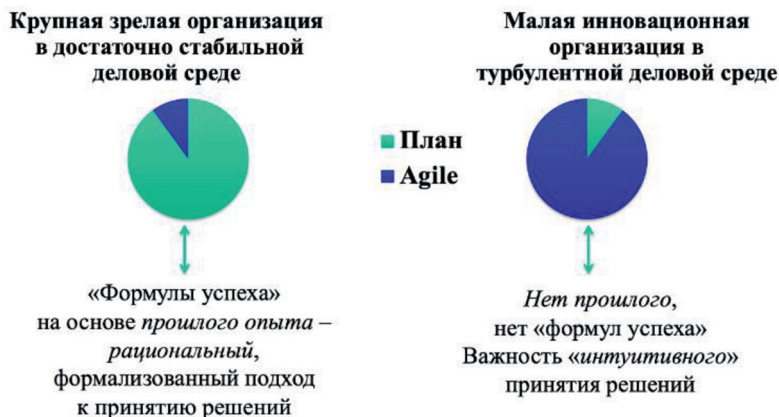


Рис. 2. Соотношение формализованной и адаптивной частей стратегий для организаций различных типов

Представляется, что известный медицинский принцип о том, что лекарство от яда отличает только доза, вполне применим и при поиске подхода к стратегическому управлению организацией, определению соотношения формализованной и гибкой частей стратегии. Чрезмерное увлечение планированием может быть так же опасно, как и его игнорирование, безудержная игра в agile.

На каких знаниях, компетенциях основана формализованная, преднамеренная, планируемая часть и адаптивная часть стратегии? Ответ на этот вопрос во многом проясняет модель спирали знаний (рис. 3), предложенная И. Нонакой и Г. Такеучи в работе «Создающая знания компания: Как японские компании придают динамику инновациям»¹. Здесь важно выделить два обобщенных типа знаний, которые используются в процессе разработки и осуществления стратегии организации:

- явные знания (explicit knowledge) — это кодифицированные знания, которые уже выражены в какой-то форме (устной, текстовой, графической и др.), которые высказаны, записаны, что упрощает процесс их передачи, распространения, копирования, они могут быть выражены в форме закономерностей, правил, понятий и др.;
- неявные знания (молчаливые, подразумеваемые — tacit, implicit knowledge) — это некодифицированные знания, которые еще не выражены в какой-то форме, они включают интуитивные оценки,

¹ См. подробнее: Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

секреты мастерства и др. Неявные знания носят личный характер, они привязаны к определенному контексту¹.

Еще Майкл Полани, который ввел в профессиональный оборот понятие неявных знаний, подчеркивал, что мы знаем больше, чем можем рассказать². Мы помним, о ком традиционно говорили, что все понимает, только сказать не может. А теперь смотрим на эту ситуацию иначе — самые новые, только зарождающиеся знания часто существуют в неявной форме, они нередко зарождаются в головах наиболее опытных и (или) талантливых. Такие специалисты, опираясь на эти «молчаливые» знания (которые, как и младенцы, еще «не научились говорить»), нередко дают совет, но объяснить и обосновать его им еще затруднительно, знания, на которые они опираются, еще не созрели до этого. В таком случае и говорим о принятии решений на основе интуиции, не так ли?

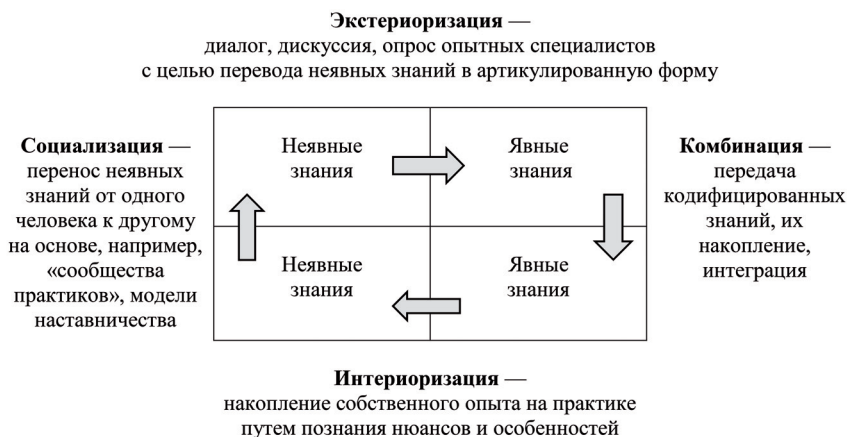


Рис. 3. Спираль знаний (knowledge spiral)³

Можно сделать достаточно очевидный вывод, что планирование как рациональный, преднамеренный процесс активно опирается на явные знания, а гибкое, адаптивное стратегическое управление преимущественно основывается на неявных знаниях, интуитивных оценках. А как эти части стратегии взаимодействуют? На это поможет пролить свет модель спирали знаний, в которой выделены четыре типа взаимопреобразований явных

¹ Молчанова О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. М.: ЮРАЙТ, 2016.

² Polanyi M. The Tacit Dimension. London: Routledge&Kegan Paul, 1966.

³ Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

и неявных знаний в процессе их развития. Рассмотрим один виток, горизонтальный срез этой спирали (рис. 3).

Начнем с последней, наиболее зрелой стадии витка спирали знаний — комбинации или комбинирования. В ходе разработки стратегических решений менеджеры анализируют разнообразные массивы информации, путем интеграции которых они нередко генерируют новые, более ценные знания. Так, методы стратегического анализа во многом представляют собой процесс комбинирования явных знаний. Когда же такого рода аналитические результаты менеджеры используют на практике в определенном контексте (в конкретной управленческой ситуации определенной организации), их понимание обогащается новыми нюансами, что следует рассматривать как зарождение нового знания, существующего в неявной форме, например, в форме интуитивного мнения (интериоризация). При этом нередко инициируются инновационные процессы, зарождаются новые идеи. Поэтому многие инновационные компании стремятся разрабатывать и применять методы, которые позволили бы передавать другим сотрудникам новые знания, которые их носитель еще не может выразить в какой-то форме, что в модели спирали знаний обозначено как социализация. Сложность передачи неявных знаний затрудняет их копирование, а значит, построенное на таких знаниях конкурентное преимущество может быть более долгосрочным. Это объясняет интерес многих инновационных компаний к развитию новых форм наставничества, в том числе на основе современных информационных технологий (групповое и командное наставничество, реверсивное наставничество, *ad hoc* наставничество и др.)¹. Корпоративные интернет-форумы для сотрудников организации также можно рассматривать как способ социализации знаний, где нередко проходит обмен мнениями относительно того, как стоило бы поступить, какое управленческое решение принять, при этом обоснование решений фактически основано на интуиции менеджеров. Завершает виток развития знаний этап экстериоризации, когда неявные знания «дозревают» и получают выражение в какой-либо форме, что облегчает передачу знаний внутри компании. Так, метод сторителлинг (*story-telling*), получивший распространение в управленческой практике, стимулирует эксперта, рассказывающего какую-то свою профессиональную историю, дополнительно осмыслить собственную практику, чтобы как-то выразить ее в словах. Рассмотренная модель спирали знаний помогает понять динамическую взаимосвязь рациональной и иррациональной частей стратегии организации.

¹ Молчанова О. П. Развитие механизмов наставничества в современных моделях подготовки управленческих кадров // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 9. С. 119–124.

А что помогает менеджерам на практике «подружить» планируемую и адаптивную части стратегии? Многие компании находятся в поиске эффективного решения этой непростой задачи. Так, в статье Алессандро Ди Фиоре «Agile по плану» описана экспериментальная практика голландского банка ING Bank: «Компания полностью изменила схему работы, перераспределив три с половиной тысячи сотрудников в agile-команды, в каждой из которых не может быть более 9 человек. Команды как автономные мультидисциплинарные коллективы способны самостоятельно управлять своей работой, а также быстро принимать гибкие бизнес-решения. При этом команды, работающие в смежных областях, объединяются в “племя”, группу с максимальной численностью в 150 человек. Каждое “племя” ежеквартально должно представлять 6-страничный документ, где изложены приоритеты, цели и ключевые ожидаемые результаты. Согласование целей на уровне “племен” происходит во время собраний: представители всех команд, входящих в “племя”, собираются вместе и обсуждают, как достичь поставленных целей и какие есть возможности для синергии»¹.

А. Ди Фиоре делает вывод, что пересечение планирования с организационной гибкостью порождает два важных требования. Во-первых, необходимо выработать процесс, который помогает координировать и согласовывать работу гибких команд (пример ING Bank). Во-вторых, необходимо выработать стратегический процесс, в рамках которого будут уместны как точные данные, так и личные суждения сотрудников. Нельзя не согласиться с автором, что долгие годы специалисты по планированию были одержимы работой с точными данными, при этом слухи и интуиция, неформальная информация от сети контактов, разговоров с клиентами, поставщиками и сотрудниками часто игнорировались².

Здесь следует отметить, что повышение гибкости и адаптации стратегического процесса часто называют стратегическим обучением. Так, в работе Вилли Питерсена «Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество»³ отмечается, что для многих компаний стратегия скорее подразумевает игру с цифрами, а не с идеями — ритуал планирования, а не процесс познания. Нельзя не согласиться с теми специалистами, которые считают, что способность организации учиться быстрее, чем ее конкуренты, может стать единственным устойчивым конкурентным преимуществом⁴.

¹ Ди Фиоре А. Agile по плану // Harvard Business Review—Россия. 2018. 12 октября.

² Там же.

³ Питерсен В. Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество. М.: Интеллектуальная Литература, 2020.

⁴ См., например: Geus Arie de. The Living Company. Harvard Business School Press, 1997.

Вилли Питерсен рассматривает стратегическое обучение как возможность адаптироваться с помощью «встроенного» процесса выявления изменений и постоянного реагирования на них (рис. 4). Чтобы убедить в реальности «подружить» рациональность процесса с иррациональностью адаптации, Питерсен приводит в пример успех известного шеф-повара, обладателя трех звезд Мишлена Марко Уайта. Залогом его успеха является то, что он превратил творчество в систему, что позволяет ему надежно воспроизводить прекрасные результаты. Для этого Уайт внедрил четкий организационный процесс и требует неотступно следовать ему¹.



Рис. 4. Общая схема стратегического обучения по В. Питерсену

Источник: Питерсен В. Стратегия как обучение:

Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. С. 15.

Чем чаще организация повторяет цикл организационного обучения, тем лучше у нее это получается, тем сильнее ее способность к адаптации².

В. Питерсен подчеркивает важность следующих черт эффективного процесса стратегического обучения:

¹ Питерсен В. Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество. М.: Интеллектуальная Литература, 2020.

² Там же. С. 59.

- способность задавать правильные вопросы, которые заставляют нас сомневаться в своих убеждениях. Организации, не обладающие критическим мышлением, неминуемо отстают от жизни; простота является трамплином к успеху. Когда действительно понимаешь что-то, то можешь объяснить это просто. Если нет — начинаешь усложнять. Простота позволяет сосредоточиться на достижении основной цели, что и является обязательным условием успеха;
- смысл стратегии — выиграть битву за создание ценности. Четкую формулировку того, как организация собирается добиться этой цели, Питерсен называет выигрышным предложением;
- стратегия — дело каждого. Если организация стремится победить в «погоне за созданием ценности», то каждое подразделение должно вносить вклад;
- стратегия и лидерство являются неотъемлемой частью друг друга. В конечном счете задача руководителей — найти лучшее в себе и других.

Лидерство включает три основных направления¹:

- внутреннее лидерство — способность управлять собой;
- стратегическое лидерство — способность управлять организацией;
- межличностное лидерство — способность управлять другими людьми.

1.3. Трансформация стратегической пирамиды в условиях цифровизации

Традиционно подчеркивалось, что стратегия крупной диверсифицированной организации (т.е. состоящей из нескольких бизнес-единиц) представляет собой многоуровневый набор (портфель) различного рода стратегий. Нередко структурно этот стратегический портфель изображается как стратегическая пирамида (см. рис. 5).

Какие основные типы стратегий следует выделять в стратегическом портфеле диверсифицированной компании, т.е. компании, функционирующей на нескольких рынках? Ключевой задачей деловой или бизнес-стратегии является построение конкурентного преимущества на определенном рынке. Структурное подразделение компании, представляющее ее на определенном рынке и, как правило, несущее ответственность за прибыли / убытки от деятельности на этом рынке, принято называть бизнес-единицей. Другими словами, деловая стратегия — это стратегия бизнес-единицы. В случае диверсификации в компании несколько бизнес-единиц, поэтому следует выделять еще корпоративную стратегию,

¹ Питерсен В. Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. С. 17–18.

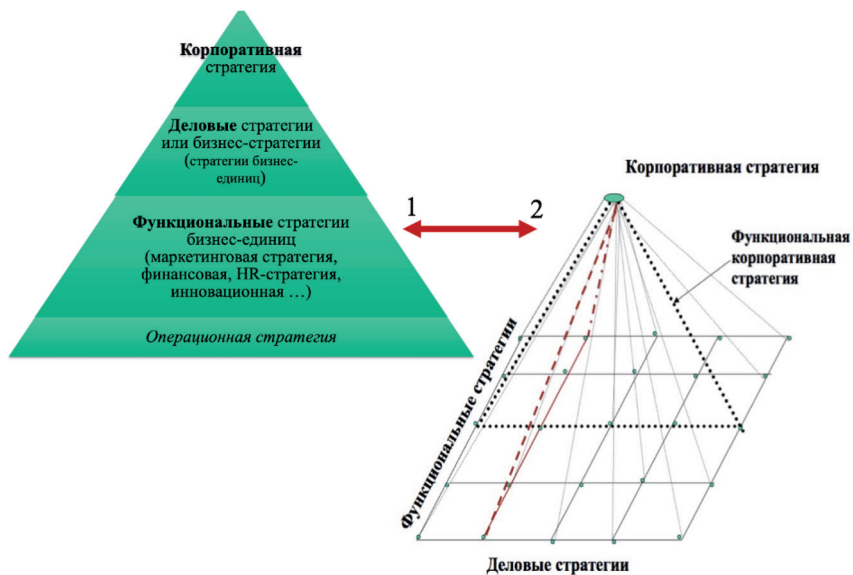


Рис. 5. Способы визуализации стратегической пирамиды диверсифицированной организации

основной задачей которой является оптимизация набора бизнес-единиц, что нередко определяется как оптимизация хозяйственного портфеля. Как правило, основным управленческим функциям посвящены функциональные стратегии — маркетинговая, инновационная, информационная стратегии, стратегия управления человеческими ресурсами и др. Не вызывает сомнения, что функциональные стратегии следует разрабатывать не только на уровне отдельных бизнес-единиц, но и на уровне корпорации в целом, что позволяет достичь немалых синергетических эффектов. Например, интеграция маркетинговых стратегий для отдельных рынков, на которых представлена корпорация, на уровне корпорации в целом (корпоративная маркетинговая стратегия) позволяет эффективно управлять брендом, использовать его для продвижения продукции на различных рынках. Поэтому более корректно изображать стратегическую пирамиду в трехмерном пространстве (способ 2 на рис. 5), поскольку кроме уровня управления еще выделяется два измерения в стратегическом портфеле — по управленческим функциям и по бизнес-единицам.

Следует выделить два ключевых тренда в трансформации стратегической пирамиды в современных условиях.

Первый тренд отражает быстрое развитие сетевых структур, чему во многом способствует цифровизация экономики и других сфер обще-

ственной жизни. Развитие многоуровневых компаний, разнообразных систем корпоративных связей (от консорциумов, систем кейрецу до бизнес-экосистем) приводит к появлению уровня коллективных стратегий.

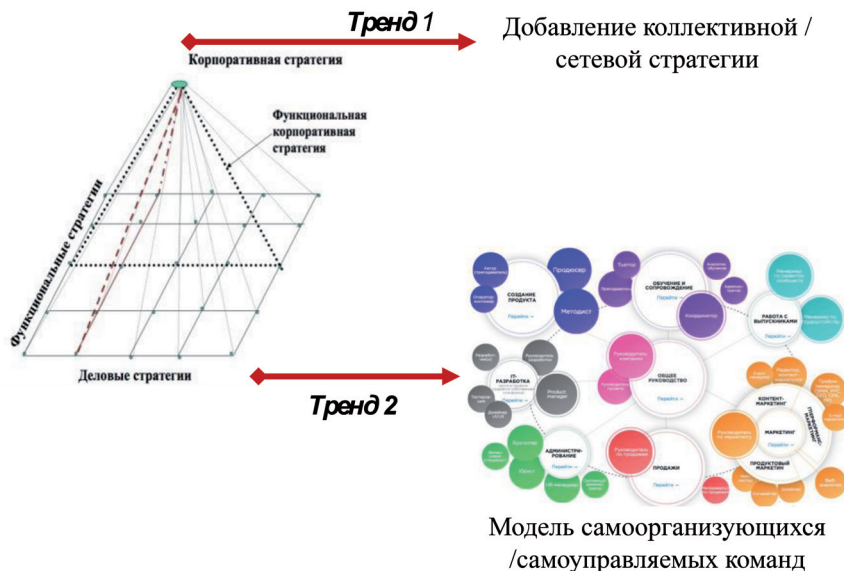


Рис. 6. Ключевые тренды трансформации стратегической пирамиды

Второй тренд отражает «уплощение» корпоративных стратегических пирамид в условиях резкого возрастания турбулентности деловой среды многих компаний, что также нередко связано с процессами цифровизации (рис. 6). Действительно, эффективная адаптация к быстрым изменениям требует активного развития горизонтальных связей (в отличие от вертикальных, которые «работают» на эффективность). Попробуйте в пирамиде убрать вертикаль, тогда все структурные элементы «лягут» на плоскость. Если мы так трансформируем организационную структуру, то получим так называемую бирюзовую организацию¹. Конечно, компания, полностью состоящая из самоорганизующихся, самоуправляемых команд, является своего рода абстракцией (хотя описанный выше опыт ING Bank иллюстрирует активные эксперименты такого рода), поскольку пока невозможно представить полное отсутствие координирующей деятельно-

¹ См., например: Организации будущего в России: опыт Сбербанка. URL: https://docs.google.com/presentation/d/1NcEEONlw1W8pHG5uPvkpsq19qCOc1Ch2hGounsnZQw/edit#slide=id.g1a3a4c6654_0_292 (дата обращения: 09.11.2021); Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

сти, а значит, полное отсутствие вертикальных организационных связей (такую социальную технологию принято называть холакратией). Однако уплощение стратегической пирамиды уже сегодня является важным трендом, во многом определяющим особенности стратегического управления современными организациями.

Задания по теме 1

Задание 1. Анализ кейсов и сравнение стратегий двух небанков

1. Прочитайте статьи

1. «Зумерки: зачем россиянин открыл в Европе интернет-банк для поколения Z»	«Бот подает: как финансист наладил банковские платежи через мессенджеры»
https://pro.rbc.ru/demo/5ef443e59a79479202faf483	https://pro.rbc.ru/demo/5d039b189a7947b5a29dd6da
	

2. На основе прочитанных и других материалов в интернете сравните стратегии развития двух небанков Zelf и TalkBank по предложенным критериям:

Аспект сравнения	Zelf	TalkBank
Целевая аудитория		
Основные характеристики продукта:		
?		
?		
?		
?		
Конкурентные преимущества и факторы, определяющие конкурентоспособность		
В чем вы видите основные стратегические риски?		

Задание 2. Подготовка эссе на тему «Agile по плану»

1. Ознакомьтесь с материалом «Agile по плану» <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/783572>
2. Подготовьте эссе, в котором было бы отражено ваше мнение по следующим вопросам:
 - Какие основные этапы в эволюции планирования выделяет автор?
 - К какому из этих этапов вы могли бы отнести практику планирования в вашей организации и почему?
 - В чем вы видите ключевые достоинства и основные проблемы развития гибкого планирования на основе модели самоуправляемых команд?
 - Считаете ли возможным внедрение модели самоуправляемых команд в настоящее время в вашей организации (обоснуйте свой ответ)? В организациях других сфер?

**Тема 2. Методы проведения стратегического анализа в условиях цифровой реальности**

Развитие цифровых технологий способствовало тому, что в стратегическом менеджменте аналогично другим сферам стала активно применяться аналитика трех видов — дескриптивная, предиктивная и прескриптивная. Особенности применения результатов этих видов аналитической деятельности хорошо раскрывает аналогия с «аналитическими инструментами», применяемыми при вождении автомобиля.

Дескриптивную аналитику (от англ. *describe* — описывать) можно сравнить с зеркалом заднего вида. Согласитесь, что вряд ли кто сегодня захочет ограничиваться при управлении автомобилем только этим инструментом для анализа текущей ситуации при выборе пути. Большинство водителей в наши дни активно используют навигатор, который является своего рода аналогией инструментов предиктивной аналитики (от англ. *predict* — предсказывать, прогнозировать). Навигатор позволяет предсказывать, что может представлять собой ваш будущий путь, но выбор варианта движения остается за вами. Различные методы прогнозирования (предиктивная аналитика), наряду с разнообразными статистическими методами (дескриптивная аналитика), давно и достаточно успешно применяются организациями при разработке стратегии.

Развитие технологий искусственного интеллекта, Big Data создают технологическую основу для применения в стратегическом управлении методов прескриптивной аналитики (от англ. *prescribe* — предписывать,

диктовать), которые можно уже сравнить с самоуправляемым автомобилем, поскольку эти методы не просто предсказывают возможные варианты развития, но и предлагают выбор одного из них.

Интересный пример применения прескриптивной аналитики на основе больших данных в процессе принятия стратегических решений привел Марк Ван Рейменам — нидерландский эксперт по цифровизации компаний, аналитике больших данных и искусственному интеллекту, входит в топ-50 самых влиятельных людей в мировом блокчейн-сообществе: «Компания Deep Knowledge Ventures ввела алгоритм в свой совет директоров. Алгоритм наделен правом голосования: опираясь на различные источники данных, он дает советы, во что инвестировать. Такие системы, как Deep Mind и OpenAI, играют в сложные игры, и по результатам этих игр видно, что роботы очень способны к созданию стратегий. Если они могут делать это в игре, то станут давать хорошие советы компаниям и в реальном мире»¹.

Понятно, что такие практики пока носят экспериментальный характер. Несмотря на то что, например, аналитика больших данных позволяет применять в бизнесе инструменты всех трех типов, по различным оценкам экспертов, в настоящее время лишь порядка 1% больших данных используется мировым бизнес-сообществом. Этот факт свидетельствует об увеличении в условиях цифровизации разрыва между объемом информации и способностью разобраться в ней, аналитически ее осмыслить.

Стратегическое лидерство теперь принадлежит тем, кто не просто владеет информацией, а обладает лучшей способностью ее понять, аналитически осмыслить, другими словами, не тем, кто больше знает, а тем, кто лучше понимает. Основным результатом стратегического анализа должен быть ряд новаторских управленческих идей, а не просто информация. Процесс генерации этих идей включает работу по сбору больших объемов информации, ее фильтрацию, всесторонний анализ и синтез. Важно подчеркнуть, что применяемые при этом методы стратегического анализа фокусируются не только и не столько на ответах, сколько на вопросах, которые менеджерам стоит ставить в процессе поиска эффективных управленческих решений.

В стратегическом анализе принято выделять два основных блока: анализ внешней деловой среды организации и анализ внутренней организационной среды. Немало споров ведется относительно того, результатам какого из этих аналитических блоков следует отдавать своего рода предпочтение при выработке стратегических решений. Специалистов по стратегическому управлению даже нередко разбивают на два лагеря в зависи-

¹ Марк Ван Рейменам — РБК «Удаленка положит конец микроменеджменту». URL: <https://pro.rbc.ru/news/5f2c6a129a794703cf7ef246> (дата обращения: 01.11.2021).

мости от их взглядов на то, какими факторами преимущественно иницируются стратегические изменения (рис. 7).

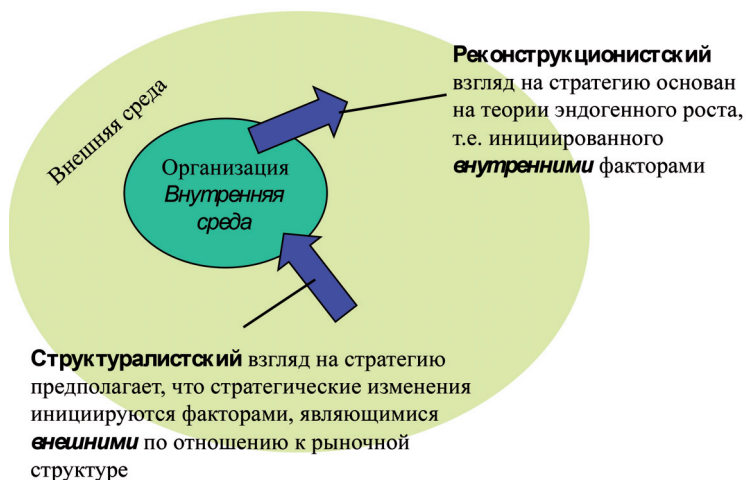


Рис. 7. Различные взгляды на роль внешних и внутренних факторов в инициировании стратегических изменений

Поскольку специфика конкретной организации и контекста, в котором она находится, позволяет найти оптимальный ответ на этот вопрос, в данном рассмотрении мы будем исходить из важности понимания проведения обоих блоков стратегического анализа без акцента на их приоритетности.

2.1. Внешний анализ: PESTEL-анализ, отраслевой стратегический анализ

Различные бизнес-единицы диверсифицированной компании функционируют на различных рынках, поэтому их деловая среда может различаться существенно. Это подчеркивает важность проведения стратегического анализа при разработке деловой стратегии, т.е. стратегии на уровне бизнес-единицы, с целью построения конкурентного преимущества на определенном рынке. Следует отметить, что результаты внешнего анализа активно используются и при разработке корпоративной стратегии с целью выявления набора отраслей, на которых целесообразно быть представленной диверсифицированной компании (на каких рынках остаться, куда, возможно, следует проникнуть, откуда уходить и т.п.).

Во внешней среде часто удобно выделять дальнейшее и ближнее окружение. Для анализа дальнего окружения рекомендуют поводить PESTEL-анализ, а анализ ближнего окружения бизнес-единицы предполагает проведение

отраслевого стратегического анализа, т.е. анализа отраслевого рынка, на котором функционирует бизнес-единица.

PESTEL (или более ранние аналоги PEST или STEP) — это аббревиатуры, составленные из первых букв английских названий тех типов факторов, которые следует анализировать для выработки понимания, какие факторы внешней среды в наибольшей степени будут оказывать влияние на организацию в долгосрочном плане (рис. 8).

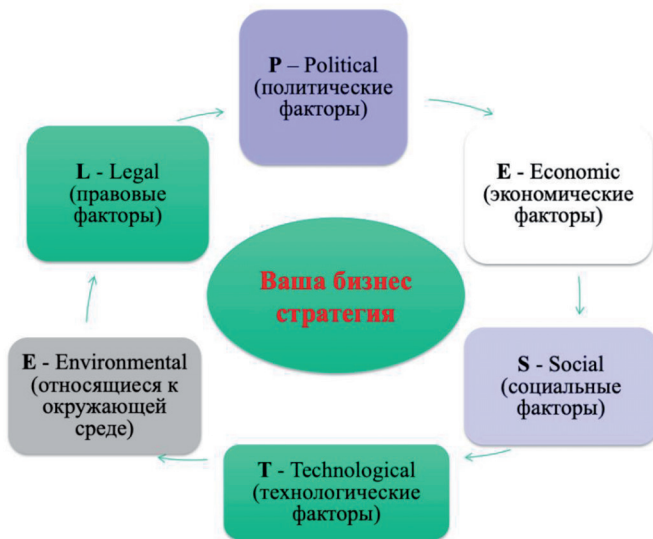


Рис. 8. PEST-анализ — STEP-анализ — PESTEL-анализ

В условиях цифровизации нарастают объемы информации, теперь появляется возможность учитывать и анализировать все больше и больше типов факторов, которые влияют на организацию, в связи с чем появляются все более продвинутые версии PESTEL-анализа, такие как STEEPLED (где были добавлены этические (E) и демографические факторы (D) и др.

Методы проведения отраслевого стратегического анализа подробно и обстоятельно описаны в ряде источников, в частности предназначенных для обучающихся по программам MBA¹. Поэтому здесь остановимся на рекомендательной логике его проведения (табл. 3). Но прежде несколько уточнений того, что в стратегическом менеджменте понимается под отраслевым рынком.

¹ См., например: Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2021 (Серия «Классика MBA»), гл. 3–4; Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж., Гэмбл Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М.: Вильямс, 2017, гл. 3.

По мнению Роберта Гранта, центральным моментом при определении того, что есть отраслевой рынок, является понимание, кто с кем конкурирует. Для достижения этого понимания необходимо отталкиваться от так называемого «принципа взаимозаменяемости» (причем как со стороны спроса, так и со стороны предложения, а также при определении географических границ рынка). Р. Грант приводит следующий простой пример, иллюстрирующий этот принцип со стороны спроса: «К какому отраслевому рынку относится автомобиль Ferrari? Если потенциальные покупатели Ferrari в качестве альтернативы рассматривают только другие марки спорт-каров, то Ferrari следует рассматривать как часть отрасли “суперкаров”. Если же большинство потенциальных покупателей Ferrari допускают для себя покупку из более широкого спектра моделей, то следует рассматривать Ferrari как часть более широкого автомобильного рынка»¹.

Таблица 3

Логическая схема проведения отраслевого стратегического анализа

		Аналитическая задача	Управленческий инструмент
Отрасль в целом	Статика	Оценить текущие значения общих экономических характеристик отрасли	Набор показателей
	Статика	Оценить конкурентное давление на организации в данной отрасли	Модель пяти сил конкуренции
	Динамика	Выявить основные источники предстоящих изменений на отраслевом рынке и оценить силу их влияния	Концентрация движущих сил
Основные субъекты (игроки)	Статика	Определить группы организаций в данной отрасли, которые придерживаются схожих стратегических подходов	Построение карт стратегических групп
	Динамика	Спрогнозировать, кто из ближайших конкурентов и посредством каких стратегических инициатив может вызвать наиболее существенные для вашей организации изменения в отрасли	Прогноз стратегических шагов конкурентов
Определить КФУ в данной отрасли и оценить, насколько текущая стратегия организации способна реагировать на них			Матрица оценивания КФУ

Источник: Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж., Гэмбл Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М.: Вильямс, 2017, гл. 3.

¹ Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. СПб.: Питер, 2021. С. 135–136.

Следует отметить три логические особенности проведения анализа отраслевого рынка при разработке стратегии (см. табл. 3). Во-первых, в начале анализа объектом рассмотрения является отрасль в целом, а затем ее как бы раскрываем и уже анализируем отрасль в разрезе отдельных игроков, т.е. компаний, функционирующих на данном рынке. Во-вторых, и отрасль в целом, и совокупность отдельных игроков анализируем сначала в статике, а потом в динамике. В-третьих, вначале анализ проводится без особого акцента на то, с позиции какой компании оценивается привлекательность данного отраслевого рынка. По мере продвижения на следующие этапы степень «субъективности» анализа возрастает, в заключение желательно сделать обоснованный вывод, насколько текущая стратегия (которая была разработана ранее) способна реализовывать возможности, которые имеются на данном рынке в настоящее время или которые появятся в ожидаемом будущем, а также избегать внешних угроз. В табл. 3 для каждого из этапов отраслевого анализа сформулированы конкретные аналитические задачи и инструментарий их решения согласно авторам работы «Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества».

2.2. Внутренний стратегический анализ

Ключевой задачей этого аналитического блока является совершенствование всех видов деятельности, осуществляемых в организации (системы бизнес-процессов), с целью достижения стратегических целей. При этом достижение желаемых результатов должно сопровождаться эффективным управлением издержками. Эта предметная область менеджмента чрезвычайно богата на разнообразные подходы и концепции, что невозможно отразить в одной дисциплине. Заметим, что непосредственное отношение к поиску решений совершенствования системы бизнес-процессов и соответствующей оптимизации издержек имеют такие дисциплины, как управление качеством, управленческий учет, бенчмаркинг, управление организационной культурой, управление изменениями и др.

Все виды деятельности, или бизнес-процессы, осуществляемые в организации, вносят определенный вклад в создание ценности для потребителей (потребительской ценности). Традиционно одним из ключевых понятий при поведении внутреннего стратегического анализа является понятие цепочки ценности (Value Chain), введенное Майклом Портером. Цепочка ценности представляет собой систему взаимосвязанных процессов, направленных на создание организацией потребительской ценности. Структура цепочки ценностей, набор ее звеньев имеет «индивидуальный» характер, т.е. каждая организация имеет свою собственную цепочку ценностей, отражающую характерные особенности ее функционирования.

Тем не менее в обобщенном виде можно выделить два основных типа звеньев этой цепи — основные (иногда их называют первичными) и вспомогательные (их нередко называют накладными или надстроечными) виды деятельности, или бизнес-процессы (рис. 9).

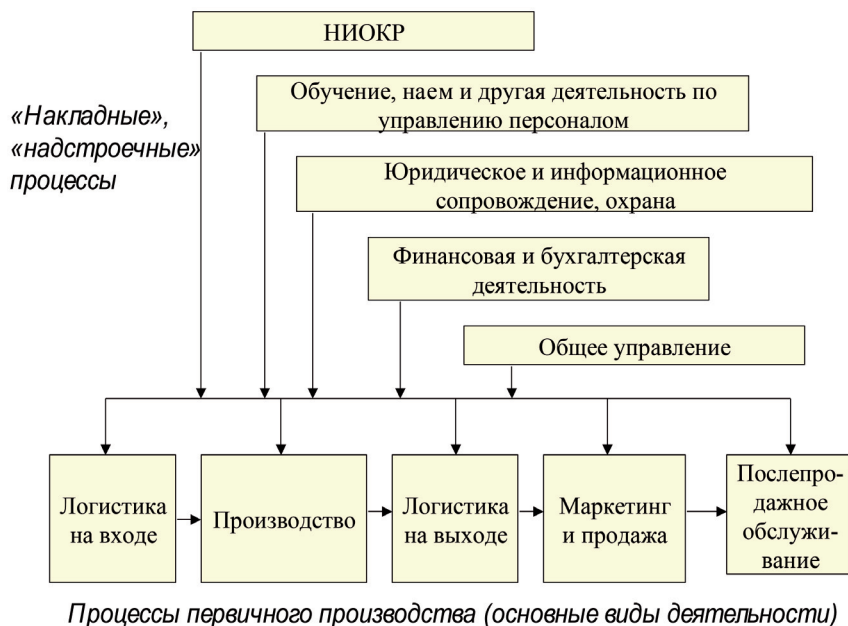


Рис. 9. Обобщенная схема цепочки ценности (Value Chain)¹

Важно отметить, что задача анализа Value Chain (как ключевая задача внутреннего стратегического анализа) во многом пересекается с задачами системы менеджмента качества (СМК) (см. рис. 10). Поэтому, если в организации создана система управления качеством, то внутренний стратегический анализ, как правило, носит регулярный и системный характер.

Среди интересных современных подходов к совершенствованию внутренних процессов, сокращению издержек следует отметить подход компании PWC «Fit for Growth» («Готовность к росту»), который описан в их Руководстве по стратегическому сокращению затрат, реструктуризации и модернизации бизнеса².

¹ Составлено на основе: Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2015.

² См. подробнее: Готовность к росту: Руководство по стратегическому сокращению затрат, реструктуризации и модернизации бизнеса. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/>



Рис. 10. Взаимосвязь задач внутреннего стратегического анализа с задачами управления бизнес-процессами на основе СМК

Логика этого подхода схематически представлена на рис. 11. Согласно авторам этого подхода, дифференциаторы — это 3–6 ключевых компетенций, которые отличают компанию от конкурентов и определяют ее успех на рынке.



Рис. 11. Подход компании PWC «Fit for Growth» к стратегическому сокращению затрат, реструктуризации и модернизации бизнеса

Источник: Готовность к росту: Руководство по стратегическому сокращению затрат, реструктуризации и модернизации бизнеса. С. 12.

https://www.pwc.ru/ru/publications/fit-for-growth/Fit-for-Growth_russian_Eversion.pdf (дата обращения: 04.11.2021).

Опыт показывает, что в компаниях, где структура затрат соответствует стратегии, затраты могут быть ниже на 30%. Авторы проводят аналогию снижения затрат с диетой, выделяя «хорошие» и «плохие» затраты. При правильной диете необходимо сокращать «плохие» продукты, поддерживая на стабильном уровне, а иногда и повышая уровень «хороших». На рис. 12 представлены основные отличия подхода «Fit for Growth» от традиционного подхода к сокращению затрат, как это видят его авторы.

Сокращение затрат		Fit for Growth подход
Опирается на бенчмарки	Философия	Опирается на стратегию, сохраняет «хорошие» затраты
Рычаги применяются по всей базе затрат	Методология	Рычаги сокращения затрат применяются к «плохим» затратам
Фокус на структуре	Связь с организацией	Целостное видение орг. дизайна
Коммуникация сверху вниз	Управление изменениями	Основан на культуре, поощрение критических моделей поведения
Реализуется как ответ на кризис, «экстремальная диета»	Устойчивость	Интегральный подход, «смена образа жизни»
Делает бизнес меньше		Делает бизнес сильнее

Рис. 12. Отличительные особенности подхода «Fit for Growth»

Источник: Готовность к росту: Руководство по стратегическому сокращению затрат, реструктуризации и модернизации бизнеса. С. 15.

https://www.pwc.ru/ru/publications/fit-for-growth/Fit-for-Growth_russian_Eversion.pdf
(дата обращения: 04.11.2021).

Задания по теме 2

Задание 1. Внутренний стратегический анализ

Компания — производитель потребительских товаров с годовой выручкой 125 млрд руб. задумалась о переходе на бюджетирование с нуля и в первую очередь планирует запустить проект по трансформации подхода к планированию затрат на ИТ. Сейчас затраты на ИТ составляют порядка 2,5 млрд руб. в год, цель реализации программы — снизить затраты на ИТ как минимум на 1 млрд руб. На стадии дизайна проекта трансформации ответственная команда разбила все затраты на ИТ на три группы:

Группа затрат	Годовой объем затрат
Группа 1. Обслуживание серверов, поддержка пользователей, разработка и обслуживание приложений	1 млрд руб.
Группа 2. Поддержка ERP-систем, текущая эксплуатация и замена оборудования, управление отношениями с поставщиками	1,25 млрд руб.
Группа 3. Анализ данных о предпочтениях клиентов, разработка новых цифровых сервисов	0,25 млрд руб.

Команда подготовила ряд инициатив по сокращению затрат для различных групп затрат в зависимости от их влияния на стратегические приоритеты компании. Для каждой из этих групп затрат команда определила нижнюю и верхнюю границы потенциального сокращения затрат и сформулировала два сценария: агрессивный и умеренный.

Группа затрат по влиянию на стратегию	Агрессивный сценарий, % сокращения затрат	Умеренный сценарий, % сокращения затрат
Затраты на развитие отличительных компетенций	10	5
Затраты, необходимые для выполнения минимальных требований	30	20
Затраты, необходимые для поддержания бизнеса на плаву	60	50

Удастся ли компании, по вашему мнению, достигнуть цели по снижению затрат при заданных условиях? Какие есть плюсы и минусы у каждого из описанных сценариев?

Задание 2. Отраслевой стратегический анализ, оценка перспектив развития экосистемы

1. Проведите отраслевой стратегический анализ для отраслевого рынка, на котором функционирует выбранная вами пилотная организация (или ее бизнес-единица в случае диверсифицированной организации).
2. Рекомендуем придерживаться предложенной в данном пособии схемы.
3. Постарайтесь предложить возможные направления развития экосистемы:
 - либо экосистемы, которую может создать ваша пилотная организация, играя в ней центральную роль;

- либо экосистемы, в которую могла бы войти ваша пилотная организация в качестве партнера.

Тема 3. Разработка бизнес-стратегии

3.1. Проектирование стратегических инициатив

Можно сказать, что в основе разработки стратегических, ключевых приоритетов лежит хорошо известный принцип Парето (правило 80/20), отражающий то, что между усилиями и результатом всегда существует дисбаланс. Иными словами, несколько значимых действий оказывают непропорционально сильное воздействие на результат по сравнению с другими. Эти значимые для стратегического результата действия и есть стратегические приоритеты.

Максимизация фокуса — это важная задача стратегического управления. Здесь уместна аналогия с садовником, который с целью ускорить рост растения, направить его жизненные силы на производство новых здоровых побегов должен активно удалять более слабые ветки.

Сколько должно быть стратегических приоритетов? Понятно, что максимизация фокуса означает небольшое количество приоритетов. В ходе разработки идей по развитию новых направлений деятельности нередко организации чрезвычайно сложно отказаться от каких-то из появившихся и предложенных идей. Их авторы, естественно, отстаивают то, что с их позиции кажется перспективным. Поэтому при создании стратегического фокуса бывает весьма непросто решить, чем не будет заниматься организация (как подчеркивалось выше, стратегия — это искусство отказа). Нередко консультанты, опираясь на успешные практики, рекомендуют от трех до пяти стратегических инициатив. Если список слишком длинный, то это, вероятнее, следует рассматривать как список актуальных проблем, а не приоритетов. Распыление внимания и ресурсов снижает шансы достижения целевых результатов.

Удобным инструментом и форматом разработки стратегических инициатив является SWOT-анализ. Его смысл заключается в проектировании стратегических инициатив путем поиска соответствий между внешними КФУ (ОТ — возможности и угрозы) и внутренними КФУ организации (SW — ее сильные и слабые стороны). Путем проведения групповых обсуждений (на основе различных групповых экспертных методов) задача менеджеров — сгенерировать идеи относительно эффективных действий организации, позволяющих ей, опираясь на ее сильные стороны, использовать имеющиеся во внешней среде возможности и избежать угроз. Необходимо заранее продумать и как нивелировать свои слабые стороны, учитывая особенности внешней среды (рис. 13).

	O (Opportunities) — Возможности во внешней среде бизнес-единицы: O1 — O2 —	T (Threats) — Угрозы во внешней среде бизнес- единицы: T1 — T2 —
S (Strengths) — Сильные стороны в деятельности бизнес-единицы: S1 — S2 — ...	<u>SO — стратегические инициативы:</u> Как можно использовать сильные стороны бизнес-единицы, чтобы извлечь преимущества из возможностей, имеющихся во внешней среде?	<u>ST — стратегические инициативы:</u> Как можно использовать сильные стороны бизнес- единицы, чтобы избежать угроз, имеющихся во внешней среде?
W (Weaknesses) — Слабые стороны в деятельности бизнес-единицы: W1 — W2 — ...	<u>WO — стратегические инициативы:</u> Каковы пути преодоления слабых сторон бизнес- единицы посредством реализации внешних возможностей?	<u>WT — стратегические инициативы:</u> Как можно минимизировать слабые стороны бизнес-единицы, чтобы избежать угроз, имеющихся в ее внешней среде?

Рис. 13. Проектирование стратегических инициатив на основе SWOT-анализа

Конечно, именно SO-стратегические инициативы носят проактивный характер, их число следует ограничивать от 3 до 5. Остальные три типа (ST, WO, WT) — это своего рода действия, позволяющие снизить риски стратегического провала. Другими словами, при разработке проактивных стратегических инициатив необходимо системно управлять рисками, связанными с их реализацией.

3.2. Конкурентное преимущество и выигрышное предложение

В условиях цифровой экономики «центр тяжести» при построении конкурентного преимущества смещается с поиска информации, на ее осмысление. Основным «полем боя» теперь является интерпретирующая информацию мощь, генерация идей, производство смыслов.

В отличие от спортивной игры, где побеждает тот, кто набрал больше очков, чем конкурент, в бизнесе конкурентная борьба ведется в своего рода треугольнике — выигрываете, если набрали «больше очков» у клиента, чем конкурент. То есть конкурентная борьба опосредована взаимодействиями с клиентами.

Что же такое конкурентное преимущество?

С одной стороны, организация достигла конкурентного преимущества, когда ее норма прибыли превосходит среднее для отрасли значение (F — прибыль производителя). С другой стороны, конкурентное преимущество — это способность организации выгодно отличаться от конкурентов в глазах потребителей (доставлять им большую потребительскую выгоду — consumer surplus, CS). Оба эти аспекта интегрируются при определении конкурентного преимущества на основе созданной организацией добавленной ценности (V — added value).

По выражению Уоррена Баффета, ценность — это то, что получают клиенты, а цена — что они за нее платят. Ценность и цена неразрывно связаны, поскольку глазами клиентов компании конкурируют на основе отношений между ценностью и ценой.

CS (consumer surplus) — потребительская выгода, мера, в которой потребитель делает себя богаче, приобретая определенный товар:

$$CS = B - P,$$

где B — осознанная потребителем ценность единицы потребляемого товара (зависит от таких характеристик, как его надежность, долговечность, эстетика, имидж, услуги по сопровождению минус адаптационные затраты пользователя и затраты на покупку и транспортировку); P — денежная цена продукта.

$$V = CS + F = (B - P) + (P - C) = B - C$$

$$\max V = \max (B - C)$$

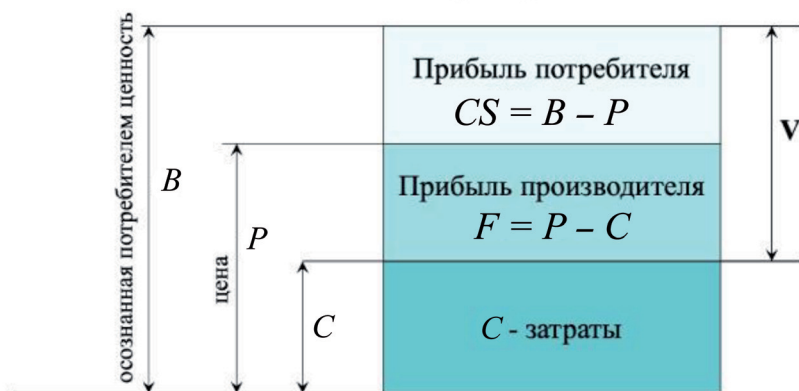


Рис. 14. Компоненты добавленной стоимости

Можно выделить два широких подхода к достижению конкурентного преимущества ($\max V$):

- 1) достижение преимущества по затратам (поиск достижения более низких затрат C при поддержании сопоставимого с конкурентами уровня осознанной потребителями выгоды B), т.е.

$$\max V \text{ при } \min C, B = \text{const};$$

- 2) достижение преимущества дифференциации (стремление предложить более высокий уровень B при поддержании сопоставимых с конкурентами затрат C), т.е.

$$\max V \text{ при } B = \max, C = \text{const}.$$

Майкл Портер обобщил такой взгляд на понятие конкурентного преимущества, выделив три базовых типа конкурентных стратегий (рис. 15).



Рис. 15. Типы конкурентных стратегий по М. Портеру

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия:

Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 77.

Обобщенно можно сказать, что экономическая логика стратегии минимизации затрат — дифференциал затрат (разность значений затрат компании и затрат ее конкурента) должен превосходить дифференциал осознанной выгоды. Другими словами, выигрыш по затратам должен превосходить возможный проигрыш по дифференциации.

$$\Delta C > \Delta B.$$

Здесь важно подчеркнуть, что в конкурентной среде все абсолютные величины для конкуренции не имеют значение. Описанный выше подход

компании PWC к снижению затрат («Fit for Growth»), выделение «плохих» и «хороших» затрат снова подтверждают это.

Аналогично, экономическая логика стратегии дифференциации — дифференциал осознанной выгоды должен превосходить дифференциал затрат:

$$\Delta B > \Delta C.$$

Компаниям, которые придерживаются стратегии дифференциации, важно особое внимание уделять сигналам ценности. Сигналы ценности — это когда повышение осознанной ценности может не сопровождаться повышением реальной ценности (либо вызывать незначительное повышение). В качестве вечного примера сигнала ценности можно привести вежливость. Еще Мигель де Сервантес, говоря о вежливости, подчеркивал, что ничто не ценится так дорого и не обходится нам так дешево, как вежливость.

Реальная и осознанная ценности могут отличаться всякий раз, когда покупатели испытывают проблемы с оценкой товара, т.е. в условиях неполного знания о товаре:

- природа дифференциации трудно поддается количественному измерению или носит субъективный характер (ювелирные украшения, консультационные услуги);
- покупатели неопытные, повторная покупка осуществляется редко (сложная бытовая техника).

С этой точки зрения иногда выделяют: товары поиска (search good) — товары, к объективным характеристикам которых типичный покупатель может легко получить доступ во время покупки; товары опыта (experience good) — товары, качество которых типичный покупатель может оценить только после того, как использовал их в течение определенного периода. Сигналам ценности необходимо уделять особое внимание, когда продукция организации является товаром опыта, а не товаром поиска.

Интересную метафору приводит В. Питерсен в работе «Стратегия как обучение», сравнивая процесс построения конкурентного преимущества с растягиванием резинки: «Представьте себе резинку между ценностью (сверху) и затратами (снизу). Чем сильнее вы можете растянуть резинку, тем больше ваше конкурентное преимущество и объем получаемой прибыли»¹.

¹ Питерсен В. Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. С. 36–38.



Рис. 16. Построение конкурентного преимущества как процесс «растягивания резинки»

Источник: Питерсен В. Стратегия как обучение:

Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. С. 36–38.

В. Питерсен отмечает — ловушкой является вопрос, что важнее в приобретении конкурентного преимущества — обеспечение уникальных преимуществ для клиентов или достижение высочайшей операционной эффективности. Ответ «и то и другое» верен, но неполный и сбивает с толку, так как все дело в разрыве¹.

Конкурентное преимущество как лидерство в создании ценности предполагает выигрышное предложение клиентам. Для формулировки выигрышного предложения, по мнению В. Питерсена, необходимо ответить на следующие вопросы²:

- Какие уникальные преимущества вы предлагаете вашим клиентам, чтобы убедить выбрать вас, а не ваших конкурентов?
- Как вы переведете эту исключительную потребительскую ценность в повышенную финансовую прибыль вашей организации?

Аргументированно ответить на эти вопросы невозможно без разработки бизнес-модели, которая стала бы эффективным инструментом реализации деловой стратегии.

Задания по теме 3

Задание 1. Внутренний стратегический анализ

Проведите SWOT-анализ для выбранной организации, основываясь на материалах данной главы.

¹ Питерсен В. Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. С. 36–38.

² Там же. С. 41.

Задание 2. Анализ кейса «Избежать раскола в команде лидеров»

1. Ознакомьтесь с материалом «Избежать раскола в команде лидеров». <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/797096>
2. Подготовьте эссе, в котором было бы отражено ваше мнение по следующим вопросам:

Основываясь на информации, представленной в кейсе «Избежать раскола в команде лидеров» (HBR, 2019), выделите основные этапы подхода, использованного в швейцарской телекоммуникационной компании Swisscom для согласования общего видения целей и стратегии организации, а также кратко объясните, насколько эффективно эти методы и инструменты могут быть применены в вашей компании и почему. Заполните табл. 4.



Таблица 4

**Новый подход к разработке стратегии
в швейцарской телекоммуникационной компании Swisscom**

Этап (краткое описание)	Оценка применимости в вашей компании (с кратким обоснованием)
1.	
2.	
3.	
....	

Тема 4. Бизнес-модель как инструмент операционализации стратегии

В самом общем смысле модель — это упрощенное представление некой сущности (объекта / процесса / явления). Понятно, что необходимость такого упрощения (редукции) связана со сложностью рассматриваемого объекта, в нашем случае — бизнеса, организации.

Прежде чем кратко рассмотреть методы построения бизнес-моделей, которые получили признание у практикующих менеджеров в силу их простоты и удобства применения, стоит остановиться на важном вопросе — как соотносятся понятия «стратегия» и «бизнес-модель»?

В самом обобщенном плане бизнес-модель — это концептуальное описание предпринимательской деятельности, отражающее ключевые элементы бизнеса (ценности, ключевые ресурсы, основные целевые аудитории и др.) и основные особенности их взаимосвязей. Другими словами,

бизнес-модель описывает, что представляет собой бизнес в определенный период, а значит, этот управленческий инструмент носит статичный характер. Под стратегией организации мы понимаем динамическую модель управления организацией («план управленческой игры»), стратегия определяет, как должна меняться бизнес-модель. Поэтому стратегической задачей является поиск ответа на вопрос, что должна представлять собой бизнес-модель, чтобы она соответствовала стратегии, работала на ее реализацию.

Принято считать, что в самом обобщенном виде бизнес-модель должна отвечать на четыре основных вопроса (рис. 17).

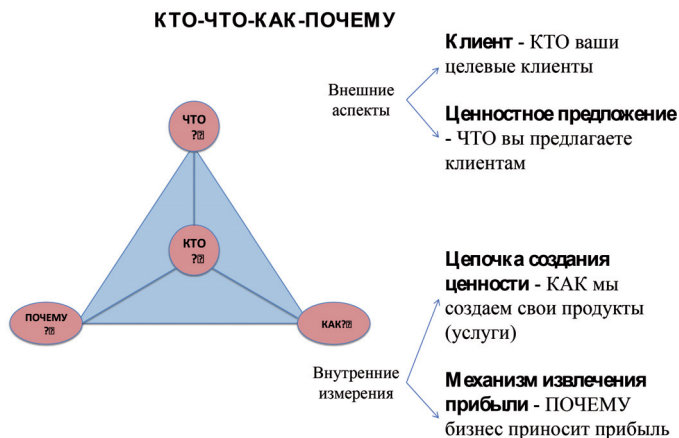


Рис. 17. Ключевые вопросы, на которые должна отвечать бизнес-модель

Большую популярность среди стартап-компаний, а затем и среди более крупных организаций получил подход А. Остервальдера¹. Основной особенностью этого подхода является то, что авторы предлагают разработчикам бизнес-моделей использовать шаблоны (рис. 18) — шаблон самой бизнес-модели, а также карту ценности (которая представляет собой шаблон для разработки ценностного предложения) и профиль потребителя (который представляет собой шаблон для идентификации потребительских сегментов).

¹ См. подробнее: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015; Остервальдер А., Пинье И. и др. Разработка ценностных приложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг: пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2021; Остервальдер А., Пинье И. Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021.

«Мы убеждены, что описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли»¹. Такой схематизм и максимальное упрощение реальной управленческой среды представляются весьма ограничительными, но для многих менеджеров такая редукция оказывается удобной на практике для формализации того, как функционирует их организация.

Ключевые партнеры ???	Ключевые виды деятельности ???	Ценностные предложения ??? Карта ценности	Взаимоотношения с клиентами ???	Потребительские сегменты ??? Профиль потребителя
	Ключевые ресурсы ???		Каналы сбыта ???	
Структура издержек ???			Потоки поступления доходов ???	

Рис. 18. Шаблон бизнес-модели по Остервальдеру

Источник: Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015.

В профиле потребителя авторы предлагают выделять и всесторонне анализировать такие элементы, как:

- задачи потребителя (подчеркивается важность трех основных типов задач: функциональных, социальных, эмоциональных);
- проблемы потребителя (выделяются три основных типа потребительских проблем: нежелательные результаты и свойства, препятствия, риски);
- выгоды потребителя (предлагается разделять выгоды потребителя на четыре категории с точки зрения результатов и преимуществ: необходимая, ожидаемая, желательная и неожиданная выгоды).

Для построения карты ценности с целью идентификации основных элементов потребительской ценности, создаваемой организацией для определенного потребительского сегмента, авторы предлагают всесторонне описывать:

- товары и услуги, которые создаются для конкретного сегмента потребителей с учетом их задач, проблем и выгод;
- факторы помощи, которые описывают то, как именно товары и услуги помогают потребителям справляться с конкретными проблемами;

¹ Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 21.

- факторы выгоды, которые должны показывать, как организация собирается обеспечивать результаты и преимущества, которые являются для потребителя ожидаемыми, желательными и неожиданными, включая функциональную полезность, социальные преимущества, положительные эмоции и экономию средств.

В зависимости от степени изменения стратегии перед менеджерами встают вопросы:

- Как внести в бизнес-модель элементы новизны (если стратегия корректируется незначительно)?
- Как повысить степень новизны бизнес-модели (когда достаточно радикально меняется стратегия)?

Достаточно эффективным приемом по инкрементальному обновлению бизнес-модели является применение элементов бесплатности. Экспериментированию в этом отношении во многом способствовали интернет-компании, поскольку их ключевыми ресурсами нередко являются объекты интеллектуальной собственности (в силу «неисчерпаемости знания» риски применения элементов бесплатности резко снижаются). Доказавшие свою эффективность в интернет-бизнесе приемы бесплатности нередко распространяются и на традиционный офлайн-бизнес. Среди таких приемов бесплатности можно отметить следующие:

- апселлинг или фримиум (от англ. freemium = free + premium) — на рынок выводится бесплатная базовая версия предложения, а когда она завоевывает популярность, выпускается платная «элитная» версия (например, с улучшенным функционалом);
- «бритва и лезвие», «наживка и крючок» — предлагается базовый бесплатный продукт, а дополнения, без которых невозможно использовать базовый, продаются за плату.

Среди попыток предложить управленческий инструментарий, который помогал бы строить принципиально новые бизнес-модели, заслуживает внимания концепция стратегии «голубого океана»¹. Образ «голубого океана» вводится авторами, чтобы обозначить новое рыночное пространство, которое создается компанией на основе принципиально новой бизнес-модели. В силу своей новизны это рыночное пространство определенный период оказывается свободным от конкурентов (в отличие от «алых океанов», которые символизируют существующие отраслевые рынки, «залитые кровью» конкурентов).

Основное внимание при разработке новой бизнес-модели в данной концепции уделено ценностному предложению. Ч. Ким и Р. Моборн предлагают три аналитических инструмента, которые помогают менеджерам

¹ См. подробнее: Ким У. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана: пер. с англ. М.: Издательство ГИППО, 2010.

разработать радикально новое ценностное предложение (называемое ими «инновацией ценности»):

- Стратегическая канва (Strategy Canvas) — графический инструмент, позволяющий визуализировать стратегические профили компаний, где по оси абсцисс отражаются основные элементы/факторы ценностного предложения, по оси ординат — уровни этих факторов для отдельных стратегических групп.
- Модель четырех действий (The Four Action Framework) — это поиск ответов на четыре вопроса, которые необходимы для разработки инновационной кривой ценности: 1) какие факторы, представленные в ценностных предложениях игроков в данной отрасли, следует упразднить; 2) для каких факторов значительно снизить уровень; 3) для каких существенно повысить по сравнению с существующими в отрасли уровнями; 4) какие новые факторы, которые ранее не предлагались в данной отрасли, следует создать.
- Решетка «упразднить — снизить — повысить — создать» (ERRC Grid — The Eliminate — Reduce — Raise — Create Grid) — это ответы на сформулированные в модели четырех действий вопросы, занесенные в четырехклеточную матрицу.

С помощью этих несложных методов предлагается продумывать реконструкцию кривой ценности с целью создания принципиально нового стратегического профиля. По мнению авторов этой концепции, инновация ценности достигается, когда происходит снижение издержек за счет упразднения или снижения факторов, по которым идет конкуренция в определенной отрасли, и увеличение потребительской ценности за счет создания или развития элементов, которые ранее никогда не предлагались в данной отрасли. Для того чтобы системно скоординировать потребительскую ценность, цены и издержки и, как следствие, достигнуть скачка ценности как для клиентов, так и для компании, необходимо стремиться разрушать границы между отраслями, работать на их «стыке», а также привлекать в новое рыночное пространство «неклиентов» старой отрасли.

В условиях цифровизации быстрое распространение получили платформенные бизнес-модели. Этому во многом способствует смещение «центра тяжести» от эффекта масштаба производства (в экономике предложения) к эффекту масштаба спроса — сетевому эффекту. Сетевой эффект проявляется в том, что ценность продукта или услуги увеличивается с увеличением пользователей. Платформы существенно изменяют конкурентную среду — когда платформы появляются на рынке, они почти всегда побеждают в конкурентной борьбе¹.

¹ См., например: Альстайн М., Паркер Дж., Чаудари С. Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review. 2017. Январь — февраль.

Переход от линейного бизнеса к «платформенному» связан с тремя важными сдвигами:

- не распоряжение ресурсами, а их координация (основные и трудно поддающиеся копированию активы платформы — это сообщества и ресурсы, которыми владеют представители сообщества и которые они предоставляют в пользование другим);
- не оптимизация внутренних процессов, а упрощение внешних контактов («...важно не выстраивать процессы, а убеждать стороны пользоваться платформой, и главным навыком становится управление экосистемой»);
- не повышение потребительской ценности, а максимизация ценности экосистемы («...платформы стараются максимизировать ценность расширяющейся экосистемы в ходе циклического, итерационного, ориентированного на обратную связь процесса»¹).

Текущая ситуация в России и мире, перспективы и риски развития платформенного бизнеса и экосистем постоянно анализируются Банком России, поскольку оказывают существенное влияние на конкурентную среду, экономическое развитие².

Задания по теме 4

Задание 1. Задание по бизнес-моделям

1. Для **выбранной организации** постарайтесь **заполнить шаблон бизнес-модели по Остервальдеру**. При этом вы можете стремиться формализовать текущую бизнес-модель организации, а можете описать предлагаемую вами бизнес-модель.
2. Можете ли вы для описанной вами бизнес-модели порекомендовать использовать какие-либо из рассмотренных в пособии **приемов «бесплатности»**? Какие-либо другие черты / особенности бизнес-модели, привлекающие потенциальных потребителей вашей продукции? Если да, опишите их, пожалуйста.
3. Опираясь на рекомендации концепции стратегии «голубого океана», попытайтесь **усовершенствовать ваше ценностное предложение**. То есть на основе модели четырех действий попробуйте реконструировать предлагаемую потребителю ценность, предложить иннова-

¹ Альстайн М. Паркер Дж. Чаудари С. Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review. 2017. Январь — февраль.

² См., например: Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. М.: Банк России, апрель 2021. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (дата обращения: 09.11.2021).

цию ценности и отразить ваши идеи графически с помощью стратегической канвы.

Задание 2. Анализ статьи «В чем сила китайского ретейла. Пять уроков для западных компаний»

Ознакомьтесь с материалом «В чем сила китайского ретейла. Пять уроков для западных компаний»

1. <https://hbr-russia.ru/marketing/tsifrovoy-marketing/888217>

2. На основе анализа, проведенного в статье «В чем сила китайского ретейла. Пять уроков для западных компаний» заполните табл. 5.

- Выделите КФУ (в статье они названы «уроками») китайских компаний в области ретейла. Какие факторы / принципы / инструменты лежат в основе КФУ (столбец 1).
- Приведите примеры из китайского опыта, которые вам показались убедительными (столбец 2).
- В чем, по вашему мнению, отличительные особенности западных / американских компаний в контексте рассматриваемого принципа развития бизнеса, инструмента управления и т.п. Приведите пример либо из статьи, либо из других источников (столбец 3).
- Можете ли вы выявить отличительные особенности российских компаний в контексте рассматриваемого принципа развития бизнеса, инструмента управления и т.п.? Постарайтесь привести пример (столбец 4).



Таблица 5

«Урок» / рекомендация и его составляющие (например, принципы развития бизнеса, инструменты управления и т.п.)	Примеры из китайского опыта	Отличительные особенности западных / американских компаний (включая примеры)	Отличительные особенности российских компаний (включая примеры)
1	2	3	4
1.			
1.1.			
1.2.			
.....			

Литература

1. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. — URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/> (дата обращения: 04.11.2021).
2. Де Гиус А. The Living Company. — Harvard Business School Press, 1997.
3. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. — New York: Oxford University Press, 1995.
4. Polanyi M. The Tacit Dimension. — London: Routledge&Kegan Paul, 1966.
5. Альстайн М., Паркер Дж., Чаудари С. Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review. 2017. Январь — февраль.
6. Ван Рейменам М. РБК: «Удаленка положит конец микроменеджменту». — URL: <https://pro.rbc.ru/news/5f2c6a129a794703cf7ef246> (дата обращения: 04.11.2021).
7. Грант Р. Современный стратегический анализ. — СПб.: Питер, 2021.
8. Готовность к росту: Руководство по стратегическому сокращению затрат, реструктуризации и модернизации бизнеса. — URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/fit-for-growth/Fit-for-Growth_russian_Eversion.pdf (дата обращения: 04.11.2021).
9. Ди Фиоре А. Agile по плану // Harvard Business Review Россия. 2018. 12 октября.
10. Ким У. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана: пер. с англ. — М.: Издательство ГИППО, 2010.
11. Лалу Ф. Открывая организации будущего: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
12. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 512 с.
13. Молчанова О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. — М.: ЮРАЙТ, 2016. — 261 с.
14. Молчанова О. П. Развитие механизмов наставничества в современных моделях подготовки управленческих кадров // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 9. — С. 119–124.
15. Остервальдер А., Пинье И. и др. Разработка ценностных приложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг: пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 312 с.
16. Остервальдер А., Пинье И. Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 386 с.
17. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
18. Питерсен В. Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество: пер. с англ. — М.: Интеллектуальная Литература, 2020. — 206 с.
19. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 453 с.

20. Талеб Нассим Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости: пер. с англ. — М.: Азбука, 2021. — 736 с.
21. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А.Дж., Гэмбл Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2017.
22. Организации будущего в России: опыт Сбербанка. — URL: https://docs.google.com/presentation/d/1NcEEONlwIW8pHG5uPvkpskqI9qCOcICh2hGounsnZQw/edit#slide=id.g1a3a4c6654_0_292 (дата обращения: 09.11.2021).
23. Цзэн Мин, ALIBABA и умный бизнес будущего. Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию. Дзэн Мин. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 320 с.
24. Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. — М.: Банк России, апрель 2021. — URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (дата обращения: 09.11.2021).

2.3. МАРКЕТИНГ

*Автор курса — ГЕРАСИМЕНКО Валентина Васильевна,
доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга
экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

В современных условиях цифровизации содержание методов и инструментов маркетинга быстро совершенствуется и изменяется. Это создает новые стратегические возможности и повышает интерес к маркетингу исследователей и практиков бизнеса.

Целью курса «Маркетинг» является изучение современной трансформации маркетинговых стратегий и инструментов, понимание системы комплекса маркетинга, который позволяет нацелить деятельность компании на удовлетворение потребностей целевой аудитории потребителей. В результате изучения этого курса достигается знание современного комплекса инструментов маркетинга, умение вести стратегический анализ рынков, разрабатывать и применять маркетинговые стратегии, владение современными маркетинговыми технологиями взаимодействия с потребителями и партнерами, методами создания, позиционирования и продвижения брендов.

Курс состоит из четырех тем, в которых последовательно раскрываются содержание, методы, стратегии и технологии маркетинговой работы на современных рынках, в том числе в интернете.

Программа курса

Тема 1. *Содержание и подходы к маркетингу компании*

- 1.1. *Содержание и развитие маркетинга*
- 1.2. *Инструменты маркетинга*
- 1.3. *Цифровая трансформация в маркетинге*
- 1.4. *Сегментация рынка*

Тема 2. *Современные маркетинговые исследования*

- 2.1. *Классификация исследований в маркетинге*
- 2.2. *Основные виды и актуальные методы исследований*
- 2.3. *Количественные исследования и их методы*

Тема 3. *Стратегический маркетинг*

- 3.1. Понятие маркетинговой стратегии
- 3.2. Портфельные стратегии: BCG и McKinsey
- 3.3. Продуктовая стратегия на основе матрицы И. Ансоффа
- 3.4. Модель конкурентных сил М. Портера
- 3.5. Применение метода SWOT-анализа
- 3.6. Стратегии позиционирования бренда

Тема 4. Товарная, ценовая и сбытовая политика

- 4.1. Товарная политика
- 4.2. Ценовая политика
- 4.3. Сбытовая политика

Тема 5. Маркетинговые коммуникации

- 5.1. Содержание и структура маркетинговых коммуникаций
- 5.2. Современные технологии и каналы рекламы
- 5.3. Связи с общественностью
- 5.4. Контент-маркетинг и развитие новых цифровых коммуникаций

Тема 1. Содержание и подходы к маркетингу компании

1.1. Содержание и развитие маркетинга

В соответствии с принятыми сегодня концептуальными подходами «маркетинг — это концепция предпринимательской деятельности и политика целенаправленного использования системы рыночных инструментов для достижения предпринимательских целей благодаря наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов. Маркетинговая система включает в себя различные элементы: поставщиков, конкурентов, посредников, потребителей, присутствующих на рынке, и непосредственно ту фирму, деятельность которой является предметом анализа. Кроме того, необходимо учитывать, что формирование маркетинговой системы происходит в определенной окружающей среде, которая создается под влиянием различных условий и факторов. *Комплексный маркетинг*, или маркетинг-микс, связан с применением системы инструментов, т.е. маркетингового комплекса. Его можно рассматривать как интегральное действие системы управления, обеспечивающее получение синергетического эффекта от применения системы инструментов маркетинга. *Маркетинг взаимоотношений*, получивший развитие начиная с 1990-х гг., предполагает, что сфера маркетинга распространяется по всем подразделениям компании и охватывает весь персонал, участвующий в процессе создания и сбыта продукции, а также распространяется на все внешние каналы маркетинговых коммуникаций и формы взаимодействия с потребителем»¹.

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

Одновременно развивались *этические подходы* в маркетинге, которые и сегодня играют растущую роль. И все же главные изменения принесла с собой *цифровизация*, открывшая новые возможности маркетинговых технологий. На основе новых цифровых медиа, анализа больших данных и применения искусственного интеллекта сегодня бурно развивается персонализированный цифровой маркетинг.

1.2. Инструменты маркетинга

Инструменты маркетинга многообразны, однако существует понимание, что у них есть некое ядро, основа, которую необходимо принимать во внимание, разрабатывая комплекс маркетинговых решений. Их принято называть комплексом 4Р по аббревиатуре четырех инструментов маркетинга:

- продуктовая политика, т.е. product (товар);
- ценовая политика, т.е. price (цена);
- политика продвижения, стимулирования продаж, т.е. promotion (продвижение);
- политика выбора места продаж, т.е. place (место).

При реализации рыночной политики компании важно добиться того, чтобы названные инструменты маркетингового комплекса (или маркетинг-микса) не только несли потребителю сигналы о позиционировании продукта на рынке, но и прежде всего улавливали соответствующие сигналы от потребителя. В связи с этим наряду с аббревиатурой 4Р появилась и другая — 4С (рис. 1).

Схематично данную взаимосвязь подходов в комплексе маркетинга можно показать в виде следующей схемы (см. рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязь базовых подходов к комплексу инструментов маркетинга

В ходе развития рыночной конкуренции маркетинг-микс дополнялся новыми элементами. Так появился *маркетинг-микс 7P*, и приведенные выше четыре ключевых направления маркетинга были дополнены еще тремя:

- **People** — все люди, прямо или косвенно вовлеченные в процесс оказания услуги, например сотрудники и другие клиенты.
- **Process** — процедуры, механизмы и последовательности действий, которые обеспечивают оказание услуги.
- **Physical Evidence** — обстановка, среда, в которой происходит взаимодействие с потребителем¹.

Реализуя все составляющие маркетингового комплекса, маркетинг позволяет управлять всеми этапами потребительского выбора и принятия потребительских решений, обеспечивая формирование лояльности к бренду (рис. 2).

Процесс принятия решения о покупке



Рис. 2. Процесс принятия решения о покупке

1.3. Цифровая трансформация в маркетинге

В условиях цифровизации функции и спектр технологий маркетинга существенно расширяются и реализуются как интернет-маркетинг, базирующийся на анализе больших данных и использовании технологий искусственного интеллекта (рис. 3).

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

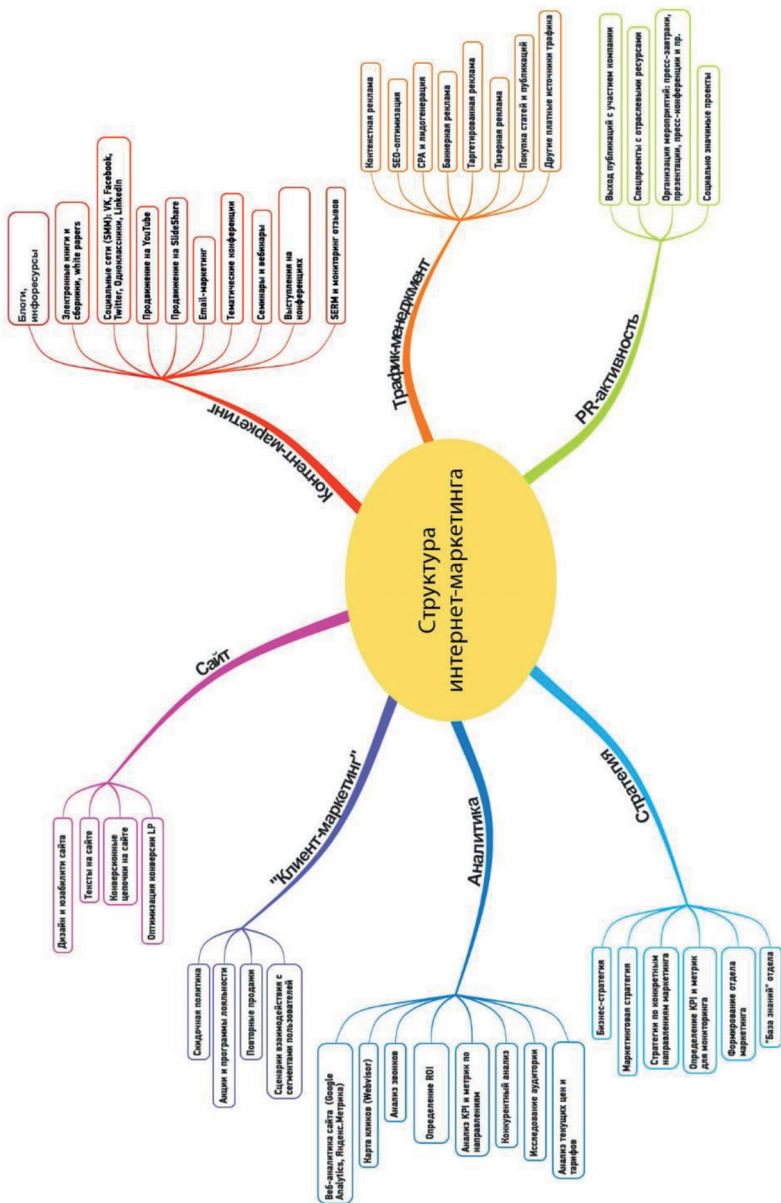


Рис. 3. Структура направлений и инструментов интернет-маркетинга

Расширяется сфера возможностей целевого маркетинга, основанных на персональном подходе. Однако сегодня потребители пресыщены навязчивой рекламой на основе таргетинга. Вместо этого их привлекают подлинность, прозрачность и дружелюбие бренда. *Контент-маркетинг* в последние годы развивается все более активно.

Активно растут прямые продажи. Переход к *модели D2C (direct to consumer)* на рынках B2C влияет на маркетинг компаний: как они создают, оценивают и распространяют свои продукты и услуги. Одновременно становятся значимыми показатели вовлеченности, они позволяют брендам лучше понимать своих клиентов, а клиентам — лучше понимать бренды. Растет популярность таких тактик, как *маркетинг влияния* — ведь лидеры мнений сочетают в одном лице информированных потребителей и знаменитостей, к рекомендациям которых прислушивается аудитория. Такие аутентичные взаимодействия на социальных платформах укрепляют отношения между брендом и покупателем.

Неизбежным следствием цифровизации рынков становится *омниканальность* продаж. Цифровизация маркетинга позволяет брендам демонстрировать себя там, где они нужны покупателю, и тогда, когда он в них нуждается. В условиях потока различной информации клиенты ожидают согласованности между различными платформами компании.

Цифровизация и повышение роли контент-маркетинга дают возможность постоянно следить за изменениями в потребительском поведении и адаптировать стратегии продвижения, добиваясь эффективности маркетинга в таких принципиальных направлениях, как:

- рентабельность — достижение высокой рентабельности инвестиций (ROI). При этом, например, контент-маркетинг позволяет существенно сэкономить на рекламных расходах;
- высокая конверсия — привлечение большего числа потенциальных клиентов в сравнении с классическими методами маркетинга;
- узнаваемость бренда — в условиях, когда уже многие пользователи используют блокировщики рекламы, качественный цифровой контент повышает доверие потребителей и авторитет бренда.

1.4. Сегментация рынка

С точки зрения предприятия **рынок сбыта** является совокупностью всех реальных и потенциальных покупателей и предлагаемых предприятием товаров и услуг. Таким образом, предприятие должно определить «свой» рынок и разграничить его согласно потребностям, которые оно сможет удовлетворить. Это и есть **сегментация** рынка.

С делением общего рынка на однородные части (сегменты) становится возможной **дифференцированная обработка рынка**, ориентированная на покупателя. На сегментацию рынка влияют макроэкономические и микроэкономические факторы (рис. 4).



Рис. 4. Макроэкономические и микроэкономические факторы, влияющие на сегментацию рынка

Совокупная среда маркетинга образует основу для определения сегментов целевого рынка компании (рис. 5).



Рис. 5. Совокупная среда маркетинга

Сегментация рынка может проводиться, основываясь на различных характеристиках поведения потребителей, например, по общим признакам (Модель 5W):

- КТО? — носители потребностей, покупатели;
- ЧТО? — товар, его разновидности;
- ПОЧЕМУ? — мотивы покупки;
- КОГДА? — периоды и условия покупки;
- ГДЕ? — место покупки.

Рынок сбыта для компании может быть классифицирован в зависимости от потребителей на: рынок потребительский (конечные потребители); рынок производителей (другие компании); рынок перепродажи (торговые предприятия); рынок госзакупок (покупатель — государство). Критерии сегментации целевых потребителей для этих рынков различаются.

1. Для **потребительского рынка (B2C)** это:

- демографические признаки (род, возраст, семейное положение, место жительства);
- социально-экономические признаки (доход, размер домашнего хозяйства, профессия, состояние);
- психологические признаки (знания, мотивы, ориентации, намерения);
- поведенческие признаки (выбор мест покупки, способы использования и потребления).

2. Для **рынка производителей (B2B)** это:

- производственно-территориальные признаки фирмы (величина предприятия, отрасль, место расположения);
- экономические признаки (имущественное и финансовое состояние, величина оборота);
- демографические и социально-психологические признаки (число потребителей, знания, интересы, позиция по отношению к товару и фирме) или черты поведения (поведение заказчиков и потребителей).

Lifetime Value (LTV). Этот метод сегментирования потребителей базируется на показателе **пожизненной ценности клиента**, который определяют по объему прибыли, которую приносит один клиент за все время взаимодействия с интернет-магазином. При сегментации учитываются: доход покупателя, количество покупок на сайте, приверженность бренду и степень лояльности. Этот инструмент используют, в частности, для эффективного планирования коммуникационного бюджета с позиций того, сколько денег может принести тот или иной клиент, каков средний чек сегмента.

Тема 2. Современные маркетинговые исследования

2.1. Классификация исследований в маркетинге

Исходные данные для проведения маркетинговых исследований (МИ) и соответственно сами исследования можно разделить на две большие группы: первичные и вторичные. **Первичные данные** — это данные, собираемые специально для решения конкретной проблемы маркетингового исследования из первичных источников. **Вторичные данные** — данные, создаваемые для целей, отличных от целей конкретного исследования,

собираемые из вторичных источников¹. Методы исследований для сбора первичных данных часто называют полевыми исследованиями. Методы исследования для сбора вторичных данных часто называют кабинетными исследованиями. Первичные данные получаются разными методами в зависимости от целей и возможностей (рис. 6).



Рис. 6. Структура методов маркетинговых исследований

В зависимости от целей применяются разные методы, которые различаются по ряду параметров в зависимости от источников данных (табл. 1).

Таблица 1

Сопоставление исследований в зависимости от использования первичных и вторичных источников данных

	Первичные данные	Вторичные данные
Цель исследования	Для решения проблемы исследования	Для решения других задач
Процесс сбора	Требует значительных усилий	Быстрый и более легкий
Затраты на сбор	Относительно большие	Относительно небольшие
Время на сбор	Более длительное	Более короткое

Первичные и вторичные исследования тесно переплетаются на практике. Интернет увеличил скорость и сократил издержки исследований,

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

обеспечил новый канал для маркетинговых исследований. Цифровые технологии принесли новые возможности маркетинговых исследований. Мониторинг активности и высказываний людей в интернете породил инновационные методики МИ. Например, были предложены новые исследовательские подходы с использованием мониторинга социальных медиа, что дает более глубокое понимание портрета целевой аудитории, позволяет решать такие задачи, как персонификация бренда и мониторинг тенденций потребительского поведения.

Компании приступают к МИ по двум причинам — выявить и решить маркетинговые проблемы. Исследования, направленные на выявление и поиск решения новой проблемы, носят поисковый характер. Однако проводится масса регулярных исследований для контроля и оценки успешности рыночной политики компании. Их иногда называют итоговыми, с их помощью проверяют гипотезы, исследуют взаимосвязи. Всегда необходима согласованность целей и задач (рис. 7).



Рис. 7. Цели и задачи исследований

Важное значение имеет полезность информации, получаемой в результате исследования. Критерий полезности информации касается качества информации и предполагает ее соответствие следующим признакам:

- значительность (речь идет о необходимой информации, улучшающей уровень информированности);
- полнота и способность к обобщению (учет общего количества или репрезентативной части);
- надежность, т.е. объективность событий; высокая степень достоверности, отсутствие ошибок; правильность способа измерения.

Если по практическим и финансовым причинам получение полных статистических данных невозможно, следует осуществить частичный сбор сведений. Возникает проблема **выборки** (рис. 8).

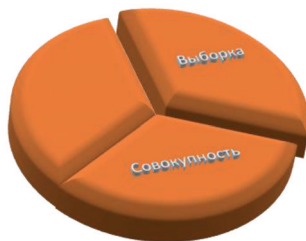


Рис. 8. Генеральная совокупность данных и выборка

При получении статистических данных по выбранной из общей совокупности части (выборочная проба) важно, чтобы эта выборка адекватно представляла по своим признакам общую совокупность (была **репрезентативной**). Это позволит полученные на основе частичных сведений результаты перенести с достаточной надежностью на общую исследуемую совокупность, например, на целевой сегмент потребителей продукции компании.

Отметим, что объем выборочной пробы зависит не от числа элементов общей совокупности, а от:

- вероятности верности суждения;
- распределения фактических признаков в общей совокупности, которые осторожно оцениваются посредством испытаний;
- допустимой для данного исследования ошибки.

При определении размеров выборки на практике важную роль играет экономическое ограничение. Если дан определенный бюджет (B), постоянные издержки (FC) на получение сведений и переменные издержки (vc) на получение элементов сведений, при известных условиях получается препятствующее репрезентативности выборочной пробы экономическое ограничение:

$$n = \frac{B - FC}{vc}.$$

В зависимости от целей могут использоваться следующие методы случайного выбора объектов исследования:

- а) простая случайная выборка (все элементы имеют одинаковые шансы);
- б) групповая многоступенчатая случайная выборка (основные совокупности разлагаются на гомогенные частичные совокупности, из которых берутся выборки; например, производится деление основной совокупности на мужчин и женщин, работающих и не работающих, или групповая выборка проводится несколько раз из

каждой предыдущей стадии выборки, образуя многоступенчатую случайную выборку);

- в) выборка методом выделения кластеров (основная совокупность делится на группы единиц учета, из них выбираются некоторые единицы как выборочные пробы; например, хозяйства вместо людей, предприятия вместо работающих, блоки домов вместо районов городов).

Напротив, методы неслучайного отбора характеризуются выбором элементов по субъективным критериям. Это может быть:

- а) произвольная выборка по усмотрению того, кто ее осуществляет; чаще всего она производится по наиболее легко достигаемым критериям (пример — некоторые покупатели в супермаркете);
- б) типичная выборка, которая характеризуется выбором определенного типа людей (например, только молодых домохозяек);
- в) выборка по принципу концентрации, т.е. в месте концентрации и в объеме, учитывающем концентрацию людей с определенными признаками;
- г) метод квот — способ с контролируемым выбором, при котором элементы отбираются на основе определенных признаков (пол, возраст, профессия, доход, область) в заданном количестве (квоте).

Исследование, как и любой бизнес-процесс, должно быть организовано в соответствии с необходимыми этапами и иметь план. Так, например, в случае если проводится опрос, необходимо предусмотреть план опроса, который должен включать следующие положения:

- предмет опроса (демографические, социально-экономические признаки, знания, мотивы, ориентации, поведение, намерения);
- число предметов опроса (опрос по специальным или нескольким темам);
- круг опрашиваемых лиц (потребители, торговцы, работники службы внешних связей, эксперты);
- число опрашиваемых и метод отбора (полные сведения, частичные сведения; случайный выбор, неслучайный выбор);
- число одновременно опрашиваемых (персональный, групповой опрос);
- вид опроса (письменный, по телефону, личный);
- частота опроса (разовый, случайный, периодический, «панель»);
- степень стандартизации интервью (структурированное, свободное);
- характер вопросов (контрольные, открытые / закрытые, подкрепленные образцами);
- выбор лиц, проводящих интервью, если оно личное, а не электронное.

Аналогично, планы маркетингового наблюдения должны содержать следующие положения:

- объекты наблюдения (поведение конкурентов, реакции потребителей и т.д.);
- положение наблюдателя по отношению к ситуации (наблюдение, принимающее участие в ситуации и непринимающее) либо метод цифрового мониторинга;
- условия наблюдения (полевое или лабораторное наблюдение);
- осознание наблюдаемого (открытое и скрытое наблюдение);
- частота наблюдения (разовое, многократное, регулярное наблюдение);
- техника наблюдения (видео, фото, цифровой парсинг и т.д.).

В качестве технологии обработки рыночной информации в условиях цифровизации все активнее используется аналитика больших данных. Аналитика данных — это процесс поиска системных закономерностей в массивах информации и интерпретации найденных фактов с целью получения важных для бизнеса сведений, инсайтов, которые позволят оптимизировать деятельность: увеличить доход, сократить затраты или достичь других важных результатов.

Принято выделять четыре вида аналитики данных, отличающихся уровнем сложности работы с информацией и степенью человеческого участия:

1. **Описательная** (дескриптивная) аналитика, которая отвечает на вопрос «Что случилось?», создавая сводку исторических данных для их дальнейшего анализа. Например, непрерывный сбор информации с производственного оборудования с помощью smart-датчиков и других IoT-устройств позволит точно идентифицировать момент сбоя в технологическом процессе.

2. **Диагностическая аналитика**, которая рассматривает информацию, чтобы ответить на вопрос «Почему это случилось?». Здесь используются статистические методы анализа данных с целью их кластеризации, классификации, детализации и обнаружения корреляции, чтобы выявить основные факторы влияния на результаты. Например, диагностическая аналитика покажет, что авария случилась по причине выхода из строя модуля приемки сырья.

3. **Предиктивная** (прогнозная, предсказательная) аналитика, которая прогнозирует неизвестные события в будущем, отвечая на вопрос: «Что может случиться?» на основе анализа накопленной информации. Здесь используется множество методов: математическая статистика, моделирование, машинное обучение и другие области Data Science, а также интеллектуальный анализ данных (Data Mining). К примеру, предиктивная аналитика текущих и прошлых показателей работы производственного оборудования заблаговременно определит время его профилактического ремонта.

4. **Предписывающая** аналитика, которая отвечает на главный управленческий вопрос: «Что делать?». Здесь машинное обучение и другие методы

искусственного интеллекта анализируют все накопленные и обработанные данные, чтобы найти наилучшие решения для конкретной ситуации. В рассматриваемом примере модуль предписывающей аналитики подсказывает, какая именно деталь производственного оборудования больше всего изнашивается и как это исправить.

Весь круг технологий цифровой аналитики начинает активно использоваться в маркетинговых исследованиях (рис. 9).



Рис. 9. Перспективы использования аналитики больших данных в маркетинге

Использование цифровых технологий исследований позволяет значительно расширить сферу исследований и повысить их точность. При этом сокращается степень участия человека в проведении исследований (рис. 10).



Рис. 10. Влияние цифровой аналитики на участие человека в исследованиях

2.2. Основные виды и актуальные методы исследований¹

В зависимости от целей в маркетинге используются *качественные исследования* на малых выборках и *количественные* на больших выборках.

Качественные исследования

Основными методами качественных исследований являются:

1. Фокус-группы.
2. Глубинные интервью.
3. Проективные методики.

С помощью качественных исследований можно определить, какими ощущениями и чувствами руководствуются покупатели. Недостатки качественных МИ: услуги ведущих дороги. Кроме того, интервьюер может влиять на результаты опроса.

Фокус-группа (*фокусированное интервью в группе*) — это обсуждение, проводимое модератором по заранее созданному сценарию в небольшой группе людей, отобранных по специальным критериям. Обычно подбираются однородные в социально-демографическом отношении группы. Смысл этого метода заключается в создании ситуации группового обсуждения и выявлении преобладающего мнения группы. В ходе обсуждения участники обмениваются мнениями и не просто отвечают на вопросы ведущего, но и реагируют на высказывания других участников. Это позволяет выявить разнообразные оттенки и варианты мнений и реакций людей по обсуждаемой теме. Характерные черты метода отражены в табл. 2.

Таблица 2

Характерные черты метода фокус-группы

Число участников в фокус-группе	До 10–12 человек
Состав группы	Однородный (предварительный отбор)
Обстановка	Неофициальная, непринужденная
Время	1–3 часа
Запись	Аудио- и видеозапись
Требования к ведущему	Коммуникабельность и наблюдательность

Пример. Основная цель проведения качественного исследования — поиск (оценка) латентных характеристик потребительского поведения, таких как:

¹ В данном разделе частично использованы материалы: Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

- системные показатели модели потребительского поведения;
- эмоциональные и психологические факторы мотивации покупки;
- имидж брендов в сознании представителей целевой аудитории.

В задачи проведения качественного исследования входит проверка следующих основных гипотез о потребительском поведении типичных представителей целевой аудитории:

- перед тем как принять решение о покупке, потребители (потенциальные покупатели) идут в интернет;
- собирая информацию в интернете о брендах и моделях продукта, потребители отдают предпочтение не всем социальным сетям, а узкоспециализированным форумам, собирают мнения экспертов, а не простых пользователей;
- наибольшим доверием у пользователей интернета пользуются такие источники информации, как тематические (специализированные) интернет-форумы, блоги, отзывы покупателей на «Яндекс-маркет», публикации (адресные рассылки) с мнениями экспертов;
- «здоровью» бренда угрожают представления потребителей (потенциальных покупателей) о том, что это слишком дорогой (переоцененный) продукт, а также наличие претензий к качеству продукта, не оправдывающему ожиданий потребителей, отдавших за его покупку значительную сумму¹.

Метод фокус-групп в основном применяется для выдвижения гипотез, формулировки поисковых вопросов; лучшего понимания потребителей и их поведения; изучения отношения потребителей к товарам, брендам, производителям; поиска свободных рыночных ниш и разработки нового продукта; тестирования рекламных материалов, фирменного стиля, дизайна упаковки.

Глубинное интервью — неформальная личная беседа, проводимая по заранее намеченному плану и основанная на использовании методик, побуждающих респондентов к продолжительным и обстоятельным рассуждениям по интересующему исследователя кругу вопросов. Чаще всего глубинное интервьюирование подразумевает опрос одного человека, но существуют модификации этого метода, когда в беседе принимают участие два или три респондента.

Метод глубинного интервью подходит лучше, чем фокус-группа, если тема сложна для обсуждения и требует специфических знаний (интервью с экспертами / профессионалами); если требуется обсуждение конфиденциальных, затрагивающих личную жизнь респондента тем; если требуется

¹ См.: Отчет о проведении маркетингового исследования «Здоровье бренда Panasonic/Viera» методом онлайн фокус-группы. URL: http://digitalresearch.ru/reports/Zdorovie_brenda_Panasonic_VIERA_online_fokus_group.pdf

детализированное понимание сложного поведения, связанного с приемом ответственных решений. Ценность данного метода — анализ глубинной мотивации: социальных ценностей, личных переживаний, побуждений, эмоций, отношений и убеждений респондента по определенной теме. Глубинные интервью в отличие от фокус-групп помогают лучше разобраться во внутренних переживаниях людей, тогда как в фокус-группах господствует тенденция к конформизму, стремление подстроиться под преобладающее мнение группы.

К методам техники проведения глубинных интервью относятся метод «лестницы» (laddering), выявление скрытых смыслов (hidden issue questioning) и символический анализ (symbolic analysis).

Метод «лестницы» предполагает формулировку вопросов таким образом, чтобы выстроить цепочку от характеристик продукта к характеристикам потребителя. Респондента спрашивают, что он думает по поводу некой особенности продукта и почему это для него важно. Вопросы «Почему это важно?» и «Что это значит лично для Вас?» задаются по каждому новому ответу до тех пор, пока беседа не выйдет на уровень личностной значимости.

Интервью по выявлению скрытых смыслов нацелено на получение информации не столько о принятой в обществе системе ценностей, сколько о том, что глубоко волнует людей, что близко и значимо лично для них. Респондентов просят пофантазировать, какой жизнью они хотели бы жить, чем им было бы интересно заниматься, что именно их привлекает. Данные таких интервью могут быть с успехом использованы в рекламной кампании, подчеркивающей важные для целевой аудитории моменты престижа, роскоши и высокого статуса или динамичности и «высоких технологий», которые олицетворяет рекламируемый товар / услуга.

В символическом анализе осуществляется поиск символических значений объектов путем их сравнения с противоположными объектами (явлениями). На первый взгляд ответы на эти вопросы можно получить, спросив потребителей «в лоб», но в этом случае велика вероятность получить ложную информацию. Часто реальное положение вещей не осознается человеком, так как скрывается от его сознания с помощью психологической защиты, функцией которой, по мнению психологов, является «ограждение» сферы сознания от негативных, травмирующих личность переживаний. Проективные методики позволяют «обмануть» сознание человека и обойти психологическую защиту. Таким образом, мы можем узнать реальное отношение потребителей к исследуемому предмету. Например, часто материальная неспособность приобрести какой-либо продукт или услугу является причиной отрицательного отношения потребителей к этому продукту или услуге. Поэтому при обсуждении с помощью прямых вопросов модератор не сможет получить информацию о реальном

отношении потребителей. Применяемые в маркетинговых исследованиях проективные методики делятся на пять групп¹:

- ассоциативные (Association), когда респондентов просят сказать, написать или выбрать из предложенных методов то, что у них ассоциируется с исследуемым предметом;
- на завершение задания (Completion), когда респондентов просят закончить незавершенные стимулы, например, незаконченные предложения, рисунки и т.д. Примерами методик на завершение задания могут служить: незаконченные предложения, незавершенные рисунки, бренд-мэпинг (Brand mapping) и т.д.;
- конструирующие (Construction), когда респондентов заставляют создать и описать что-либо. Это может быть коллаж на определенную тему или какая-нибудь ситуация;
- экспрессивные (Expressive), которые позволяют понять не только отношение потребителей, но и образы, которые в сознании потребителей ассоциируются с этой маркой, продуктом или категорией продукта;
- ранжирование (Choice-ordering), когда респондентам раздают списки характеристик исследуемого продукта или рекламы и просят выбрать те характеристики, которые наиболее ему / ей соответствуют; или просят проранжировать характеристики по какому-либо признаку (например, по степени важности).

Проективный метод характеризуется созданием экспериментальной ситуации, допускающей множественность возможных интерпретаций при восприятии ее испытуемыми. За каждой такой интерпретацией вырисовывается уникальная система личностных смыслов, используемая в маркетинге. Проективные методики широко применяются в исследованиях рынка, так как маркетологам важно ответить на следующие вопросы:

- Почему потребителям нравятся или не нравятся те или иные товары?
- Почему они привыкли покупать их именно в этом месте продажи?
- Что влияет на их решение о выборе того или иного продукта?
- Какой имидж марки сложился в глазах потребителей?
- Какие моменты в рекламе могли бы оказать влияние на желание потребителей купить продукт?
- Какие герои / персонажи могут быть использованы в рекламе? и т.д.

К этим методам примыкает **нейромаркетинг** — комплекс методов изучения поведения покупателей, воздействия на него и эмоциональных и по-

¹ Гурджи И. Проективные методики в качественных исследованиях // Практический маркетинг. 2000. № 1.

веденческих реакций на это воздействие, использующий разработки в областях маркетинга, когнитивной психологии и нейрофизиологии. Цель нейромаркетинга — поиск способов объективного определения предпочтений потребителя без использования субъективных методов получения информации о них, а также формирование рекламных сообщений таким образом, чтобы склонить потребителя к покупке до того, как он их осознал и выработал свою позицию¹.

2.3. Количественные исследования и их методы

Количественные МИ базируются на больших репрезентативных выборках. В отличие от поисковых исследований они часто подводят итог определенного этапа маркетинговой работы, поэтому классифицируются как **итоговые** исследования (рис. 11).



Рис. 11. Маркетинговые вопросы, на которые отвечают количественные исследования

При этом могут применяться различные способы сбора информации и принципы **выборки**, например, **когортный анализ** — это серия опросов одной или нескольких когорт, проводимых через определенное время, в двух или нескольких временных периодах. В этом случае базовой единицей анализа служит некая **когорта** — группа респондентов, объединяемых каким-то общим признаком.

Другим способом количественного сбора информации является **трекинг**. Трекинговые исследования необходимы там, где идет непрерывный быстроизменяющийся процесс, требующий постоянного контроля. Если участник рынка хочет видеть ход процесса, а не только его последствия, то трекинговое исследование может помочь. Трекинг (tracking) — тип периодического количественного исследования, призванного проследить из-

¹ См., например: Morin C. Neuromarketing: the new science of consumer behavior // Society. 2011. Т. 48. № 2. Р. 131–135.

менения, происходящие во времени, в отношении и поведении объекта исследования. Например, **ай-трекинг** (eye tracking) — это маркетинговое исследование внимания потребителей с использованием специальной технологии, позволяющее отслеживать направление, внимательность, продолжительность и другие параметры человеческого взгляда. **Call tracking** (кол-трекинг, отслеживание звонков) — метод учета офлайн-конверсий в интернет-маркетинге. Этот вид трекинга позволяет связать количество входящих звонков с эффективностью рекламного канала. **Бренд-трекинг** охватывает такие маркетинговые показатели бренда, как доля рынка, количественные показатели узнаваемости и запоминаемости, а также лояльности среди потребителей и покупателей, точность позиционирования для конкретной целевой группы (рис. 12).



Рис. 12. Пример трекинга удовлетворенности клиентов

По **целям** количественные исследования могут быть дескриптивными (описательными) и причинно-следственными (каузальными).

Главная задача **дескриптивного исследования** — дать описание характеристик рынка либо маркетинговой деятельности, определить не характер, но степень связи между переменными. Такие исследования зачастую могут быть синдикативными или omnibusными. Дескриптивное исследование — это тип итогового исследования, основной целью которого является описание чего-либо — обычно рыночных характеристик или маркетинговой деятельности. Дескриптивное исследование проверяет конкретные исследовательские гипотезы. Эти исследования могут быть профильными и повторными.

Повторные исследования — это, например, **панельные исследования**, которые отличаются от единичного, профильного тем, что выборка остается той же самой с течением времени — исследуются одни и те же респонденты. Это позволяет отслеживать изменения с течением времени. Термин «панель» используют как синоним термина «повторное исследование». Панель — выборка респондентов, которые предоставляют информацию с определенными интервалами на протяжении длительного периода вре-

мени. Интернет открывает все новые возможности панельных исследований. **Онлайн-панель (или access-панель)** — группа зарегистрированных интернет-пользователей, которые согласились принимать участие в маркетинговых исследованиях на регулярной основе. Члены access-панелей участвуют в разных опросах по различным тематикам, а владельцы панели предоставляют респондентов из своей базы данных в соответствии с требованиями заказчиков МИ. В оценке жизнеспособности панели используется целый ряд показателей, таких как «загруженность» панелистов (соотношение числа панелистов с объемом проводимых исследований), уровень откликов (Response Rate), уровень заполняемости анкет — доля респондентов, которые доходят до конца анкеты (Completion Rate), индекс «старения» или «осыпания» панели (Retention Rate).

Причинно-следственное (каузальное) исследование доказывает существование причинно-следственных связей. При этом определяется, какие переменные являются причиной (независимые переменные), а какие — следствием (зависимые переменные); какова природа связей между переменными. Такие исследования, по сути, являются специальными маркетинговыми исследованиями.

Основные методы при проведении количественных исследований — опрос, наблюдение и эксперимент.

Опрос — получение первичной информации от респондентов, входящих в выборку из генеральной совокупности, с помощью структурированной анкеты. Основные виды опроса представлены на рис. 13.

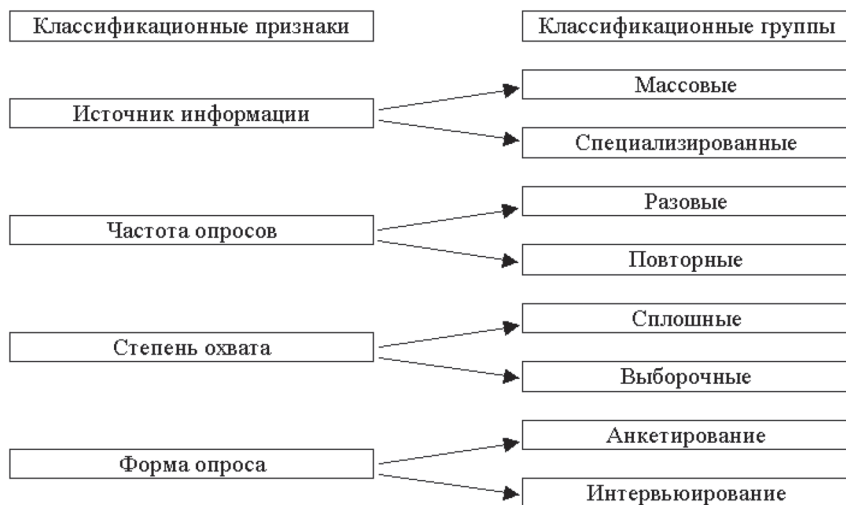


Рис. 13. Классификации опросов

Наблюдение — это метод регистрации и сбора первичной маркетинговой информации, вариантов развития событий. Оно тоже может проводиться на систематической основе. Оно может быть использовано как источник информации для построения гипотез, служить для проверки данных, полученных другими методами, с его помощью можно получить дополнительные сведения об изучаемом объекте. Основные методы наблюдения представлены на рис. 14.



Рис. 14. Основные методы наблюдения

Мониторинг в маркетинге — это систематическое плановое наблюдение за состоянием рынка с целью его оценки, изучения трендов (тенденций), исследования конкурентной среды. Результаты мониторинга дают возможность вносить корректировки в маркетинг, в управление. Цели мониторинга в маркетинге:

- предвидеть изменения обстановки на рынке;
- выявлять действия конкурентов;
- контролировать цены в каналах продаж;
- находить новых партнеров и потребителей;
- изучать динамику рыночных процессов, влияющих на деятельность компании.

Основной метод мониторинга рынка — систематическое наблюдение, позволяющее постоянно знать отслеживаемые параметры и быть готовыми к любым изменениям рынка. В качестве примера можно привести **мониторинг цен конкурентов** — это поиск конкурентов в интернете и регулярное отслеживание цен, акций и наличия товара на страницах их сайтов и на других площадках, например, с помощью ценового парсинга сайтов либо вручную, если объем информации не очень большой. Целью мониторинга цен является регулярная переоценка своих товаров исходя из рыночной ситуации для увеличения прибыли.

Современные электронные технологии позволяют осуществлять постоянный сбор и отслеживание определенного круга данных, т.е. мониторинг поведения, событий и процессов. Техническое наблюдение лежит в основе конкурентного анализа с использованием систем Google Analytics и «Яндекс.Метрика» — бесплатных сервисов — для статистики посещаемости веб-сайтов, анализа поведения пользователей и отслеживания эффективности рекламных кампаний.

Разновидностями наблюдения в интернет-маркетинге можно считать **контент-анализ, анализ следов и ретейл-аудиты** — это опосредованное наблюдение, когда изучаются не само поведение и события, а их результаты. Применяется для анализа маркетинга конкурентов и потребительского поведения.

Контент-анализ — это систематическая и количественно определенная характеристика основных параметров коммуникативной связи. Контент-анализ предназначен для анализа различных текстов: рекламы, прессы, материалов групповых дискуссий, интервью и т.д. Объектом анализа могут быть слова и словосочетания, характерные признаки (индивидов или объектов), тематика (высказываний), параметры места и времени (длина и продолжительность сообщения) или темы (предмет сообщения). Смысловой контент-анализ позволяет раскрыть смысловое содержание текста и подтекст, как включенный автором намеренно, так и не осознаваемый им. Частотный контент-анализ позволяет анализировать частоту встречаемости объектов анализа, что также необходимо для исследования структуры текста и выявления его смысла. Через контент-анализ можно, например, оценить эффективность использования «инфлюенсеров», т.е. дать оценку влияния блогера на целевую аудиторию в конкретном проекте.

Аудит розничной торговли представляет собой наблюдение, проводимое в розничных торговых точках на основе панели — фиксированной выборки, состоящей из различных каналов онлайн- и офлайн-продаж конкретного бренда. Данные сканируются с контрольно-кассовых терминалов в универсамах, собираются с сайтов и обобщаются компаниями. Аудит розничной торговли дает возможность оценить объем, структуру и потенциал изучаемого рынка и его сегментов, проанализировать региональные различия в продажах, выявить основных игроков на рынке или в его отдельных сегментах. Кроме того, он позволяет рассмотреть общие тенденции развития рынка с точки зрения изменения его объемов, структуры, долей рынка различных компаний и брендов.

В целом, оценивая методы наблюдения, можно отнести к их преимуществам отсутствие необходимости вступать в непосредственный контакт с респондентами, получать их согласие, заботиться об их мотивации, оценивать их искренность. Регистрируется именно то, что происходит, и тогда, когда это происходит.

Маркетинговый эксперимент как один из основных методов каузального исследования может решать самые разнообразные задачи, в том числе:

- сопоставление эффективности различных рекламных каналов;
- определение необходимости модификации товара;
- выявление обоснованности уровня цен и целесообразности введения скидки на товар / услугу и др.

Часто маркетинговый эксперимент может быть реализован в виде каких-либо акций, проводимых компанией, например пробных продаж, с замерами ситуации до и после завершения акции. После сопоставления результатов принимаются решения. Распространенные виды эксперимента — исследование ценовой чувствительности спроса при изменении цены на новый продукт, тестирование и определение эффективности рекламы.

Широко используемыми методами тестирования продукта являются монадик-тест, последовательный тест (sequential monadic или SM-test), парное сравнение и протомонадик¹. Монадик-тест — это, как правило, лучший метод, так как это тестирование только одного продукта. Влияние оценок продукта друг на друга, которое происходит при парных сравнениях, здесь отсутствует. Монадик-тест фокусирует внимание респондента на одном продукте и дает наиболее точные оценки. Теоретически все продукты должны были бы тестироваться монадически, так как тест многих из них не может дать точных оценок при том же парном сравнении. Например, продукты с достаточно яркой интенсивностью вкуса (пряные, алкогольные и т.п.) могут ослабить или подавить вкусовые рецепторы, и пробовать второй продукт уже не будет иметь смысла. Последовательный тест (SM-тест) чаще всего используется для сокращения затрат на тестирование. При таком подходе каждый респондент оценивает два продукта (на практике — порой несколько). Респондент последовательно тестирует и оценивает продукты. Последовательный тест работает в большинстве случаев достаточно хорошо и имеет те же преимущества, что и чистый монадик-тест.

Существуют также **Mix-методики**, которые сочетают в себе преимущества качественных и количественных исследовательских методов. К ним можно отнести, например, тестирование и методику «Таинственный покупатель» (**Mystery shopping**). Это метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных покупателей. В основе этой исследовательской технологии лежит личное наблюдение.

¹ Методы проб и ошибок. URL: https://www.r-trends.ru/investigations/investigations_526.html

Тема 3. Стратегический маркетинг

3.1. Понятие маркетинговой стратегии

Стратегии носят более долгосрочный характер, нежели оперативные маркетинговые решения. Они направлены на достижение новых конкурентных позиций и освоение новых рыночных возможностей. Поэтому в маркетинге разработаны методические подходы к стратегическому анализу и планированию маркетинговых стратегий. Цифровизация привела к развитию новых подходов в стратегическом планировании маркетинга через концепцию «воронки продаж» (рис. 15).

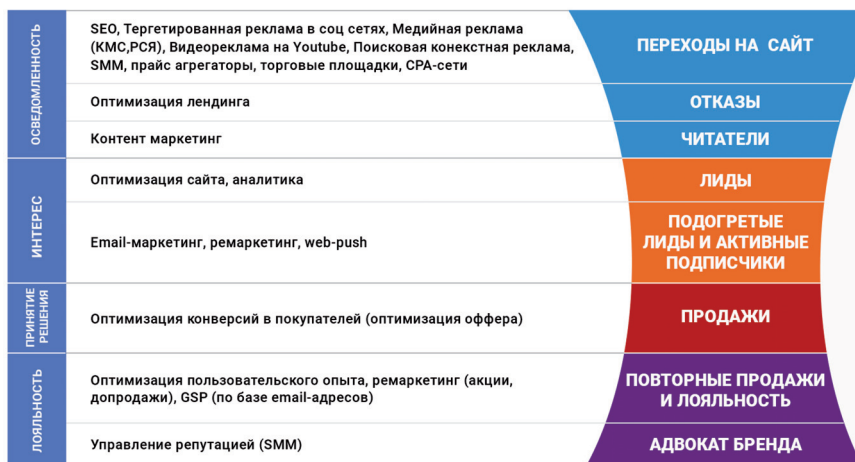


Рис. 15. Формирование воронки продаж (этапы, цели, инструменты)

Для разработки стратегии необходимо выбрать метод стратегического маркетингового планирования. Здесь существует ряд методологических подходов, разработанных в теории и полезных на практике, которые будут кратко рассмотрены ниже.

3.2. Портфельные стратегии: матрицы BCG и McKinsey

Стратегия как направление развития включает сферу и форму деятельности компании, ее разработка зависит от ряда факторов, системный анализ которых повышает обоснованность маркетинговых решений. Для этих целей может быть полезен портфельный анализ.

Матрица «Рост — доля рынка»

Одним из самых известных и хронологически первых методов является так называемая матрица Бостонской консультационной группы

(БКГ). Матрица определяет роль каждой области анализа по отношению к двум переменным: расширение сферы и рыночный сегмент предприятия. По вертикальной оси откладывается темп роста отрасли, а по горизонтальной оси — относительная доля рынка, которую имеет компания в данной сфере бизнеса. В матрице выделены четыре стратегических сектора. В условиях присутствия компании на разных рынках оценка и планирование портфеля продукции с помощью классической матрицы БКГ могут выглядеть следующим образом (рис. 16).

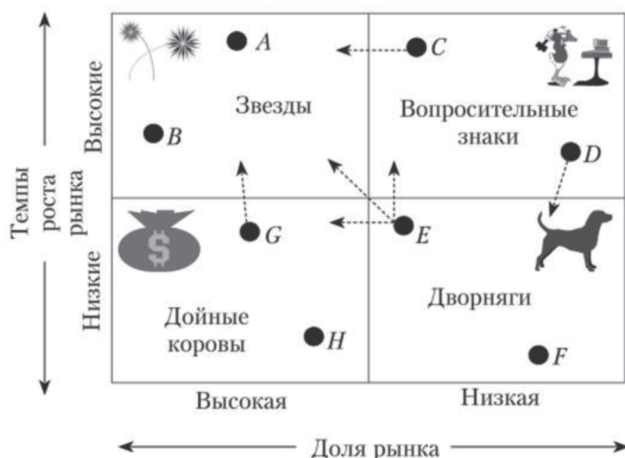


Рис. 16. Портфельный анализ на основе матрицы «Доля рынка — рост рынка»

Каждый из четырех секторов в этой матрице представляет собой разный тип компании или ее бизнеса с разными стратегиями и ресурсами:

- «знак вопроса» (или «трудные дети») — направления бизнеса в быстрорастущих отраслях с низкой относительной долей рынка; нуждаются в финансировании больших сумм денег не только для расширения, но также для того, чтобы создать долю на рынке и стать лидером в отрасли; в них заключен потенциал роста;
- «звезда» — лидер на рынке в быстрорастущей отрасли; «звезды» приносят прибыль и способствуют росту; по мере развития своих отраслей они становятся «дойными коровами»;
- «дойные коровы» — направления бизнеса с высокой относительной долей на медленно растущих рынках; переживают период зрелости, не слишком способствуют росту, но приносят значительную прибыль;
- «собаки» (или некий похожий термин) — бесприбыльные и бесперспективные области, они требуют решения о выводе из про-

дуктового портфеля компании либо решения о дополнительных инвестициях для модернизации¹.

В этой матрице рассчитывается доля рынка по отношению к основным конкурентам или к лидеру рынка. Поэтому доля рынка характеризует конкурентную позицию компании. Если это отношение меньше 1, то доля на рынке маленькая и товар расположен в правой части матрицы, а если больше, то доля рынка считается большой и товар размещается в левой части матрицы. Проведенный на основе матрицы «Рост — доля рынка» анализ портфеля продукции характеризует также его сбалансированность и помогает принять решение о дальнейшем развитии продуктов: расширить их производство, уменьшить объемы выпуска либо, наоборот, прекратить производство. Общепринятыми считаются следующие рекомендации по матрице «Рост — доля рынка» Бостонской консультационной группы² (табл. 3).

Таблица 3

Пример стратегических рекомендаций на основе портфельного анализа

Сектор матрицы	Показатели прибыли	Денежные потоки	Возможные стратегии
«Знаки вопроса»	Отрицательные или невысокие	Отрицательные	Инвестиции в создание рынка
«Звезда»	Стабильно растущие	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокие стабильные	Положительные стабильные	Инвестиции в другие продукты
«Собака»	Низкие нестабильные	Примерно нулевые	Ликвидация / «сбор урожая»

В то же время следует указать, что данный метод страдает рядом недостатков:

- привлекательность рынков с высокими темпами роста справедлива только в долгосрочном аспекте, следовательно, с помощью матрицы трудно обосновать решения в текущем периоде;
- перекрестное финансирование предполагает взаимную увязку динамики перехода продуктов по категориям, что в реальности трудно выполнимо;
- предусматривается изучение только двух факторов, что не отражает реальной картины происходящих изменений в отрасли³.

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

² Там же.

³ Там же.

Матрица «Мак-Кинси»¹

Еще одной из широко известных матриц стратегического маркетингового анализа является матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция». Она была разработана совместно компаниями «Мак-Кинси» и «Дженерал Электрик». Этот вид портфельного анализа предполагает построение матрицы с оценкой привлекательности рынка и конкурентоспособности каждой бизнес-единицы. Позиционирование проводится в матрице в системе координат: на оси абсцисс откладывается показатель привлекательности рынка, на оси ординат — конкурентоспособность бизнеса. На первом этапе определяют ключевые факторы для обозначения критериев с учетом специфики и характеристики рынка и отрасли. Затем определяются интегральные взвешенные оценки по каждому ключевому фактору для каждого критерия, а также вес фактора. На основе полученных значений определяется взвешенная оценка каждого фактора, и затем путем суммирования рассчитывается формализованная оценка выделенных критериев для каждого бизнеса. Показатели привлекательности отрасли определяются по степени следующих факторов: емкость рынка, интенсивность конкуренции, прибыльность отрасли, рост отрасли, размер необходимых инвестиций, технологическая стабильность, возможность внедрения инноваций, возможные риски и т.п. Конкурентная сила отрасли определяется на основе ключевых факторов успеха: издержки, производительность, исследовательский потенциал, относительная доля рынка, качество продукции, уровень сервиса, норма прибыли и т.п. На основании пересечения внутри матрицы данных уровней образуется девять квадрантов с соответствующей стратегией (рис. 17).

Матрица GE/McKinsey

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рис. 17. Матрица General Electrics / McKinsey

¹ В разделе использованы материалы: Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

3.3. Продуктовая стратегия на основе матрицы И. Ансоффа¹

Матрица Ансоффа — инструмент для классификации продукции и рынков в зависимости от перспектив продаж и проникновения. Эта матрица включает показатели интенсивного роста и диверсифицированного роста и основывается на том, что наиболее подходящая стратегия для роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующих или на новых рынках. Как и в случае с матрицей БКГ, она представляет собой схему, призванную помочь менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, но ее следует рассматривать как диагностический инструмент, а не как прямое руководство к действию (рис. 18).

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Рис. 18. Матрица Ансоффа «продукт — рынок»

В данной матрице И. Ансофф предлагал сопоставлять четыре ключевые стратегии в соответствии с положением продукта на рынке:

- при работе на старом рынке со старым продуктом компании автор модели советует совершенствовать продукцию, оптимизировать инструменты маркетинг-микса и увеличивать эффективность;
- при выводе на старый рынок нового товара предполагается стратегия товарной экспансии, которая будет осуществляться за счет поиска новых сегментов в уже существующих условиях;
- при выводе старого продукта на новый рынок риски заметно выше, чем в предыдущих стратегиях. Выход на новый рынок может осуществляться или за счет географического расширения, или за счет охвата новых способов дистрибуции;
- когда компания сталкивается с необходимостью вывода нового продукта на новый рынок, рекомендуется стратегия диверсификации.

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

Данная стратегия является, как правило, наиболее рискованной, и выход из нее наиболее дорогостоящий.

3.4. Модель конкурентных сил М. Портера¹

При систематической диагностике основных конкурентных сил в отрасли аналитическим инструментом может служить модель пяти сил конкуренции профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера (рис. 19). М. Портер объединил три основные области анализа — отраслевой структурный анализ, конкурентный анализ и анализ развития отрасли — в целях формирования интегрированной модели конкурентного отраслевого анализа.



Рис. 19. Модель пяти конкурентных сил Портера

Конкурентные силы определяются как:

1. Соперничество среди существующих конкурентов. Соперничество возникает между компаниями, которые производят продукты, являющиеся близкими заменителями друг для друга, особенно когда один конкурент предпринимает действия, чтобы улучшить свою репутацию или защитить свою позицию.

2. Угроза со стороны новых участников рынка. Новые конкуренты увеличивают производственные мощности отрасли и приносят с собой по-

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

ребность получить долю на рынке, тем самым делая конкуренцию более интенсивной. Чем выше опасность со стороны новых участников рынка, тем меньше привлекательность отрасли.

3. Рыночная власть поставщиков. Эта сила относится к возможности поставщиков оказывать влияние на стоимость, доступность и качество существующих в данной отрасли фирм. Степень влияния конкретного поставщика на ситуацию определяется наличием альтернативных поставщиков. В случае монополии рыночная власть поставщика особенно велика. Это может повлечь за собой повышение цен на ресурсы, снижение их качества и уменьшение гибкости маркетинговой политики фирмы.

4. Рыночная власть покупателей. Клиенты фирмы оказывают важное влияние на формирование отраслевой структуры из-за их способности снижать цены посредством сбора информации о конкуренте в конкурирующих торговых точках или посредством увеличения ожиданий от качества. Высокая рыночная власть покупателей обычно характерна для рынков товаров массового спроса, производимых множеством фирм.

5. Угроза товаров-субститутов. Продукты-заменители выполняют одинаковые, по существу, функции. Они могут устанавливать потолок прибыльности сегмента, ограничивая цену предложения.

На основании этой модели М. Портер предложил следующие **базовые стратегические модели**, исходя из соотношения двух важнейших факторов — масштабов целевого рынка и конкурентных преимуществ:

- 1) **стратегия лидерства за счет экономии на издержках.** Эта базовая стратегия характерна для фирм или подразделений, имеющих широкий охват рынка за счет предложения стандартного продукта по относительно низкой цене. Данная стратегия основана на высокой производительности и низких затратах на производство. Источником этих преимуществ могут быть экономия на масштабах производства, высокие технологии или выгодный доступ к источникам сырья;
- 2) **стратегия дифференциации.** Она означает, что фирма стремится придать товару уникальные свойства, которые могут быть важными для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Благодаря отличительным особенностям товара и его уникальности фирма получает значительные конкурентные преимущества. Дифференциация может заключаться не только в качествах самой продукции, но и в образе, марке, способах доставки товара, послепродажном сервисе и других параметрах;
- 3) **стратегия специализации (фокусирования).** Применяя данную стратегию, фирма стремится сосредоточиться на одном сегменте или небольшой группе покупателей и обслуживать его (их) лучше и эффективнее, нежели конкуренты. Существуют два вида стратегии фокусирования. В пределах выбранного сегмента фирма стремится

достичь преимуществ либо за счет низких издержек, либо за счет дифференциации.

3.5. Применение метода SWOT-анализа

Этот метод предполагает анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз (рис. 20).



Рис. 20. Схемы SWOT-анализа

SWOT-анализ — метод стратегического планирования для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании.

SWOT-анализ нужен, чтобы оценить сильные и слабые стороны компании и определить перспективы развития и угрозы извне.

Strengths (сильные стороны). Внутренняя характеристика компании. Факторы, которые обеспечивают устойчивое положение и конкурентные преимущества на рынке. Переменные, за счет которых увеличивается товарооборот, то, что будет улучшать, укреплять, усиливать.

Weaknesses (слабые стороны). Внутренняя характеристика компании. Слабые места компании. То, на что стоит обратить внимание и устранить или модифицировать. Моменты, которые могут привести к снижению объема продаж и потере конкурентоспособности.

Opportunities (возможности). Внешний фактор. Возможности — это события на рынке, в государстве, на которые компания не имеет прямого влияния, но они могут как-то положительно сказаться на ее развитии.

Threats (угрозы). Внешний фактор. Неблагоприятное развитие событий вовне, на которые компания повлиять не может и которые могут привести к проблемам для бизнеса.

SWOT-анализ учитывает положительные и отрицательные факторы как внутри компании (то, на что повлиять можно), так и во внешнем мире (то, на что в компании повлиять нельзя). Это универсальный метод: с его помощью можно проанализировать государственную экономическую политику или вероятность успеха школьной команды по волейболу — главное, правильно задать вопрос.

3.6. Стратегии позиционирования бренда

Современные маркетинговые технологии с их огромной силой воздействия на потребителей обусловили расцвет новой сферы маркетинга — управления брендом, или брендинга. Весь стратегический маркетинг может быть представлен в связи с этим как процесс сегментирования, таргетирования инструментов маркетинга на выбранном целевом сегменте (таргетинг) и позиционирования бренда в соответствии с системой потребительских ценностей и моделями потребительского выбора целевой аудитории (табл. 4).

Таблица 4

Содержание концепции STP-маркетинга

Концепция стратегического маркетинга	
S (segmentation) — сегментация рынка	Выделение групп потребителей с различными потребительскими предпочтениями и ценностями
T (targeting) — таргетирование целевой аудитории	Концентрация на наиболее привлекательных сегментах потребителей
P (positioning) — позиционирование бренда	В чем состоит ценность рыночного предложения для выбранного сегмента и как она отличается от ценности конкурентов

Бренд — это торговая марка, идентифицируемая массовым сознанием. Главный критерий для оценки марки с точки зрения соответствия термину «бренд» — идентификация потребителем. Существуют разные модели и различные аргументы для их применения.

Антонимом товару, вышедшему на уровень бренда, является товар-дженерик, т.е. стандартный, унифицированный товар, практически или вообще не отличающийся от своих конкурентов. Преимущество дженерика — только низкая цена. Следует сказать, что дженерики сейчас встречаются сравнительно редко, и даже такие товары, как соль, сахар, крупы, стремятся выйти на уровень бренда.

Условия правильного стратегического позиционирования бренда — это:

- знание позиционирования основных конкурентов;
- выбор собственной, убедительно аргументированной позиции;
- верная оценка потенциальной рентабельности выбираемой позиции;
- четкое представление о степени уязвимости позиционирования и средства для ее отстаивания;
- убежденность в наличии у товара достаточного потенциала для его осознания покупателями;
- согласованность выбранного позиционирования с другими факторами маркетинга — ценой, сбытом, коммуникацией;
- правильное понимание позиции, реально занимаемой товаром, на основе регулярных рыночных исследований.

Для целей стратегического анализа и планирования составляется так называемая карта восприятия бренда, пример которой представлен на рис. 21.



Рис. 21. Пример карты позиционирования брендов

Для позиционирования бренда используется также модель «Петля «Мак-Кинси» — лояльность к бренду» (рис. 22).



Рис. 22. Модель «Петля «МакКинси» — лояльность к бренду»

Компания может иметь в своем портфеле не один, а ряд брендов, и тогда встает проблема их правильного совместного позиционирования, не допускающего внутренней конкуренции. Здесь анализируются возможности применения двух моделей архитектуры бренда — «Бренд-дома» и «Дома брендов». Архитектура бренд-дома применима, когда компания посредством разных продуктов нацеливается на одну аудиторию и хочет сформировать одно и то же предложение и одинаковые ассоциации для разных продуктов. Это также подходящее решение, когда организация имеет ограниченный маркетинговый бюджет, так как очевидно, что поддерживать узнаваемость одного бренда дешевле, чем нескольких. Наконец, этот подход следует использовать, когда риск репутации, связанный с различными продуктами, низок, поскольку один неверный шаг может повлиять на весь марочный портфель. Его плюсы:

- удобство восприятия бренда потребителями: не нужно запоминать много информации;
- распространение положительной репутации на всю продукцию производителя;
- эффект синергии между брендами портфеля;

- отсутствие внутреннего каннибализма между брендами компании (когда бренды компании отъедают доли рынка не у конкурентов, а друг у друга);
- маркетинговый бюджет расходуется на один бренд.

Но есть и минусы:

- риски для репутации: проблемы с одним из продуктов могут повредить всем продуктам компании;
- опасность размывания идентичности бренда при его чрезмерном расширении;
- сложность ценовой дифференциации по разным странам;
- необходимость постоянно омолаживать корпоративный бренд так, чтобы не пострадала его идентичность.

Дом брендов — это стратегия позиционирования компанией одновременно нескольких разных брендов. У нее также есть свои плюсы:

- почти полное отсутствие риска потери репутации из-за провала одного из брендов портфеля;
- избегание неблагоприятных ассоциаций между брендами (например, если в портфеле с премиальными брендами появится эконом-бренд);
- возможность доминировать в нескольких нишах рынка благодаря четко выраженным преимуществам перед конкурентами;
- возможность выхода на рынок одновременно в нескольких ценовых категориях для захвата наибольшей доли рынка;
- расширение присутствия товара компании на полках магазинов.

Но есть и минусы:

- отсутствие синергии между брендами;
- необходимость продвигать каждый бренд портфеля по отдельности, что требует более высоких затрат;
- опасность каннибализма брендов в рамках одного портфеля;
- чрезмерное количество брендов в портфеле опасно распылением усилий, низкими долями рынка отдельных брендов и невозможностью лидерства ни в одном из сегментов.

Поэтому часто используются промежуточные стратегии, например, «Стратегия суббренда». Она близка к стратегии «Бренд-дом». В стратегии суббренда мастер-бренд (родительский бренд) чаще всего выступает в качестве ключевого компонента. В некоторых случаях и мастер-бренд, и суббренды считаются равнозначными, но суббренд никогда не бывает сильнее, чем мастер-бренд. Этот тип архитектуры бренда часто отражается в шаблоне наименования следующим образом: мастер-бренд идет в начале названия продукта, а суббренд следует за ним. Архитектура суббрендов удобна, когда вы хотите расширить свой основной бренд (мастер-бренд) на новые целевые аудитории — например, на более молодых потребителей.

Этот подход также работает, когда вы хотите обогатить основной бренд новыми ассоциациями — допустим, сделать его более провокационным, молодежным или премиальным. Плюсы такой стратегии:

- позволяет расширить мастер-бренд, охватить новые сегменты рынка;
- позволяет добавить новые ассоциации к мастер-бренду;
- позволяет использовать силу мастер-бренда при продвижении, что экономит ресурсы;
- может добавить ценности мастер-бренду.

Минусы, которые могут проявиться при ее реализации, тоже есть:

- риск для репутации: проблемы с суббрендом могут повредить мастер-бренду;
- опасность размывания идентичности бренда при его чрезмерном расширении;
- ценность суббренда может быть преувеличена менеджерами компании, и ресурсы на его поддержку будут потрачены впустую;
- суббренд может не представлять самостоятельной ценности в глазах потребителей, а служить лишь дополнительным описанием модели продукта.

Другой вариант — «Стратегия поддерживаемого бренда». Стратегия представляет собой что-то среднее между «Бренд-домом» и «Домом брендов». Разные продукты представлены под отдельными брендами, но при этом поддерживаются мастер-брендом. В этом случае поддерживаемый бренд играет ключевую роль, имеет отдельную идентичность и использует поддержку мастер-бренда в качестве знака качества — это помогает поддерживаемому бренду повысить узнаваемость и доверие. Стратегия поддерживаемого бренда — хороший выбор, когда вы хотите ориентироваться на разные сегменты потребителей, продолжая при этом использовать силу мастер-бренда. Этот подход также работает, когда вы намерены сформировать различные предложения и новые ассоциации для разных продуктов. Плюсы этой стратегии:

- поддерживаемый бренд получает доверие и узнаваемость со стороны потребителей за счет мастер-бренда;
- поддерживаемый бренд обладает достаточной свободой для формирования четкого позиционирования, которое может отличаться от мастер-бренда, что позволяет охватить новые сегменты рынка;
- низкий уровень риска для репутации других брендов компании в случае провала одного из брендов;
- успешный поддерживаемый бренд может усилить мастер-бренд (редко).

А возможные минусы и риски можно охарактеризовать следующим образом:

- слабый эффект синергии;
- требуется большой маркетинговый бюджет для продвижения каждого поддерживаемого бренда;
- при наличии серьезных проблем поддерживаемый бренд может негативно повлиять на репутацию мастер-бренда.

Для позиционирования бренда разработаны различные маркетинговые модели. Часто рекомендуется использовать модель «Колесо бренда», которая позволяет разработать бренд и сформулировать уникальное торговое предложение (рис. 23)¹.

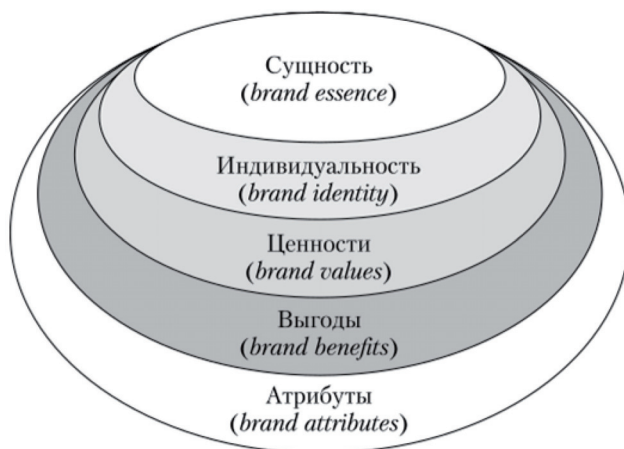


Рис. 23. Модель «Колесо бренда»

Атрибуты представляют собой физические и функциональные характеристики бренда, по которым изначально потребители его идентифицируют: цвет, дизайн, вкус, запах, а также особенности комплектации или модификации. *Выгоды* бренда — это уникальные свойства, которые он предлагает для удовлетворения специфической потребности конкретного потребителя или группы потребителей. *Ценности* являются следующей категорией в модели построения брендов компании Bates Worldwide. Они определяют эмоциональные результаты использования для потребителей: что чувствует потребитель, какое отношение бренд вызывает со стороны общества. *Личность* бренда определяется теми отношениями, которые могут возникать между потребителем и брендом. Отношения могут восприниматься, например, дружескими либо статусными. *Суть* бренда представляет собой ключевую идею рыночного предложения, обобщаю-

¹ URL: <http://brand01.ru/2009/09/методика-построения-бренда>

шую причины, в силу которых потребители должны отдавать предпочтение бренду.

Для того чтобы повысить эффективность маркетинговых затрат, компании стремятся преодолеть преграды для роста бренда, использовать более широкий и актуальный набор средств маркетинговых коммуникаций, делать инвестиции в маркетинг.

Net Promoter Score (NPS), или индекс потребительской лояльности, — метрика, определяющая отношение потребителей к вашей компании. Говоря иначе, NPS показывает перспективу роста компании¹. Потребительская лояльность — один из ключевых KPI, потому что привлечение нового клиента может стоить гораздо дороже, чем сохранение существующего; уменьшение оттока клиентов увеличивает доход; лояльные потребители чаще совершают повторные покупки, чем остальные, а большая часть новых потребителей привлечены по «сарафанному радио».

Чтобы посчитать NPS, нужно сделать несколько шагов:

1. Предложить потребителям пройти опрос: «Оцените по шкале от 0 до 10 вероятность того, что вы порекомендуете компанию друзьям и знакомым».

2. Посчитать процент ответов сегментированных потребителей по шкале:

9–10 баллов — «сторонники» (promoters);

7–8 баллов — «нейтралы» (passives);

0–6 баллов — «критики» (detractors).

3. Вычислить NPS по следующей формуле:

$NPS = \% \text{ «сторонников»} - \% \text{ «критиков»}.$

Показатель варьируется от –100 (все потребители — «критики») до 100 (все потребители — «сторонники» вашей компании). Положительный показатель — цифра выше нуля.

В маркетинговый оборот был введен термин «капитал бренда», который представляет собой «совокупность активов или пассивов, связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает или уменьшает ценность товара или услуги для фирмы и (или) для клиента этой фирмы»².

Несмотря на то что бренд существует только в сознании людей, т.е. это символ, вводимый средствами маркетинговой коммуникации в сознание потребителей, но этот символ является средством получения дополнительной прибыли, т.е. сильный бренд становится капиталом компании. На величину марочного капитала (brand equity) влияют такие ха-

¹ NPS — индекс потребительской лояльности. URL: <https://vc.ru/greensight/126471-nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti>

² Аакер Д. Создание сильных брендов: пер. с англ. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. С. 22.

рактеристики, как осведомленность (спонтанная и наведенная) целевой аудитории о бренде; лояльность к бренду (степень предпочтения данной марки конкурирующим брендам); чувствительность к бренду (значение марки относительно других факторов покупки — цены, качества и т.д.); ценовая эластичность спроса (степень ее снижения); развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций (доступность, понятность, непротиворечивость и др.); каналы дистрибуции, ценовая и товарная политика.

Результаты маркетинговой политики компании создают новое качество — активы марки (brand assets) — это тот репутационный ресурс компании, который позволяет ей успешно функционировать и получать дополнительную прибыль. Активы бренда относятся к нематериальным активам, куда входят также патенты, авторские права, ноу-хау, лицензии и деловая репутация компании. Активы бренда могут составлять самую большую часть всех корпоративных активов. Стоимость бренда (brand value) в этом случае может составлять большую часть оценки рыночной стоимости компании. Основные методы оценки стоимости бренда представлены в табл. 5.

Таблица 5

Основные методы оценки стоимости бренда

Метод	Методика оценки
Метод агентства Interbrand	Оценка стоимости основывается на прибыли, которую бренд обеспечит в будущем. Производится прогноз чистой прибыли для конкретного направления бизнеса компании на основе отчетных данных компании, динамики рыночной стоимости акций и уровня дивидендов за последний год. Из этой суммы прибыли вычитаются операционные расходы, налоги и затраты на привлеченный капитал. Остаток оценивается как доход, который принесли нематериальные активы, которые включают патенты, полезность товара и собственно стоимость бренда. Затем из этого остатка выделяют часть, принадлежащую только бренду. Для этого проводятся маркетинговые исследования и интервью с топ-менеджментом, что позволяет определить силу бренда и оценить риски, связанные с получением прогнозируемой прибыли. Для этого оцениваются параметры лидерства бренда в разных сегментах рынка; доля рынка; степень охвата (регион, национальная, интернациональная); динамика продаж; степень маркетинговой поддержки и правовой защиты бренда
Метод суммарных издержек	Проводится расчет всех издержек по созданию и продвижению бренда (расходы на исследования и разработку; на художественное решение и упаковку; на юридическую регистрацию и защиту; затраты на рекламу и другие формы продвижения), учитывается фактор дисконтирования

Окончание табл. 5

Метод	Методика оценки
Метод остаточной вмененной стоимости	Величина бренд-капитала определяется как разница между текущей рыночной ценой фирмы и стоимостью материальных, финансовых и не относящихся к бренду нематериальных активов
Метод выделения роялти	Оценка бренд-капитала проводится на основе величины отчислений роялти, которые получает компания за право использования бренда. Отчисления рассчитываются обычно от объема выручки
Метод рекламного агентства Joung & Rabicam	Бренд-капитал определяется как результат анкетирования и применения комплекса четырех показателей (дифференциация, релевантность, уважение, понимание). Интеграция этих критериев производится с помощью диагностической сетки — матрицы бренда («Достоинство бренда — сила бренда»), которая позволяет отбирать более сильные бренды
Метод Equi Trend компании Total Research	Для оценки стоимости бренда используются данные длительных наблюдений, обобщенных в трех показателях марочного капитала (заметность, воспринимаемое качество, удовлетворенность пользователя). Дает подходы к оценке силы бренда со стороны потребителей
Метод Д. Аакера	Основа на комплексе показателей оценки колебаний ценовой премии за бренд. Выделяется «десятка показателей капитала бренда», объединенная в пять групп: — показатели приверженности (ценовая премия, удовлетворенность потребителя / лояльность к бренду); — показатели воспринимаемого качества (воспринимаемое качество, лидерство / популярность); — показатели ассоциации / дифференциации (воспринимаемая ценность, индивидуальность бренда, ассоциации с организацией); — показатели осведомленности о бренде; — показатели рыночного поведения (доля рынка, цена и представленность бренда в дистрибутивной сети)

Тема 4. Товарная, ценовая и сбытовая политика

4.1. Товарная политика

Товарная, ценовая и сбытовая политика — это базовые инструменты реализации стратегических маркетинговых целей компании на целевых рынках. Надо отметить, что современные цифровые технологии карди-

нально модифицируют направления и инструменты реализации маркетинговых стратегий через ряд направлений¹:

- происходит изменение механизмов продвижения продуктов к потребителю, цифровизация сферы торговли, причем и в традиционных форматах. Например, появление касс самообслуживания, приложений для формирования заказа;
- ускоряется развитие электронной коммерции. Так, объем онлайн-рынка в России за 2019 г., т.е. до начала пандемии, уже увеличился почти в два раза и достиг 27,7 млрд руб.;
- развиваются новые форматы электронной торговли и каналы продаж, причем очень динамично;
- совершенствуется управление цепями поставок и каналами логистики под влиянием цифровых технологий, интернета вещей и роботизации. Развиваются дарксторы, интегрирующие функции логистики и продаж;
- усиливается забота об экологии со стороны компаний. Это тренд, который повлиял практически на всех участников рынка. Производители переходят на более экологичные методы производства. Крупнейшие представители ретейла в 2019 г. подписали Меморандум об устойчивом развитии и совершенствовании экологических практик;
- в товарной политике все более ярко отражаются ценности осознанного потребления, поскольку покупатели учитывают общественные ценности бренда при решении о покупке.

Товарная политика — это совокупность мер организации, связанных непосредственно с производством товара и его совершенствованием, реализацией или снятием с производства, а также сервисным и предпродажным обслуживанием. Если говорить о сфере розничных продаж, то на передний план выходит такое понятие, как ассортимент. Товарный ассортимент — группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен. Основными характеристиками ассортимента является широта — количество представленных товарных групп. Еще одно классическое понятие, используемое в рамках ассортиментной политики, — номенклатура. Товарную номенклатуру характеризуют с помощью следующих параметров:

¹ URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/operezhaya-trendy-rossiyskiy-onlayn-rynok-fmcg-vyros-pochti-vdvoe/>; <https://renen.ru/unilever-100-per-cent-renewable-electricity-across-five-continent-ahead-of-schedule/>; <https://www.retail.ru/news/riteylery-podpisali-ekologicheskii-memorandum/>; <https://go.forrester.com/blogs/distinguish-hot-from-hype-in-retail-tech-investments-for-2020/>

- широта — количество ассортиментных групп. Например, компания производит моющее средства, косметические средства, средства личной гигиены — значит, широта номенклатуры насчитывает три категории;
- глубина — количество модификаций идентичного товара. Например, моющее средство объемом 0,5 и 1 л; одинаковая маска для лица в розовой и белой упаковках;
- гармоничность — сочетание разных товарных групп по каким-либо признакам. Например, магазин А продает моющее средство и губки — это гармоничные ассортиментные группы с точки зрения использования;
- насыщенность — количество товаров в номенклатуре. Например, в магазине может быть представлено 10 тыс. SKU.

В современных условиях компании фокусируются на ценности предложения потребителю (рис. 24).



Рис. 24. Фокусировка товарной политики на ценности предложения потребителю

Ценность рыночного предложения для потребителя представляет собой разность между выгодами и затратами потребителя. И если на начальных этапах развития рыночной экономики и товарного предложения выгоды потребителей были преимущественно функциональными, то на следующем витке развития потребители проявляют готовность платить и за эмоциональные выгоды, за свои ощущения. Один из самых эффективных инструментов повышения ценности рыночного предложения — это его персонализация, создание индивидуальных решений и расширение воз-

возможности выбора. Планирование всего комплекса маркетинга начинается с создания ценностного предложения для целевого сегмента рынка¹.

Жизненный цикл товара

Предположив ограниченный жизненный цикл продукта и сначала возрастающие, а потом снижающиеся темпы роста продаж, определяют типичные кривые выручки, издержек и прибылей или убытков, пропорционально распределенных между их объектами. При этом различают четыре основные фазы ЖЦТ: внедрение, рост, зрелость и упадок, что позволяет выработать задачи маркетинговой деятельности (рис. 25).

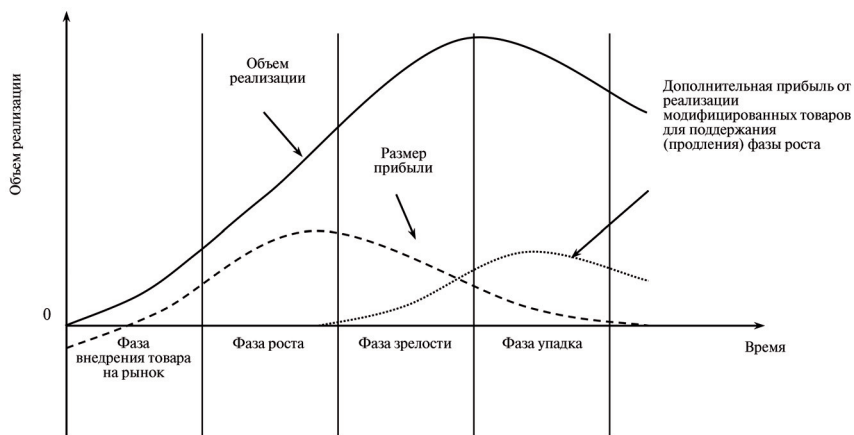


Рис. 25. Фазы жизненного цикла товара
(динамика объема сбыта и прибыльности)

В маркетинге принято выделять специфические проблемы обеспечения конкурентоспособности товара на различных этапах жизненного цикла.

В фазе разработки и внедрения оборот нарастает медленно, и поэтому прибыли получается не сразу. Для фирмы актуальны на этом этапе маркетинговые издержки: издержки на поиск продукта, его исследование и разработку, испытание продукта, подготовку его производства и реализации. На этом этапе целью маркетинга является создание спроса; преобладающими мероприятиями маркетинга являются создание системы сбыта и рекламы с целью продвижения товара на рынок. Основным потребителем товара являются так называемые инноваторы («пионерные потребители»), т.е. покупатели, которые хотят иметь новейшие продукты совершенно независимо от цен на них, покупатели, готовые к риску и прогрессивные.

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

Эту фазу могут преодолеть только предприятия со значительными финансовыми ресурсами и развитой системой маркетинга.

В фазе роста обороты возрастают, причем увеличиваются темпы роста. Реализованные прежде мероприятия маркетинга проявляют теперь свою эффективность. Формируется и стабилизируется оптимальный уровень издержек производства. Прибыль в этот период растет. Рынки товаров, находящихся в этой фазе, становятся очень привлекательными для бизнеса, поэтому обостряется конкуренция. На рынок также вступают и другие предприятия, в результате чего снижаются возможности дальнейшего роста продаж. Это фаза экономии издержек и цен, агрессивной конкуренции за долю рынка сбыта. Цель маркетинга — мобилизация спроса.

В фазе зрелости находится максимум оборота, темпы роста снижаются. Возрастают расходы на проведение мероприятий по совершенствованию и дифференциации продукта и сопровождающих его сервисов. Цель маркетинга — удержание спроса и защита доли на рынке путем дифференциации продукта и цен.

В фазе сокращения рынка продажи падают в абсолютном масштабе. Из-за необходимости принятия мер по поощрению продаж и иногда по снижению цен снижаются также прибыли. Теперь товар покупает наиболее приверженная бренду консервативная часть потребителей. Стратегия маркетинга заключается в «сборе урожая» и подготовке отступления. Постепенно наступает насыщение спроса и продукт заменяется другими. По этой причине и из-за морального старения товара падает общая выручка. Правда, вследствие сокращения и фокусировки применяемого маркетинга снижаются и расходы, так что прибыль снижается не всегда резко и может временами даже расти.

Возможны вариации в жизненном цикле разных товаров и соответственно в товарной политике. Критерии успеха товарной политики выводятся в принципе из соответствующих целей маркетинга, но в центре стоят выручка от продаж, доля на рынке и зависящие от объема производства продукта расходы. Особое место в силу своей важности и высоких рисков занимает товарная политика на этапе вывода инноваций.

Товарная политика в сфере инноваций. Можно выделить четыре основных направления продвижения новых товаров с позиции их потребительского назначения:

1. *Замена товара.* На эту категорию приходится около значительная доля всех новых товаров, выводимых на рынок. Она включает всевозможные усовершенствования и модификации уже существующих товаров, перепозиционирование.
2. *Добавление товара к существующим ассортиментным группам.* Такое пополнение существующих ассортиментных групп компании обеспечивает большую глубину товарного ассортимента.

3. *Новые ассортиментные группы.* Эта категория означает переход на новый рынок. Эта стратегия расширяет товарную номенклатуру компании.
4. *Товары, представляющие собой мировые новинки и создающие новые рынки сбыта и сферы использования.* Эта категория составляет относительно меньшую часть всех новых товаров, выводимых на рынок, и означает создание совершенно новых рынков.

В первую очередь компании необходимо определиться с маркетинговой стратегией проникновения на рынок с новым товаром. Бывают случаи, когда компания выводит на рынок абсолютно новый продукт, не имеющий аналогов. Новые продукты, как правило, требуют значительных инвестиций в исследования и разработки, прежде чем будет результат. Стратегия «снятия сливок» часто используется в случае вывода на рынок нового и уникального продукта. Она предполагает установление первоначальной цены на относительно высоком уровне, рассчитанном на самых платежеспособных и ценящих новизну покупателей. Один из вариантов этой стратегии предполагает установление первоначально высокой цены с последовательным снижением ее по мере вступления продукта в фазу зрелости. Стратегия последовательного «снятия сливок» возможна только в том случае, когда на рынке инновационных продуктов существуют высокие входные барьеры. Обычная методика применения этой стратегии заключается в поступательном снижении цен по мере роста производства в самой компании и у ее конкурентов¹.

Новые продукты становятся источником роста и условием выживания для современных компаний, однако до этого должны пройти несколько этапов развития (рис. 26).

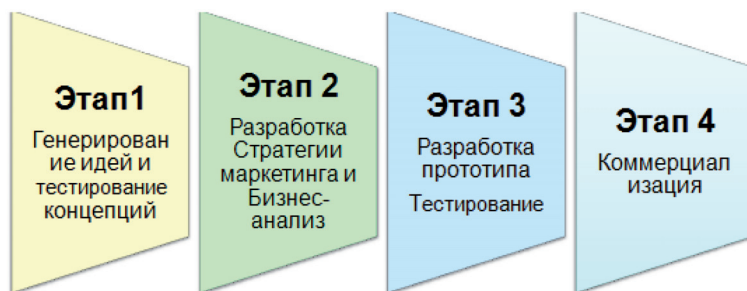


Рис. 26. Этапы маркетинга инноваций

¹ Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс МВА. М., 2006.

4.2. Ценовая политика

Сложность маркетингового ценообразования заключается в правильном ценовом позиционировании на основе оценки ценовой эластичности спроса. Так, по оценкам маркетологов, чувствительность потребителей к ценам и их реакция определяются целым рядом психологических и экономических факторов, которые надо знать и учитывать предпринимателю. Так, чувствительность потребителей к изменению цен будет ниже, если:

- продукт позиционирован отдельно от других (не имеет аналогов);
- потребителям неизвестны или мало известны товары-субституты;
- потребителям сложно сравнить качество различных субститутов;
- затраты потребителей на продукт относительно невелики по сравнению с их доходами;
- затраты потребителей на продукт занимают очень малую долю их совокупных издержек (поэтому, в частности, относительно дороги запчасти к автомобилям);
- потребители могут часть затрат на продукт разделить с кем-либо;
- продукт может применяться в системе с ранее приобретенными и освоенными продуктами;
- продукту приписывается более высокое качество, престиж и эксклюзивность;
- потребители не могут долго хранить продукт¹.

Необходимо также иметь представление о том, насколько чутко спрос реагирует на изменение цены данного продукта. Степень этой зависимости принято называть **ценовой эластичностью спроса**. Она определяется как частное от деления процентного изменения проданного количества товара на процентное изменение его цены.

Ценовое стимулирование продаж

Можно сказать, что в секторе потребительских товаров сложилась особенно тесная взаимосвязь между конкурентами, так как один производитель одновременно сотрудничает с несколькими конкурирующими сетями ретейла, а в одной торговой сети представлены марки нескольких производителей. Поэтому и риск ценовой войны — повторяющегося долговременного снижения цен — высок. На практике ввод новинок в ассортимент происходит на основе аудита цен конкурентов. Рынок FMCG — один из наиболее промоутированных: в 2019 г. доля ценовых промо (скидка в цене) среди всех продаж в денежном выражении составила более 50%, причем сохраняя долговременный тренд роста (рис. 27). Средняя глубина скидки, т.е. ее размер, в 2019 г. составила 24%. Однако если рассматривать топ-20, то доля промопродаж становится еще больше — 63% в денежном

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

выражении. Промоакции являются инструментом торгового маркетинга или трейд-маркетинга, нацеленным на стимулирование канала сбыта и спроса конечного потребителя.

% от продаж в топ-20 категорий FMCG (в денежном выражении)

■ Продажи по промоакциям ■ Другие виды продаж

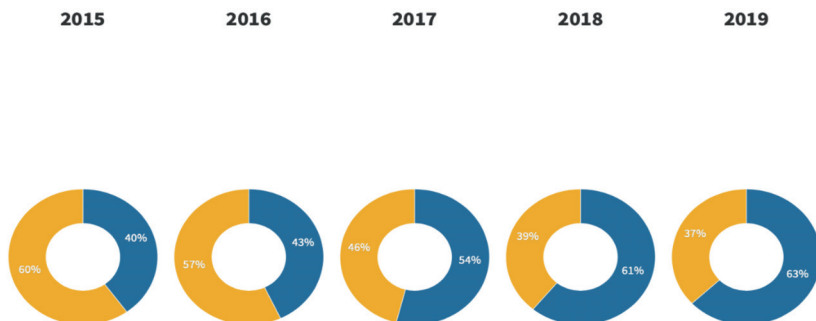


Рис. 27. Доля продаж по промоакциям на российском рынке товаров повседневного спроса

Источник: Nielsen. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/51>

Почему промоакции так популярны и важны? С точки зрения потребителя промоакция — это выгода или дополнительная ценность. С помощью этого инструмента, как уже было сказано, стимулируется спрос, реализуются поддержка и запуск новинок, формируется лояльность к брендам, более того, согласно статистике последних лет, акции становятся уже не конкурентным преимуществом и стимулом переключения с товаров-заменителей, а необходимостью сохранения доли рынка.

Однако такая значительная доля промопродаж становится в некоторой степени проблемой: торговые сети и производители уже забили тревогу из-за роста доли продаж по промо¹. Как минимум ухудшается показатель **baseline** — регулярных продаж без промоподдержки. Может происходить и такой негативный эффект, как, например, **канибализация** — когда товар на промо забирает доли продаж других (более дорогих) продуктов того же бренда. Более того, меняется поведение потребителей: выбирают только товары со скидкой, откладывают покупки.

4.3. Сбытовая политика

Выбор сбытовой политики зависит от длины распределительной цепи и возможных каналов (рис. 28).

¹ Nielson. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/akciya-zakonchilas-rost-doli-promoprodazh-zamedlilsya/#>

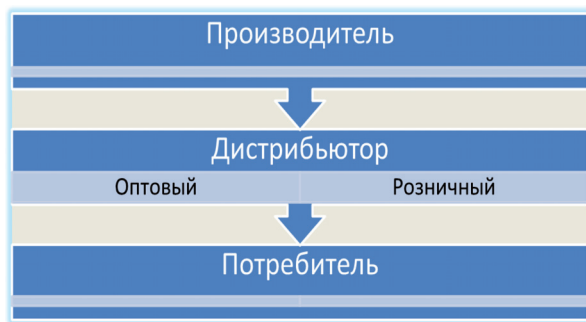


Рис. 28. Прямое и косвенное распределение

Прямой сбыт имеет место, если производитель реализует товар непосредственному потребителю (например, на сайте бренда производителя). В целом прямой сбыт более выгоден тогда, когда сэкономленные торговые наценки выше, чем дополнительные издержки распределения. **Косвенный сбыт** обусловлен необходимостью использования оптового и розничного звена, причем часто в разных онлайн- и офлайн-форматах.

При косвенном сбыте товара труднее управлять брендом в канале продаж. Косвенное распределение разрывает также каналы обратной связи с потребителем. При этом между производителем и торговлей могут возникать противоречия по всем инструментам маркетинга (табл. 6).

Таблица 6

Различие интересов производителя и торговли в маркетинговой политике

	Производитель	Торговля
Цена	Единая розничная цена и умеренная торговая наценка	Дифференциация цен, распродажи, высокие торговые наценки
Продукт	Имидж марки производителя	Имидж торговой марки продавца
Распределение	Большое количество заказов на весь ассортимент	Малые партии товаров, избранные виды товара
Реклама	Верность марке производителя. Широкая известность. Продвижение своего продукта	Верность торговой фирме. Региональная известность. Продвижение всего ассортимента торговли

Особую форму распределения представляет собой платная передача целой маркетинговой концепции предприятия (франчайзинг), при которой юридически самостоятельный продавец берет на себя единую с производителем концепцию маркетинга: продукт, марка, цена, реклама, распределение.

Важно отметить, что большинство компаний представлено сегодня и в офлайн-, и в онлайн-форматах, поэтому они переходят к **омниканальности**. Омниканал предоставляет собой микс онлайн- и офлайн-формата: покупатель может совершить покупку и получить ее через разные каналы, например, заказать онлайн, а получить в магазине или заказать отсутствующий товар в магазине и получить его с доставкой. Основным принципом омниканальности заключается в том, чтобы обеспечить покупателю **позитивный и бесшовный клиентский опыт во всех возможных каналах** ретейлера: от розничной точки до инстаграма. Такой подход дает явное конкурентное преимущество. На практике в России омниканальность реализуют многие сетевые ретейлеры. В основном реализация происходит с помощью мобильных приложений и сайтов с онлайн-заказами, при этом покупку можно получить в торговой точке.

Важной стратегической целью в управлении сбытом становится **повышение лояльности и удержание потребителей**. Понятие *customer retention* относится к способности бизнеса удерживать существующих клиентов. Другими словами, это умение компании выстраивать коммуникацию с потребителями и максимально увеличивать ценность каждого¹.

Существует ряд показателей, которые позволяют оценить уровень лояльности и ценность клиентов, необходимые при построении стратегии удержания клиентов (табл. 7).

Таблица 7

Показатели уровня лояльности и ценности клиентов

№ п/п	Метрика	Расчет
1	Процент повторных продаж	Клиенты с более чем одной покупкой / общее число уникальных покупателей · 100
2	Частота покупок	Количество заказов / количество уникальных покупателей
3	Средняя ценность покупки	Выручка за N времени / количество заказов за N времени
4	Показатель ценности клиента	Частота покупок · средняя ценность покупки

¹ Троепольский Д. Customer retention: когда удержание клиентов важнее их поиска. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1993096-uderzhanie-klientov-kak-razvit-biznes-prodavaya-loyalnym-potrebitelyam>

В качестве методов для удержания клиентов и повышения лояльности маркетологи рекомендуют использование аккаунтов пользователей, внедрение службы поддержки, использование программы лояльности, использование email-рассылок, предложение скидки на вторую покупку.

Есть много методов продаж, чтобы закрыть больше продаж с большей прибылью¹.

К ним относятся, например, методики **спин-продажи**, потому что спин-продажа основана на использовании правильных вопросов на этапах процесса продаж. SPIN — это аббревиатура для четырех типов вопросов, призванных вызвать интерес покупателя и подвести его к закрытию сделки:

- Situation — ситуация;
- Problem — проблема;
- Implication — вовлечение;
- Need-playoff — необходимость решения.

Аналогично, по сути, строятся методики **SNAP-продажи**. Это методология продаж, цель которой — заставить продавца встать на один уровень с потенциальным клиентом. SNAP — это аббревиатура из следующих слов: будьте проще (Simple), найдите себе цену (Invaluable), всегда договаривайтесь (Algin) и расставляйте приоритеты (Priorities). Необходимо разъяснить преимущества, выгоды и те результаты, которые компания гарантирует по сравнению с конкурентами, учитывая четыре компонента в соответствии с продажами Snap:

1. Упрощение. Важно прояснить, когда легко будет использовать то, что предлагает компания.
2. Убеждение в ценности, демонстрируя понимание проблемы клиента, его целей и приоритетов.
3. Согласование условий с тем, чтобы соответствовать потребностям, проблемам и целям клиентов.
4. Подчеркивание приоритетов клиента. Если экономия средств — главный приоритет, то выделите это во время процесса продаж.

Еще одна популярная и перспективная техника продаж — это **консультативные продажи**. С этой техникой продаж продавец становится экспертом-консультантом, который, как и в других методологиях, задает вопросы, чтобы определить потребности клиента. Задача сводится к тому, чтобы научить клиента, как с помощью продукта компании решить собственные проблемы. Эта методология продаж направлена на создание долгосрочных отношений между продавцом и покупателем.

¹ Меркулов Е. Три техники продаж, которые спасут в кризис. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1992207-tehniki-prodazh-kotorye-spasut-v-krizis>

Тема 5. Маркетинговые коммуникации

5.1. Содержание и структура маркетинговых коммуникаций

Маркетинговые коммуникации — это действия компании по поиску, анализу, подготовке и распространению информации о продукте с целью побудить потребителей совершить целевое действие.

Маркетинговые коммуникации — это эффективные способы взаимодействия с клиентом.

Главная цель маркетинговых коммуникаций — способствовать устойчивым продажам, стимулировать сбыт товаров или услуг.

Повышение узнаваемости, формирование потребительской мотивации к покупке, поддержание долгосрочных отношений с покупателями, создание имиджа бренда и продукта, регулярное напоминание о себе — все это важные задачи маркетинговых коммуникаций (рис. 29).

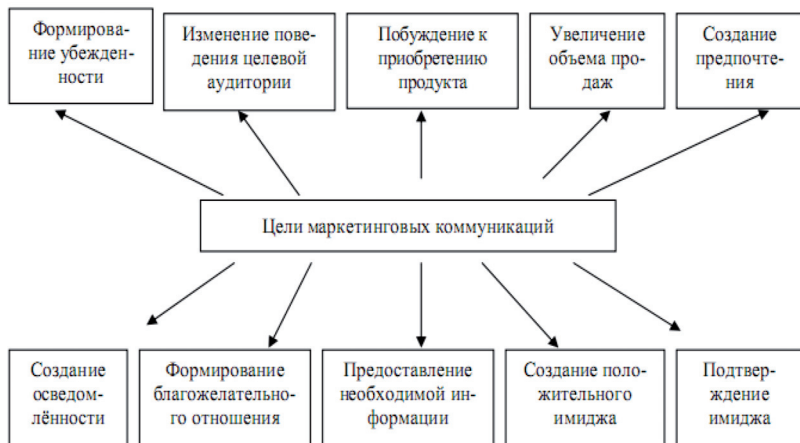


Рис. 29. Цели маркетинговых коммуникаций

Маркетинговые коммуникации работают на всех этапах отношений с покупателем:

- перед покупкой знакомят с продуктом, формируют потребность (пример: «занимайся бегом в Nike»);
- помогают сделать выбор в момент покупки (пример: «купи Nike со скидкой сегодня»);
- после покупки способствуют правильному и комфортному использованию продукта (пример: «занимайся с онлайн-тренерами Nike»);
- стимулируют дальнейший спрос (пример: «купи себе еще немного Nike»);
- формируют лояльность бренду (пример: «покупай только Nike»).

В целом задача маркетинговых коммуникаций — донести привлекательность бренда / продукта до максимального числа представителей целевой аудитории. Поэтому в планировании коммуникации необходимо учитывать все элементы:

- источник — бренд, компания или лицо, начинающее процесс коммуникации;
- сообщение, информация — суть того, что источник желает донести до аудитории;
- адресат — люди, к которым обращена коммуникация, кому источник хочет передать свое сообщение;
- канал — способ донесения информации до адресата (внутренняя и наружная реклама, СМИ и т.д.);
- кодирование информации (сообщения) — форма, в которой сообщение будет доставлено адресату. Форма подбирается согласно каналу: для ТВ сообщение кодируется в видеоролик, для соцсетей в пост или сториз и т.п.;
- декодирование — обратная связь от адресатов: как целевая аудитория ответила на коммуникацию: выросли продажи, повысилась осведомленность о продукте, завязался диалог с потребителями. Оценивается эффективность коммуникаций.

Виды маркетинговых коммуникаций

Реклама. Самый известный вид маркетинговой коммуникации. Реклама информирует о продукте, расхваливает его качества, помогает сделать выбор и стимулирует спрос.

PR (связи с общественностью). Разместить новость, пресс-релиз, дать интервью, выступить на конференции — СМИ получают информацию и спикера, а компания — упоминание, охват аудитории. Пиар занимается созданием и укреплением образа в общественном пространстве. Инструментом пиара может стать паблисити — это упоминание бренда в СМИ. Часто компании организуют для журналистов пресс-туры, пресс-конференции, презентации.

Спонсорство. Спонсирование также работает на имидж бренда. Спонсор дает деньги на организацию мероприятия, работу проекта, достижение какой-то цели. Также бывают информационные спонсоры, предоставляющие не финансовые, а другие мощности — свою площадку, свою аудиторию и т.д. В обмен на помощь спонсору предоставляют возможность продвигать свой бренд.

Директ-маркетинг. Директ-маркетинг напрямую обращается к покупателям через письма, телефонные звонки, встречи, общение на выставках, сайтах (личный кабинет, чат-боты), когда компания прямо коммуницирует с потребителем с целью продажи, получения иной обратной связи или попадания клиента в воронку продаж.

Стимулирование сбыта — это ценовые акции, конкурсы, бонусы, скидки купоны, мерчандайзинг, промомероприятия, дегустации и тест-драйвы, а также размещение типичных или креативных POS-материалов. Все, что помогает обратить внимание людей и подогреть покупательскую активность. Коммуникация идет с целью продать больше прямо сейчас.

Программы лояльности немного иначе стимулируют спрос. Бонусные баллы, накопительные скидки, членство в клубах покупателей — все эти вещи помогают выстраивать долгосрочную коммуникацию с клиентами.

Личные продажи. Продажа продавцом покупателю буквально у полки в магазине тоже является видом маркетинговой коммуникации. Например, продавец рекламирует товар, информирует о его достоинствах, обрабатывает обратную связь и склоняет покупателя вступить в программу лояльности. **Продуктовые презентации** — это частный случай прямой продажи, когда для собравшихся проводят демонстрацию нового продукта.

5.2. Современные технологии и каналы рекламы

Технологии рекламы

Таргетированная реклама — это способ онлайн-рекламы, в котором используются методы и настройки поиска целевой аудитории в соответствии с заданными параметрами (характеристиками и интересами) людей, которые могут интересоваться рекламируемым товаром или услугой.

Естественная (нативная) реклама

Естественная (нативная) реклама (от англ. native advertising) — способ, которым рекламодатель привлекает к себе внимание в общем контексте площадки и пользовательских интересов. В оригинале она воспринимается как часть просматриваемого сайта и выглядит как бескорыстное сообщение от лица бренда, поэтому пользователь не всегда понимает, что материал спонсированный. Контент носит образовательный, информативный и медийный характер. Эта реклама не похожа на обычную, поэтому вызывает меньшее отторжение у читателей и помогает избежать эффекта «баннерной слепоты».

Оплата за размещение рекламы в интернете может осуществляться по нескольким моделям.

CPM или CPT (Cost Per Milli (Thousand)) — оплата за показ одной тысячи человек. Несовершенство данной модели заключается в том, что рекламодатель платит за показы вне зависимости от того, видел ли человек рекламу, прореагировал ли он как-либо. То есть при неудачном выборе места размещения рекламодатель будет впустую тратить деньги.

CPC (Cost Per Click) — оплата за клик. Данный вид оплаты предполагает не просто просмотр рекламы, а некую реакцию на нее. Он более дорогой, но в то же время рекламодатель платит только за тех пользователей, кото-

рые проявили некий интерес к рекламе. Но стоит отметить также, что данный вид оплаты не учитывает, сколько времени человек провел на сайте рекламируемой компании. То есть интернет-пользователь мог случайно нажать на рекламу и сразу закрыть новое окно или просто не заинтересоваться рекламируемым объектом.

CPS (Cost Per Sale) — оплата за покупку. Это самый надежный метод, так как оплата, по сути, производится в случае получения выручки, таким образом, площадка получает часть денег от каждой покупки. При этом нельзя утверждать, что данный вид оплаты является самым выгодным, так как величина процента может быть достаточно высокой и достигать 10–30%.

CPO (Cost Per Order) — оплата за заполнение пользователем формы заказа. То есть процесс покупки еще не совершен, но пользователь уже нацелен приобрести товар. Такой вид оплаты менее надежный, чем предыдущий, но более дешевый.

CPA (Cost Per Action) — оплата за действие. Действие, за которое производится оплата, может быть разного характера: зарегистрироваться на сайте, добавить товар в корзину, просмотреть определенное количество страниц и т.п. Такого рода оплата предполагает, что интернет-пользователь скорее всего заинтересовался сайтом или предложением рекламодателя¹.

На рынке онлайн-рекламы применяется модель **Real Time Bidding (RTB)** на основе технологии **программатик** — автоматизированного способа закупки таргетированной рекламы в интернете в режиме реального времени. Это аукцион за показ рекламы участника рекламной сети каждому конкретному пользователю, зашедшему на площадку. За несколько секунд загрузки страницы в браузере система собирает данные о пользователе, передает эту информацию сетям рекламодателей, которые выставляют свои ставки — сколько они готовы заплатить за показ рекламы пользователю с такими характеристиками. После этого система автоматически выбирает наибольшую ставку и передает рекламное сообщение этого рекламодателя браузеру пользователя.

Каналы рекламы

SEO-оптимизация. Чтобы ваш сайт отображался на первой странице поисковой системы, его должны увидеть роботы поисковых систем «Яндекса» и Google. В этих сервисах отображаются запросы, которые используют пользователи во время поиска, и их частотность. На основании этой информации SEO-специалисты собирают семантическое ядро, которое, в свою очередь, применяется для формирования структуры сайта и его контентной составляющей.

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

Контекстная реклама. Первые результаты выдачи в поиске — это всегда реклама, за которую владелец показываемого сайта платит Google или «Яндекс». Перед адресом рекламируемого ресурса обязательно ставится пометка, указывающая на это.

Баннерная реклама. Баннеры размещают на различных ресурсах для привлечения внимания пользователей. Каждый баннер — это уникальный рекламный объект, который несет определенное послание и публикуется с конкретной целью. Разместить его можно в любой части страницы своего или стороннего сайта, который посещает целевая аудитория вашей компании. Понять, стоит ли баннерная реклама затрачиваемых на нее средств, помогает **коэффициент кликабельности (CTR)**. Он показывает соотношение кликов на рекламу с количеством ее показов. Если значение высокое, значит, баннер сработал эффективно.

Реклама в соцсетях, блогах, SMM-продвижение. Соцсети — это особая площадка для рекламы, сообщество, которое люди, по сути, создают сами и в котором они объединяются в группы по интересам. В соцсетях можно столкнуться с двумя видами рекламы: **Social Media Marketing (SMM)** и **таргетированная баннерная реклама**. SMM представляет собой продвижение посредством создания брендом своих **профилей** (страниц) или групп в различных социальных сетях. Этот вид рекламы помогает бренду коммуницировать с аудиторией, выражать свою позицию, доносить свои миссию и ценности, поддерживать свой образ, заинтересовывать и вовлекать в общение аудиторию с целью создания лояльности и поддержания интереса к бренду. Второй вариант рекламы в соцсетях — таргетированная **баннерная** реклама, которая показывается пользователям в зависимости от их социодемографических характеристик и интересов в их профиле, в том числе на основе описанной выше модели Real Time Bidding (RTB)¹.

Вирусная реклама — вид рекламы, который распространяется благодаря самим интернет-пользователям. Это может быть видеоролик, фотография, картинка, игра, сайт и любое другое оригинальное проявление рекламы, важно, чтобы она была очень необычной и интересной и пользователь захотел поделиться ею с другими.

Product placement имеет место в разных медиа, в том числе и в интернете. Он может выражаться во внедрении рекламы в интернет-игры или мобильные приложения. Суть его состоит в том, что реклама гармонично вплетена в контент, например, в игре герой ездит на машине определенной марки и т.п. Человек, которому нравится контент, становится также лоялен к рекламируемому бренду.

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

Мобильная реклама

С интернет-рекламой пересекается и даже тесно переплетается мобильная реклама. Ее можно разделить на рекламу в мобильном интернете (WAP-реклама) и рекламу в мобильных приложениях.

QR-код. Очень распространенный в последнее время вариант рекламы. Пользователю достаточно скачать на телефон приложение-сканер, и при наведении камеры устройства на QR-код открывается определенная страница сайта, где можно получить подробную информацию. Реклама интересна пользователю тем, что предполагает некую интерактивность.

Email-рассылка. Знакомить клиентов с компанией и подталкивать к покупке можно не только в соцсетях и поисковых системах, но и с помощью почтовых рассылок. Остальные рекламные каналы в интернете не дают возможность наладить с потребителем такой близкий контакт, как email-рассылка. Ведь в ней можно обратиться к человеку по имени и сделать ему персональное предложение.

Наряду с новыми цифровыми каналами сохраняют свое значение **традиционные** каналы: наружная реклама, а также реклама в прессе и на радио.

Наружная реклама — это реклама, разными способами встроенная в уличное пространство. Ее можно разделить на четыре основные разновидности: магистральные конструкции, уличная мебель, транспорт и уникальные проекты.

Реклама в прессе предполагает размещение каких-либо рекламных материалов в периодической печати. Периодическая печать представлена в виде газет, журналов и рекламных изданий, которые в большинстве случаев распространяются бесплатно.

Реклама на радио — звуковая реклама, транслируемая на радиостанциях. Она может повысить имидж компании за счет причастности ко всякого рода интерактивным мероприятиям, в которых аудитория часто и с удовольствием принимает участие.

5.3. Связи с общественностью

PR — это деятельность по укреплению отношений между организацией и ее общественностью. Первостепенная задача PR — выстроить доверие у общественности к компании (или личности, товару), недаром PR называют деятельностью по созданию доверия.

Общественность — это различные социальные группы, влияющие на организацию. PR использует широкий инструментарий для достижения своих целей, в частности, для формирования положительного имиджа компании в глазах потенциальных или фактических клиентов. Выделяют следующие основные методы связей с общественностью:

- публикации (выпуск годовых отчетов, брошюр, издание статей, журналов и т.д.);

- мероприятия (проведение пресс-конференций, организация семинаров, вечеринок и прочих встреч, привлекающих внимание к своей деятельности или новому товару);
- новости (предоставление СМИ благоприятных новостей о деятельности компании, подготовка пресс-релизов);
- публичные выступления представителей и руководителей компании;
- общественная деятельность и благотворительность¹.

При этом типичные каналы для PR мероприятий — это:

- публикации в СМИ, видео- и аудиointервью, пресс-релизы в интернете, ведение соцсетей, рассылки, SMO;
- пресс-туры, пресс-конференции, брифинги, презентации;
- выставки, конференции, семинары, круглые столы;
- спонсорство и благотворительность;
- конкурсы, премии, фестивали.

Если реклама создает имидж бренда, мотивирующий к совершению покупки, связи с общественностью формируют институциональный имидж компании, вызывающий доверие. Эти отличия рекламы от PR были сформулированы известными маркетологами Дж. Барнеттом и С. Мориарти².

5.4. Контент-маркетинг и развитие новых цифровых коммуникаций

Маркетинговые коммуникации в интернете образуют новый **коммуникационный микс**, т.е. интегрированный комплекс, который представлен уже не только офлайн, но и в значительно большей степени в интернете через различные взаимосвязанные каналы (см. рис. 30).

Контент как инструмент цифрового маркетинга

Почему контент-маркетинг эффективнее по сравнению с другими типами digital-рекламы? Потребители больше доверяют брендам, которые дают доступную полезную информацию об использовании и характеристиках продукта, регулярно обновляют полезный контент. В связи с этим развивается так называемый **входящий (Inbound) маркетинг** — тактика привлечения клиентов с помощью полезного контента, которая набирает все большую популярность. Контент дает возможность маркетологам сформировать свою собственную заинтересованную целевую аудиторию, в то время как реклама привлекает внимание аудитории лишь на время и только тогда, когда в этом возникает необходимость. Постоянная публикация полезной и увлекательной информации для потенциальных клиентов и ответов на их вопросы позволяет с гораздо большей легкостью превращать их в реальных.

¹ Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М., 2016. С. 319.

² Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: пер. с англ. М., 2001. С. 285.



Рис. 30. Комплекс каналов цифрового маркетинга

На развитие цифрового маркетинга огромное влияние оказало появление **искусственного интеллекта**, технологий, которые способны выполнять задачи, обычно требующие человеческого интеллекта, такие как распознавание речи, визуальное восприятие и принятие простых решений. Использование алгоритмов искусственного интеллекта на основе больших данных дает возможность маркетологам автоматизировать основные и повторяющиеся задачи, что позволяет экономить время и затраты. Так, например, данные инструменты помогают веб-сайтам выявлять нужный контент для пользователей, учитывая их текущую активность или уровень вовлеченности. При этом чат-боты, созданные на основе искусственного интеллекта, позволяют взаимодействовать с клиентами в режиме реального времени, тем самым обеспечивая положительный пользовательский опыт и стимулируя лояльность к бренду.

Большинство крупных компаний для анализа значительного количества данных уже используют технологию машинного обучения. **Машинное обучение** — это технология, включающая разработку компьютерных программ, которые способны «учиться» самостоятельно, опираясь на существующие данные. Используя технологию машинного обучения, компании также могут предсказывать модели поведения потребителей и совершенствовать технологию чат-ботов. Помимо этого, машинное обучение помогает компаниям создавать персонализированный контент на основе

профиля потребителя, его ожиданий, поведения, покупательских привычек и интересов и предоставлять пользователю интернета определенный контент благодаря персонализированным системам рекомендаций.

С появлением более совершенных технологий, которые обеспечивают высококачественное воспроизведение сред, объектов и людей, компании видят в технологии **расширенной реальности (XR)** перспективные технологические инструменты, способствующие продвижению товаров и услуг. Технология расширенной реальности включает **виртуальную реальность (VR)**, которая полностью погружает пользователей в виртуальную среду, и **дополненную реальность (AR)**, которая обеспечивает наложение виртуального контента на реальную среду. Использование расширенной реальности в маркетинге и торговле сформировало новый цифровой канал продвижения — виртуальную коммерцию. Используя технологию XR, компания может разрабатывать новые взаимодействия между потребителем и продуктом, которые невозможны в условиях реального мира.

Одно из активно развивающихся направлений — технологии **автоматизации работы в социальных сетях**¹. Это весьма актуально с учетом того, что бизнес может делать в соцсетях, например:

1. Публиковать контент.
2. Продавать товары и услуги.
3. Общаться с клиентами.
4. Следить за конкурентами.
5. Покупать рекламу у блогеров и у соцсети.
6. Искать партнеров, подрядчиков и соискателей.

Отсюда вытекают следующие направления автоматизации маркетинга в социальных сетях:

- автоматизация публикации контента;
- отложенный постинг;
- создание креативов;
- автоматизация действий;
- модерация, борьба со спамом;
- продвижение аккаунтов;
- подписки и лайки;
- конкурсы для подписчиков;
- поиск блогеров для рекламы;
- проверка на накрутку подписчиков и лайков;
- анализ аккаунтов;
- мониторинг конкурентов и отзывов;

¹ Калашник А. Как автоматизировать работу в соцсетях. URL: https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1992968-kak-avtomatizirovat-biznes-protsessy-v-sotssetyah?utm_campaign=2660&utm_medium=marketing-xxi&utm_source=email

- отслеживание упоминаний (social listening);
- мониторинг рекламы и конкурентов.

Оценивать активность в социальных сетях можно с помощью сервисов для автоматизации SMM¹. С помощью приложений для маркетинговой аналитики социальных медиа можно получить отчет, содержащий подробные данные, сравнить свой результат с контрольными показателями и улучшить ROI расходов на рекламу. Важный технологический аспект эффективности маркетинга в наши дни состоит в том, что дополненная реальность помогает **укрепить лояльность**. Пользователи более склонны купить товар с функционалом Augmented reality, а некоторые — даже заплатить за него больше. AR дополняет продукты и услуги, дает информацию о них пользователю или развлекает. Этот функционал добавляет ценность продукту или услуге.

Пример². Расскажем об опыте создания дополненной реальности для компании **Mondelēz**. На протяжении нескольких лет Mondelēz поддерживает футбол и фанатов, в 2020 г. компания стала партнером Российского футбольного союза. Mondelēz совместно с другими агентствами запланировали активацию в AR «Футбол без границ», которая даже в отсутствие матчей приблизит любимых футболистов к своим болельщикам.

В проекте участвовали бренды семьи Mondelēz: Dirol, Oreo, Tuc, Halls, Alpen Gold. В рамках проекта Mondelēz вышла с идеей использовать дополненную реальность на упаковке перечисленных продуктов, чтобы каждый потребитель, купивший любимый продукт Mondelēz, мог получить опыт взаимодействия с AR.

Целью проекта было создать дополненную реальность, активируемую при наведении камеры устройства пользователя на упаковку продукта и работающую через браузер. Для этой цели созданы реалистичные 3D-копии футболистов сборной России. В AR были помещены анимированные реалистичные модели известных футболистов, исполняющих трюки с мячом. Фигуры были созданы по фотографиям и видео с футболистами.

Сценарий для пользователя был технологически прост: не нужно скачивать приложение, чтобы активировать дополненную реальность. При наведении камеры устройства на QR-код на упаковке товара перед пользователем возникает дополненная реальность, в которой футболисты исполняют трюки с мячом прямо перед ним.

¹ Разумова О. Как определить, была ли ваша рекламная кампания в социальных медиа успешной? URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987702-kak-opredelit-by-la-li-vasha-reklamnaya-kampaniya-v-sotsialnyh-media-uspeshnoi>

² Слатин Ю. Как создавалась AR для упаковок Dirol, Oreo, Tuc, Halls и Alpen Gold. URL: https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1992590-kak-sozdavalas-ar-dlya-upakovok-dirol-oreo-tuc-halls-i-alpen-gold?utm_campaign=2660&utm_medium=marketing-xxi&utm_source=email

Набор трюков, исполняемых игроками, менялся каждую неделю. Для каждого из пяти брендов — своя комбинация футболистов и анимация: всего 10 уникальных движений, пять с мячом и пять без. Параметры в коде определяют 150 таких комбинаций в зависимости от бренда и недели кампании.

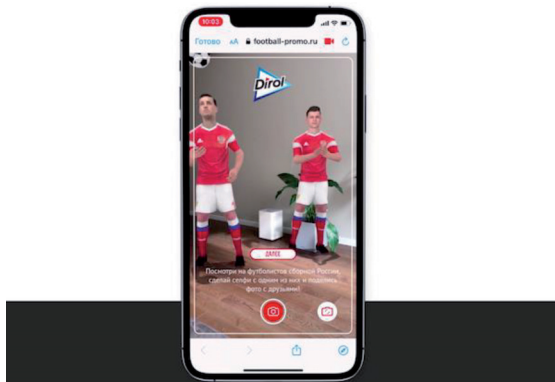


Рис. 31. Создание виртуальной фотографии с футболистом

Также пользователь мог сфотографировать футболистов и сделать селфи с игроком, поделиться фотографией в социальных сетях (рис. 31). 3D-модели игроков настолько реалистичны, что можно разглядеть мельчайшие детали их внешности. Эта активация является «бесшовной», когда с помощью QR-кода пользователь сразу попадает в браузер, что делает его опыт взаимодействия с дополненной реальностью быстрым и простым. Загрузка страницы от момента сканирования QR-кода длилась всего 10 секунд.

Результатом проекта использования дополненной реальности в маркетинге упаковки стало значительное повышение лояльности к брендам и продаж товаров брендов Mondelēz. В данном случае использование дополненной реальности стало сильным имиджевым фактором, нацеленным на повышение интереса покупателя к продукту и формирование лояльности.

Выводы и перспективы развития маркетинга

На сегодняшний день наиболее актуальными трендами в сфере цифровых маркетинговых коммуникаций являются возрастающее влияние мобильного маркетинга и социальных сетей, виртуальные технологии в цифровой рекламе, индивидуальный подход и вовлеченность потребителя, сотрудничество с лидерами мнений и проблема защиты персональных

данных. В последние годы цифровая когнитивная, эмоциональная и поведенческая вовлеченность оказывает значительное позитивное влияние на потребительскую лояльность к бренду. Онлайн-опыт, обращающийся к чувствам и эмоциям клиентов, может усиливать доверие к бренду. **Вовлеченность** образует двухстороннюю связь между аудиторией и брендом, что укрепляет удовлетворенность и лояльность потребителя. В данном случае контент-маркетинг является наиболее эффективным инструментом для создания и удержания вовлеченности потребителей.

Формируется **маркетинг влияния** в социальных медиа. Блогеры, лидеры мнений и медийные личности имеют определенное влияние и узнаваемость в социальных сетях. Но в связи с высокой стоимостью их сотрудничества бренды начали зарабатывать на популярности и успехе «микро-инфлюенсеров», которые имеют более скромную, но сильную и активную аудиторию. Эти люди как заслуживающие доверие эксперты могут вести диалог с потенциальными потребителями от первого лица, которому они доверяют.

В интернет-маркетинге становится особо актуальной **защита персональных данных**. С появлением новых технологических платформ, социальных каналов, возможностей отслеживать местоположение и персональную информацию объем данных резко увеличился. Именно поэтому появляются законы и правила о конфиденциальности и защите персональных данных. Бренды должны учитывать три основных аспекта, которые подрывают доверие потребителей: личная безопасность, интеллектуальная собственность и информационная безопасность.

На сегодняшний день цифровой маркетинг является лидером в применении новых технологий для охвата, информирования, вовлечения и удержания потребителей и, по всей вероятности, будет оставаться в первых рядах технологической революции.

Контрольные вопросы и задания по курсу

1. Какую основную проблему решает компания на этапе перехода к маркетингу взаимоотношений?

- а) организация производства и труда;
- б) проблема оттока и удержания клиентов;
- в) организация дилерской сети;
- г) организация ширококомасштабной рекламной кампании;
- д) проблема контроля качества;
- е) поиск подрядчика для маркетинговых исследований.

2. Выберите методы прямого качественного исследования:

- а) опрос;
- б) наблюдение;
- в) фокус-группа онлайн;

- г) эксперимент;
- д) глубинное интервью;
- е) «таинственный покупатель».

3. Выберите методы причинно-следственного исследования:

- а) интервью в торговом центре;
- б) стандартный пробный рынок;
- в) личное наблюдение;
- г) панель;
- д) фокус-группа;
- е) «таинственный покупатель»;
- ж) холл-тест.

4. Определите прогнозируемую долю рынка компании на основе данных исследования.

Компания X предлагает на рынке новый инструмент для проведения операций на сердце. Однако рост продаж тормозится тем, что для его использования требуется наличие в больнице определенного оборудования, а также нежеланием хирургов опробовать что-то новое.

Маркетологи компании провели исследование, согласно которому необходимое оборудование, позволяющее использовать новый инструмент компании, есть в наличии в 50% больниц. В 90% больниц, оснащенных подходящим оборудованием, знают о продукте X, но при этом 40% из тех, кто знает о продукте, отказываются от того, чтобы его протестировать. Из тех, кто согласился испробовать инструмент, 50% остались довольны результатами, но из них только 50% изъявили желание купить новый инструмент компании.

5. Оцените, из какой группы параметров были выбраны критерии сегментации и соответствует ли такой принцип сегментирования задачам анализа потребительской ценности этого бренда.

В одном из исследований потребителей компания Harley Davidson выделила следующие сегменты рынка своей продукции: консерватор, чувствительный прагматик, приверженец стиля, типичный капиталист, расслабившийся турист, хладнокровный одиночка, дерзкий неудачник.

Для выбора и применения доступны следующие возможные группы параметров:

- а) социально-демографические параметры;
- б) психографические параметры;
- в) поведенческие параметры;
- г) параметры, связанные с выгодами.

6. Обоснуйте, какова пожизненная ценность клиента (LTV), если прибыль и коэффициент удержания сохранились без изменений.

Величина среднемесячного счета, который телекоммуникационная компания выставляет абонентам, 50 долл. Переменные затраты состав-

ляют 20 долл. на один счет, затраты на маркетинг — 30 долл. в год в расчете на одного клиента. Каждый клиент получает и оплачивает 12 счетов в год. Отток клиентов неизменен уже несколько лет и составляет 10% в год. Ставка дисконтирования — 10% годовых.

7. Определите индекс NPS на основе имеющихся у компании данных. По результатам масштабного опроса 35% клиентов компании показали высокую готовность рекомендовать бренд и были отнесены к сегменту «промоутеры»; 50% клиентов оказались нейтральными, 15% — «критиками».

8. Проведите маркетинговый анализ продуктового портфеля компании и составьте матрицу BCG. Оцените, насколько сбалансированным является подобный продуктовый портфель.

Продуктовый портфель	Объем продаж торговой марки (млн руб.)	Объем продаж трех крупнейших конкурентов фирмы (млн руб.)			Рост рынка, %
		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	
Торговая марка А	0,5	0,7	0,7	0,5	15
Торговая марка Б	1,8	1,6	1,6	1,0	18
Торговая марка В	2,6	1,8	1,2	1,0	5,5
Торговая марка Г	3,2	4,4	0,8	0,7	1,6

9. Для принятия маркетинговых решений вам необходимо провести SWOT-анализ для кофейни, основываясь на информации, приведенной ниже, которую можно актуализировать по своему усмотрению:

1. Кафе находится рядом со станцией метро.
2. В кафе давно не проводился ремонт.
3. В связи с ростом располагаемого дохода в течение последних лет местные жители готовы тратить больше денег на проведение досуга.
4. Муниципальные власти собираются запретить заведениям, располагающимся рядом с жилыми домами, работать после 23.00.
5. В кафе начал работать шеф-повар из Франции, который внедряет новые рецепты выпечки.
6. В соседнем квартале открылся «Старбакс».
7. Обслуживающий персонал кафе не всегда отличается вежливостью.

10. На основе приведенных данных определите итоговые оценки и по их результатам проведите маркетинговый анализ: постройте матрицу McKinsey-GE, дайте рекомендации относительно маркетинговой стратегии.

Компания хочет оценить свое положение на рынке. Были определены параметры привлекательности рынка и конкурентоспособности. По каждому параметру эксперты дали свою оценку.

Привлекательность рынка

Параметры	Коэффициент важности	Оценка (максимум 5 баллов)
Прирост рынка	0,1	3
Размеры рынка	0,3	5
Интенсивность конкуренции	0,1	4
Потенциал дифференциации	0,3	5
Инвестиционная привлекательность	0,2	3

Конкурентоспособность

Параметры	Коэффициент важности	Оценка (максимум 5 баллов)
Объем продаж	0,2	4
Отличительные качества	0,2	4,5
Себестоимость единицы продукции	0,2	4
Организация сбыта	0,2	4,5
Технологические ноу-хау	0,2	5

Литература

1. Бест Р. Маркетинг от потребителя: пер. с англ. — 6-е изд., перераб. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
2. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете: пер. с англ. — М.: Эксмо, 2019.
3. Кревенс Д. Стратегический маркетинг: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2017.
4. Кумар Н. Маркетинг как стратегия: пер. с англ. — М.: Претекст, 2015.
5. Пинье Ив., Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. — 9-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
7. Райс Э., Трайт Дж. Маркетинг снизу вверх. От тактики до бизнес-стратегии: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2018.
8. Траут Дж. и Райс Э. Маркетинговые войны: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2019.
9. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков: пер. с англ. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
10. Стратегический маркетинг. Серия Harvard Business Review. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

2.4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Автор курса — РАЗУМОВА Татьяна Олеговна,
доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой экономики труда и персонала
экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Цель и задачи курса: познакомить слушателей с технологией организации внутрифирменных трудовых отношений, показать ее связующую роль между современной экономической теорией труда и практикой организации управления персоналом на предприятии, осветить наиболее эффективные формы управления персоналом, что позволит слушателям на научной основе осуществлять руководство работниками предприятия и (или) успешно формировать собственную профессионально-квалификационную карьеру.

Курс дает представление о теоретических основах и практических методах организации внутрифирменных трудовых отношений. Рассматриваются формы организации экономических отношений работников и работодателей, основные технологические приемы, используемые в отечественной и зарубежной практике формирования, планирования, оценки, развития кадрового состава предприятия. Представлены классические подходы и современные методики, в том числе зарубежные, управления трудом на предприятии. В учебных материалах отражаются изменения в управлении персоналом, связанные с цифровизацией, а также особенности кадровой работы при дистанционной занятости.

Программа курса

Тема 1. Кадровая структура предприятия и кадровая политика

Тема 2. Планирование и формирование персонала

Тема 3. Поиск, подбор и наем персонала

Тема 4. Развитие персонала

Тема 5. Оценка персонала

Тема 1. Кадровая структура предприятия и кадровая политика¹

Кадровая стратегия — совокупность целей, идеологии, принципов и способов принятия решений в области политики и практики управления персоналом, увязанных с общей стратегией развития организации.

Кадровая политика — совокупность методов и процедур, используемых для руководства различными категориями персонала организации.

Подходы к выбору стратегии управления персоналом. Во-первых, существует подход, основанный на предположении о наличии **наилучших практик**, которые в наибольшей степени влияют на эффективность деятельности компании. Результаты таких исследований концентрируются на выделении данных практик и их использовании. Во-вторых, существует стратегический подход, основанный на соответствии практик управления человеческими ресурсами главной стратегии компании. В зависимости от долгосрочных и краткосрочных элементов стратегии, от стратегии лидерства или преследования используются те или иные инструменты управления человеческими ресурсами. В-третьих, существует конфигурационный подход, т.е. в зависимости от организационных и отраслевых особенностей, организационной структуры используются те или иные виды отбора и продвижения персонала.

Критерии классификации моделей кадрового менеджмента

1. На основании особенностей используемой системы контроля выделяются:
 - модель, основанная на системе простого контроля;
 - модель, основанная на системе технологического контроля;
 - модель, основанная на системе бюрократического контроля.
2. На основании способа сочетания задач, связанных с персоналом, и навыков, требующихся для их выполнения, выделяются:
 - **«интегрированная» модель** — проблемы, связанные с персоналом, решаются общими и линейными руководителями, внутреннее разделение функций отсутствует;
 - **модель с «делегированными функциями»** — рутинные задачи решают специалисты по управлению персоналом, а право принимать решения остается за общими и линейными руководителями;

¹ При подготовке данного раздела были использованы следующие материалы: The Future of Jobs Report 2018 // World Economic Forum. 2018; Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021; Иванова О.А., Трохина А.В. Управление персоналом. Практикум. М., 2020; Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра и Г. Шмидта. М., 1997; Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданник М.В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009.

- **модель получения «консультаций и поддержки»** — опытные специалисты по управлению персоналом с высоким статусом предоставляют руководителям квалифицированную консультацию, предлагаемую до принятия решения;
 - **модель «внешней рекомендации»** — менеджеры всех уровней, используя различные информационные ресурсы и знания внешних экспертов, принимают решения и действуют наилучшим из доступных способов.
3. На основании анализа изменения функций (ролей) и статуса менеджера по персоналу в организации выделяются:
- менеджер по персоналу как попечитель своих работников;
 - менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам;
 - менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации.
4. На основании анализа внимания к потребностям производства и внимания к людям (работникам) выделяются:
- модель руководства, сконцентрированного на действиях (три пересекающихся круга, отражающие потребности производства, групповые потребности, индивидуальные потребности);
 - «решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Моутона (в системе координат внимание к людям / внимание к производству политика управления производством и персоналом оценивается в баллах от 1 до 9).

Таблица 1

Факторы, влияющие на кадровую политику

Внешние	Внутренние
Конъюнктура рынка	Стратегия фирмы
Ситуация на рынке труда	Стиль руководства
Демография	Субъективные факторы, в том числе наличие желания, понимания и возможностей кадровых изменений
Цифровизация, ИКТ, технический прогресс	Стадия жизненного цикла организации
Глобализация экономики	Размер предприятия
Изменение системы общественных ценностей и структуры трудовой мотивации	Знания и опыт работников службы персонала
Трудовое законодательство и другие институциональные факторы	Стратегия фирмы

Общие требования к кадровой политике

Кадровая политика зависит от ряда факторов (табл. 1) и должна быть:

- тесно увязанной со стратегией организации;
- стабильной относительно ожиданий и интересов персонала;
- динамичной — корректироваться в соответствии с изменениями тактики, производственной и экономической ситуации;
- экономически обоснованной, т.е. обоснованы финансовые издержки на формирование квалифицированного персонала;
- обеспечивающей индивидуальный подход к персоналу организации.

Кадровая политика формирует:

- требования к персоналу на стадии найма;
- отношение к «капиталовложениям» в персонал;
- отношение к стабилизации коллектива организации (всего или его части);
- отношение к движению кадров, ротации персонала;
- отношение к новым работникам.

К элементам кадровой политики относятся:

1. Система отбора персонала.
2. Закрепление работников в организации.
3. Обучение и повышение квалификации персонала.
4. Оценка результатов работы персонала.
5. Информационное обеспечение работников организации.
6. Периодический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров.
7. Система социальной защиты работников.
8. Система должностного и профессионального роста работников.
9. Система стимулирования труда.
10. Организационная культура. Повышение уровня сотрудничества рядовых работников и руководства.

Этапы построения кадровой политики

Нормирование — формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями организации.

Программирование — построение системы процедур и мероприятий — кадровых технологий.

Мониторинг персонала — отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Показатели оценки эффективности работы по управлению персоналом

Показатели экономической эффективности или объективные издержки на персонал как основа расчетных цен на рабочую силу предприятия, к которым можно отнести: стоимость маркетинговых услуг в области персо-

нала; стоимость рабочей силы к полученному результату; стоимость оцениваемой программы на одного работника и др.

Показатели степени соответствия, связанные с деятельностью ОЧР, а именно: интенсивность, непрерывность и точность, гибкость и своевременность действий и т.д.

Показатели степени удовлетворенности работников, под которыми понимается: во-первых, *удовлетворенность работой ОЧР* (регулярность разработки и реализации программ подготовки персонала; количество часов, потраченных на переподготовку персонала; разработка социального пакета и др.); во-вторых, *удовлетворенность работников своей работой*, связанная с организацией рабочего места, оплатой труда, премиальными / бонусами, служебным продвижением, степенью вооруженности персонала средствами оргтехники, связи и т.д.

Косвенные показатели эффективности работы ОЧР. Это показатели качества труда: абсентеизм работников, нарушение трудовой дисциплины, выпуск брака или плохого качества продукции и т.д.; показатели стабильности кадров: текучесть кадров; частота заявок о переводе на другие работы, внешнее совместительство и т.д.; показатели безопасности и охраны труда: количество несчастных случаев, проведение профилактики предупреждения заболеваемости персонала на предприятии, посещение медицинских учреждений и прохождение диспансеризации и т.д.

К современным особенностям управления персоналом относят трансформацию деятельности работников кадровой службы на основе применения современных технологий. Если раньше «кадровик» преимущественно работал с людьми, которые непосредственно общались с ним по различным вопросам своей работы в организации (оформление приказов, внесение изменений в трудовую книжку, разъяснения прав и обязанностей и пр.), то в настоящее время специалисты службы управления персоналом существенно больше работают с данными, а работники получают информацию на сайтах, порталах, через чаты и электронную почту. Все процессы, происходящие в сфере управления персоналом, изменяются с учетом возможностей цифровизации и автоматизации (см. рис. 1).

Несмотря на то что с точки зрения прогноза занятости этот тренд на первый взгляд представляется пессимистичным, исследователи Центра новой экономики и общества утверждают, что автоматизация, конечно, приведет к некоторому сокращению числа работников, необходимых для выполнения определенных задач, но при этом вырастет спрос на выполнение других задач, что создаст новые рабочие места. То есть новые технологии предопределяют не просто замену человека машиной, но и создание новых рабочих задач, что потребует от работников новых компетенций.

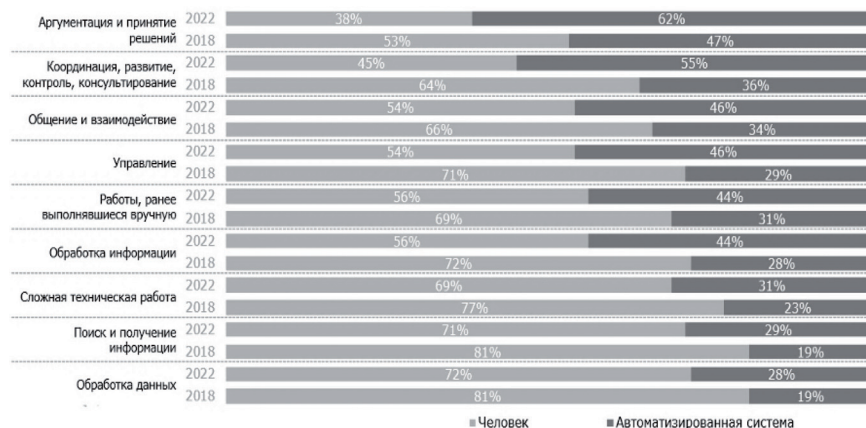


Рис. 1. Соотношение часов работы человека и автоматизированной системы по сферам применения в 2018 и 2022 гг., %¹

Таким образом, в перспективе работа кадровых служб будет включать мониторинг индикаторов, отражающих профессионально-квалификационные и личностные характеристики работников, количественные и качественные показатели результатов их труда, т.е. анализ больших данных, что позволит выявлять причинно-следственные связи и принимать более обоснованные управленческие решения в сфере работы с персоналом.

Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий

Вопросы и задания для самопроверки

1. Сформулируйте принципы управления персоналом.
2. Назовите основные цели кадровой политики.
3. В чем отличие кадровой стратегии и кадровой политики?
4. Какие элементы кадровой политики на вашем предприятии нуждаются в совершенствовании и почему?
5. Дайте оценку эффективности работы кадровой службы вашего предприятия.

¹ The Future of Jobs Report 2018. World Economic Forum, 2018. P. 10–11.

С и т у а ц и я. «Реформы кадровой политики: все не так, как раньше, но гораздо лучше!»¹

О компании

Орган государственной власти одного из субъектов РФ. Период — в регионе выбран новый министр, желающий мобилизовать деятельность органа исполнительной власти, в том числе путем назначения в руководящие структурные подразделения молодых и эффективных технократов, имеющих опыт работы в федеральных органах власти. Ранее в организации была реализована кадровая модель с «делегированными функциями» — рутинные задачи решали специалисты по управлению персоналом, а право принимать решения оставалось за общими и линейными руководителями.

Описание ситуации

Вновь назначенный руководитель начинает реализовывать одновременно две кадровые модели:

- модель получения «консультаций и поддержки», когда опытные специалисты по управлению персоналом с высоким статусом предоставляют руководителям квалифицированную консультацию, предлагаемую до принятия ими решения;
- модель «внешней рекомендации», когда менеджеры всех уровней, используя различные информационные ресурсы и знания внешних экспертов, принимают решения и действуют наилучшим из доступных способов.

Системная работа по обновлению кадровой политики затронула следующие сферы:

- систему отбора персонала; систему закрепления работников в организации;
- обучение и повышение квалификации персонала;
- оценку результатов работы персонала;
- информационное обеспечение работников организации;
- периодический контроль удовлетворенности персонала деятельностью, анализ причин текучести кадров;
- систему социальной защиты работников;
- систему должностного и профессионального роста работников;
- систему стимулирования труда.

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 97–98.

Анализ причин

Данный подход имел позитивное воздействие не только в поиске новых кадров, но и при мобилизации действующих старожилов, которые с вниманием и энтузиазмом отнеслись к такой масштабной реформе в министерстве. В итоге контрольные показатели исполнения поручений выросли, министерство стало одним из самых инициативных и амбициозных, завоевало в правительстве авторитет молодых реформаторов.

Выводы

Руководитель создал ситуацию по увеличению социальной эффективности организации. Иными словами, проводимая реформа улучшила социально-психологический климат в коллективе, когда одним из важнейших мотивационных моментов государственной службы для сотрудников является ее стабильность. Результаты такой реформы привели к эффективной работе организации в целом.

Рекомендации

Для успешного продолжения своих начинаний министру необходимо уметь поддерживать и далее уровень синхронной кадровой работы. В связи с этим наиболее важными элементами должны стать: организационная культура, повышение уровня сотрудничества рядовых работников и руководства.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Дайте вашу оценку тем изменениям, которые были проведены в кадровой работе организации. Какие преимущества и риски нового формата работы вы видите?
2. Предложите дополнительные рекомендации.
3. Сравните кадровую политику в данной организации с политикой в вашей компании. Поясните, с чем связаны общие моменты и различия.
4. Сформулируйте и обоснуйте ваши предложения по совершенствованию кадровой политики в вашей компании.

Тема 2. Планирование и формирование персонала¹

Необходимость планирования персонала обусловлена тем, что кадровый план:

¹ При подготовке данного раздела были использованы следующие материалы: Иванова О. А., Трохина А. В. Управление персоналом: практикум. М., 2020; Колосова Р. П., Васильюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009.

- увязывает общие цели организации с целями в области управления персоналом;
- обеспечивает координацию и взаимодействие различных подразделений организации для достижения целей экономической и социальной эффективности;
- заставляет организацию оценивать сильные и слабые стороны своего трудового потенциала, возможные направления его эффективного использования и развития;
- позволяет заранее спланировать адекватные действия в ответ на ожидаемые изменения во внешней и внутренней среде предприятия;
- создает основу для эффективного распределения ресурсов и оптимизации издержек на рабочую силу.

Современное планирование персонала осуществляется с применением методов математического моделирования на основе сбора информации о текущем состоянии работы предприятия и перспективах развития бизнеса, возможностях применения различных технологий и способов привлечения работников. Широкое распространение получила дистанционная занятость, при которой работник осуществляет трудовую деятельность из дома, при этом работодатель нередко снимает с себя обязательства по оборудованию рабочего места, обеспечению работника сырьем и энергией. В связи с этим могут существенным образом корректироваться отдельные статьи затрат, принимаемые во внимание при планировании трудового процесса.

Проблемы, которые необходимо учитывать при разработке кадрового плана:

- нарастание неопределенности во внешней среде;
- неопределенность внутренней среды компании;
- наличие значительных конфликтных потенциалов в сфере планирования персонала;
- специфика персонала как объекта планирования обуславливает значительное преобладание качественных характеристик над количественными.

Для **преодоления** потенциальных проблем эффективное кадровое планирование должно предусматривать:

- синхронизацию планирования персонала с циклом стратегического планирования;
- единство стратегического и текущего планирования персонала;
- единство экономических и социальных целей организации;
- формирование адекватной информационной базы для планирования;
- гибкость и многовариантность кадровых решений.

Виды кадровых планов. Кадровые планы могут быть частью интегрированного плана на всю организацию, частью бизнес-плана или бизнес-проекта (в проектно-ориентированных организациях) либо представлять собой относительно обособленный документ (увязанный, однако, с общими планами организации).

Классификация видов кадровых планов по следующим количественным и качественным характеристикам:

- по **продолжительности (временному горизонту)** выделяются кратко-срочные (до 2 лет), среднесрочные (2–5 лет) и долгосрочные (более 5 лет) кадровые планы;
- по **объему и специфике** целей выделяются **стратегическое** и **оперативное** планирование персонала;
- по **объектам** планирования выделяют:
 - планирование общей и дополнительной потребности в персонале;
 - планирование привлечения персонала;
 - планирование использования персонала;
 - планирование трудовой адаптации и развития персонала;
 - планирование затрат на персонал;
 - планирование высвобождения персонала;
- по **способам разработки** кадровые планы делятся на разрабатываемые снизу вверх, разрабатываемые сверху вниз и комбинированные.

Кадровое планирование включает **информационно-аналитический, расчетный, организационный этапы.**

Методы расчета необходимой численности персонала (валовой потребности):

- **укрупненные:** *экспертные* (оценки управляющих и дельфийский метод) и *статистические* (метод экстраполяции, скорректированной экстраполяции, регрессионный и корреляционный анализ);
- **детализированные:** *расчеты на основе поставленных задач* (метод трудоемкости, расчет на основе норм обслуживания, а также на основе нормативов численности или норм управляемости) и *расчеты на основе организационных планов и штатных расписаний.*

Чистая (дополнительная) потребность в персонале определяется следующим образом:

$$Пч = Пв - Нф + Ои + Ои - П,$$

где $Пч$ — чистая потребность в персонале (нехватка либо избыток); $Пв$ — валовая потребность в персонале; $Нф$ — фактическое наличие персонала; $Ои$ — отток персонала в запланированный период времени не по инициативе фирмы; $Ои$ — отток персонала в запланированный период времени по инициативе фирмы (повышение по службе либо перевод на другое

место внутри фирмы, увольнения, предоставление отпуска); П — приток персонала в запланированный период времени.

Обеспечение **количественной гибкости персонала** достигается за счет таких методов, как: использование разных типов трудовых контрактов, аутсорсинг и инсорсинг, направление части сотрудников на обучение с отрывом от производства и т.д.

Под **качественной потребностью в персонале** подразумевается соответствие различных характеристик работников (категория, профессия, специальность, уровень квалификации и т.д.) требованиям конкретных рабочих мест в организации. Определение качественной потребности в персонале различается в зависимости от категории работников.

Для трудовых процессов рабочих на основании профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс, разрабатывается перечень производственных операций и их сложность, затем рассчитываются средние разряды работ по профессиям и специальностям в цехах, на участках и рабочих местах.

По трудовым процессам служащих в основе определения качественной потребности лежат требования к должностям и рабочим местам, закрепленные в соответствующих документах, штатное расписание организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей, а также документация, регламентирующая различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

При определении и конкретизации требований к работнику осуществляется следующая **последовательность шагов**.

Анализ и описание работы:

- **идентификация рабочего места**, т.е. точное наименование должности;
- **служебные взаимоотношения и полномочия** (кому подчиняется работник);
- **изложение общей цели и сущности работы**: какие функции сотрудник, занимая эту должность, обязан выполнять;
- **ответственность, показатели ответственности** (за кого или что непосредственно отвечает работник: за работу подчиненных, за результаты собственной работы, за безопасность других лиц, за оборудование, материалы, инструмент, за финансовые результаты и т.д.);
- **условия работы и рабочая среда**: физические условия и окружающая среда, социальные условия и рабочий коллектив, экономические условия;
- **рабочие взаимоотношения**, т.е. наиболее значимые контакты данной должности (рабочего места) с другими как внутри организации, так и вне ее (взаимоотношения с вышестоящими работниками).

ми, коллегами, работниками других отделов, общественностью, клиентами, подчиненными);

- **проверка выполнения работы** (проверка работы исполнителем, проверка работы руководителем).

Если разработка кадрового плана происходит впервые или если разработчики недостаточно хорошо ориентируются в производственных задачах, целесообразно изучить принятые на законодательном уровне в России **профессиональные стандарты**. Перечень утвержденных профессиональных стандартов размещен на сайте Министерства труда и социальной защиты РФ.

Разработка должностной инструкции является одним из важнейших элементов кадрового планирования. Должностная инструкция (должностные обязанности) представляет собой официальный документ, который работник подписывает при приеме на работу, подтверждая своей подписью, что принимает на себя все указанные обязательства. Одновременно в документе указаны и обязательства работодателя по отношению к работнику. В связи с этим нарушение должностной инструкции является основанием для расторжения трудового договора.

Должностная инструкция

1. Общая часть

1.1. Отдел (подразделение)

1.2. Полное наименование должности

1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от _____

1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от:

1.4.1. _____

1.4.2. _____

Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя.

1.5. Эта должность дает распоряжения и методические указания _____

1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности) _____

1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) _____

1.8. Закрепление в должности

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1. Образование	_____
1.8.2. Специальность	_____
1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности	_____

2. Цели

Руководство предприятия (организации) для описываемой должности выдвинуло следующие цели:

2.1.

2.2.

3. Функции

<i>№ п/п</i>	<i>Перечень</i>	<i>Периодичность и срок выполнения</i>
<i>1.</i>		

4. Информация

4.1. Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективности исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией:

<i>Получаете</i>			<i>Передаете</i>		
<i>Содержание информации</i>	<i>Форма</i>	<i>Срок и периодичность получения</i>	<i>Содержание информации</i>	<i>Форма</i>	<i>Срок и периодичность передачи</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

с _____ отделом

с _____ цехом

и т.д.

4.2. Для выполнения своих обязанностей Вы регулярно обмениваетесь информацией с промышленными предприятиями и другими организациями:

<i>Получаете</i>			<i>Передаете</i>		
<i>Содержание информации</i>	<i>Форма</i>	<i>Срок и периодичность получения</i>	<i>Содержание информации</i>	<i>Форма</i>	<i>Срок и периодичность передачи</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

<i>№ п/п</i>	<i>Содержание и цель информации</i>	<i>Форма</i>	<i>Периодичность составления информации</i>

5. Права

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные (указать должность)	По вопросам
5.1.1. _____	
5.1.2. _____	
5.1.3. _____	
5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:	
5.2.1. _____	
5.2.2. _____	
5.2.3. _____	
5.3. Вы являетесь представителем предприятия и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений) _____	

6. Ответственность

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав _____

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей

6.1.1. _____

6.1.2. _____

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции
Должностную инструкцию составил			Должностную инструкцию утвердил	
(подпись)			(подпись)	

« ____ » _____ 19 ____ г.

Должностная инструкция служит важной гарантией соблюдения взаимных обязательств работника и работодателя, поэтому разработка ее требует особого внимания и серьезного отношения. К разработке должностных инструкций следует привлекать как линейных руководителей, так и профессиональных юристов. Вместе с тем следует отметить, что на малых предприятиях, где работники нередко выполняют различные виды работ, фактически совмещая несколько профессий или специальностей, должностные инструкции могут ограничивать свободу маневра трудовыми ресурсами и часто не применяются. Отсутствие должностных инструкций может усилить риски нарушения прав работников.

В современных компаниях при планировании персонала большое значение придается не только профессионально-квалификационным, но и личностным характеристикам работника. Для определения личностных качеств работника составляется личностная спецификация, примеры таких спецификаций приведены ниже. Разработка личностной спецификации позволяет акцентировать внимание на принципиально важных особенностях принимаемого на работу человека, продумать задаваемые вопросы, проверяемые документы и т.п.

Разработка личностной спецификации

Физический облик:

- *рост, вес, телосложение;*
- *лево/праворукость;*
- *состояние здоровья* (общее состояние (ранее и в настоящее время), болезни, увечья, несчастные случаи, аллергия, фобии, зрение (острота, цветность), чувство запаха, вкуса, ощущения, слух);
- *возраст, пол;*
- *речевые характеристики* (громкость, тональность, ясность, произношение, акцент);
- *внешний вид* (цвет волос, глаз, черты лица, манеры одеваться);
- *поведение* (осанка, манеры, поза).

Достижения (образование, квалификация, опыт):

- *уровень образования;*
- *знание языков;*
- *специализация по образованию;*
- *тип учебного заведения;*
- *продолжительность обучения и форма обучения;*
- *необходимое дополнительное профессиональное обучение;*
- *членство в профессиональных ассоциациях и обществах;*
- *наименование и тип организации;*
- *уровень должности в структуре организации (кому подотчетен, число непосредственно подчиненных);*
- *основные обязанности / задачи / направления деятельности;*
- *объем ответственности за людские ресурсы (количество руководимых исполнителей), финансы (количество), материальные ресурсы (тип, стоимость, количество, характер ответственности);*
- *уровень секретности;*
- *достигнутые результаты (разработка политики, организация и управление, контроль, наблюдение, разработка новых идей и продуктов, обучение людей и т.д.);*
- *связи внутри и вне организации (тип, частота контактов, уровень);*
- *степень свободы в принятии решений.*

Общая понятливость, ум, смывленность:

- *четкое выражение мыслей;*

- беглость речи;
- объемное мышление;
- скорость восприятия;
- память;
- абстрактное мышление;
- уровень ума / интеллекта.

Специальные способности:

- способность к вычислениям;
- сенсомоторные способности;
- навыки устного выступления и письма;
- умение разбираться в рисунках / чертежах / формулах;
- художественные и музыкальные способности, артистизм.

Особое значение личностная спецификация приобретает во время процедуры отбора, о чем более детально пойдет речь в следующей теме.

Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий

Вопросы и задания для самопроверки

1. Сформулируйте требования к планированию персонала.
2. Назовите основные методы планирования персонала.
3. В чем отличие количественных и качественных характеристик потребности в персонале?
4. Проанализируйте преимущества и недостатки применения должностных инструкций.

Составьте личностную спецификацию для занимаемой вами должности и сравните ее с вашими личными характеристиками.

Ситуация. Продажам обучили — обслуживать не научили: почему важна синхронизация планирования персонала с циклом стратегического развития бизнеса?¹

О компании

Торгово-сервисная компания организационно-правовой формы ТОО (ООО в РФ). В компании два учредителя — члены одной семьи: брат и сестра. Локация компании — Республика Казахстан. Основное направление — премиальный сегмент сварочного оборудования и сварочных материалов европейского производства.

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 93–95.

Компания имеет восемь филиалов в областных центрах. Два филиала в Республике Узбекистан и в Киргизской Республике временно закрыты по причине пандемии. Численность персонала — 150–160 человек. Дата создания: 1996 г.

Сегодня компания испытывает серьезные проблемы с отсутствием квалифицированного HR-специалиста. В течение последних трех-пяти лет более полугода специалисты HR не задерживались по причине нежелания «погружения» в специфику компании, поскольку локации находятся в трех государствах и периодически необходимо бывать в «полях». На данный момент функции HR возложены на одного из сотрудников, отработавшего около 10 лет. Дополнительно привлекаются внешние эксперты. По сути, кадровая стратегия и политика существуют формально.

В компании используется классическая модель «внешней рекомендации» — менеджеры всех уровней, используя различные информационные ресурсы и знания внешних экспертов, принимают решения и действуют наилучшим из доступных способов.

Описание ситуации

В конце 2019 г. руководством было принято решение о диверсификации бизнеса. Компания решила расширить ассортимент услуг до развития продаж робототехники, оборудования для 3D-печати, продаж медицинского оборудования.

С этой целью был набран дополнительный инженерный персонал по данным направлениям, проведено дистанционное обучение длительностью от 1 до 2 месяцев по продвижению и продажам с помощью интернет-ресурсов поставщиков оборудования. В марте начались первые продажи в сегменте робототехники, и на этом этапе компания столкнулась с проблемой сервисного (технического) обслуживания оборудования по причине «специфичности» сегмента, отсутствием необходимого диагностического оборудования и подготовленного персонала.

Анализ причин

Проанализировав сложившуюся ситуацию в компании, руководство и собственники бизнеса пришли к выводу: не было синхронных действий отделов HR и поддержки в части планирования персонала, отдел логистики и закупок не справился с формированием рекомендаций по приобретению диагностического оборудования, расходных и запасных частей.

Выводы

Для снижения возможных репутационных рисков были приняты следующие решения:

HR-отдел должен оперативно решить вопрос с подбором, обучением сервисных инженеров или переквалификации имеющихся специалистов;

отделы технической поддержки, логистики и закупок должны оперативно закупить необходимое диагностическое оборудование, расходные и запасные части, а также решить проблему дополнительных издержек по причине доставки товара авиатранспортом.

Рекомендации

Данный случай наглядно показал необходимость внедрения кадрового планирования в компаниях с целью синхронизации планирования персонала с циклом стратегического развития бизнеса для исключения отсутствия гибкости и добавления вариативности в кадровые решения и, как следствие, снижения маржинального дохода по причине незапланированных издержек (схема 1).

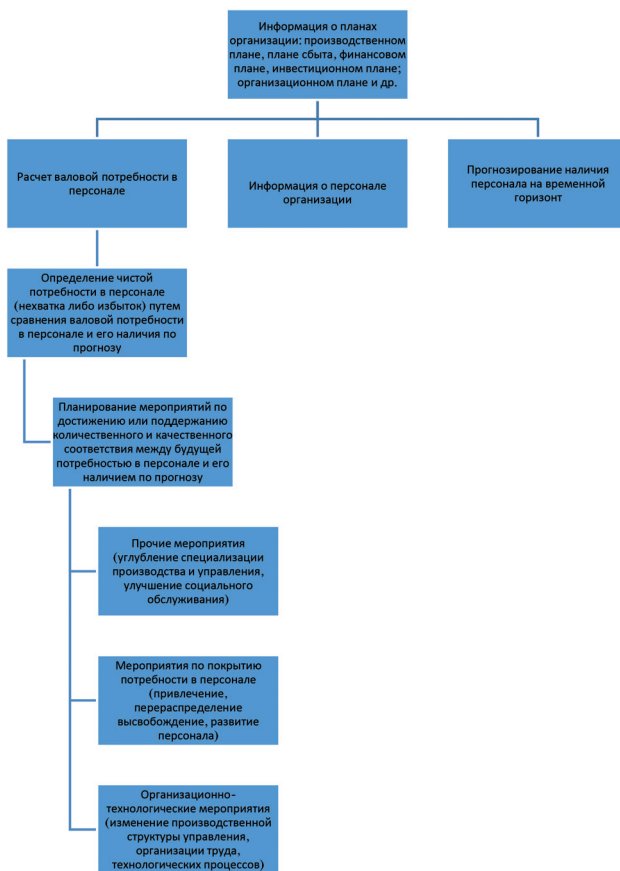


Схема 1. Планирование потребности в персонале

Изучите данную схему (табл. 2–5) и примените ее для анализа ситуации «Донато Доно».

Таблица 2

Личностная спецификация должности начальника отдела¹

Параметры требований	Операционализация
1	2
<i>Черты личности руководителя</i>	
1. Ориентация на клиента	Умеет распознавать потребности клиента и обеспечивает соответствие товаров фирмы и их маркетинга этим потребностям; отодвигает личные желания на второй план, когда они не совпадают с интересами клиента
2. Открытость	Терпим по отношению к другим, но без чрезмерной уступчивости. Внимателен к чужим доводам и прислушивается к ним, даже если они расходятся с его личными взглядами. Открыт по отношению к другим, ищет контакты, приветлив, вызывает симпатию; поведение свидетельствует о хорошем воспитании и умении держаться. Может служить образцом для подражания
3. Активность и умение выдерживать нагрузки	Не теряет выдержки в критических ситуациях; сохраняет деловой подход, даже когда задеты его личные интересы. Проявляет упорство даже при выполнении сложных заданий и не останавливается перед препятствиями. Не раздражается, когда ему мешают. Проявляет энтузиазм по отношению к заданиям и людям. Ярко выраженная целеустремленность и умение увлечь за собой других. Стремление к успеху
4. Автономность и готовность к переменам	Охотно берется за сложные задания; мобильный. Не отрекается от своих ошибок и не сваливает их на других. Держится уверенно; умеет высказывать критические замечания, даже когда это не одобряется
<i>Мышление и действия в ходе самостоятельной работы</i>	
5. Интеллектуальные способности	Определяет общие элементы разных ситуаций; устанавливает правила на основе конкретных ситуаций и претворяет их также в конкретные решения. Перенимает информацию и опыт из смежных профессиональных сфер и частной жизни и претворяет эти знания в новаторские подходы; развивает новые оригинальные стратегии принятия решений. Избегает заезженных путей
6. Профессиональная компетентность	Обладает широкими и глубокими знаниями своей профессии, приобретенными благодаря образованию и практическому опыту, и развивает их. Знает иностранные языки или готов их изучить

¹ Составлено на основе: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра и Г. Шмидта. М., 1997. С. 170–171.

Окончание табл. 2

Параметры требований	Операционализация
7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность	Наблюдает за событиями за пределами своей сферы ответственности на фирме или в обществе; учитывает влияние своих решений на другие подразделения фирмы, фирму в целом и на общество. Мыслит и действует экономически целесообразно; обладает способностью видеть перспективы
8. Плановость работы	Формулирует свои рабочие цели и следует им; действует системно и структурирует сложные деловые аспекты, определяет приоритеты. Основывает свои решения на адекватных данных, учитывает последствия и в результате принимает быстрое решение. Соблюдает договоренности
<i>Стиль руководства и социальная направленность</i>	
9. Целенаправленность	Берет на себя руководящую роль и стремится оказывать влияние, берет на себя инициативу в межличностных ситуациях и структурирует деятельность других. Совместно с сотрудниками разрабатывает четкие и реалистичные цели и проверяет их осуществление. Уточняет и структурирует задания сотрудников. Не теряет из виду поставленных целей даже при наличии сопротивления; не поддается социальному давлению
10. Ориентация на сотрудников	Распознает и учитывает потребности сотрудников; восприимчив и по отношению к их личным заботам и проблемам, оказывает им необходимую помощь в трудных ситуациях. Согласовывает полномочия сотрудников и не вмешивается в сферу их компетенции; до передачи сотрудникам полномочий проверяет степень компетенции и мотивации. Заблаговременно и адекватно информирует сотрудников в понятной для них форме. Мотивирует и увлекает сотрудников и содействует их профессиональному развитию
11. Поведение в коллективе	Привлекает коллег к процессу принятия касающихся их решений и воспринимает их доводы. Интегрирован в коллектив; заблаговременно распознает конфликтные интересы и конструктивно «обрабатывает» создавшиеся конфликты. Уравновешивает отношения на деловом и человеческом уровнях при возникновении межличностной напряженности. Не стремится получить выгоду за чужой счет, устанавливает четкие правила игры и действует в соответствии с ними
<i>Умение выразить свои мысли</i>	
12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации	Выражается ясно и понятно; учитывает при этом уровень информированности собеседника. Не возбуждает противоречия; его идеи и предложения перенимаются другими; к нему обращаются за советом
13. Способность представлять свои идеи	Использует графические изображения, примеры и сравнения при изложении своих мыслей; умело применяет технические средства. Совмещает доводы и структурирует их. В письменной форме использует ясные фразы; текст четко структурирован и хорошо читается

Таблица 3

Пример описания видов работ, которые должен осуществлять специалист по закупке средств производства¹

	Исследовать потребности — 11		
			121.1. Найти поставщиков
		Подготовить запросы — 121 →	121.2. Составить запросы
	Сделать запросы — 12 →		121.3. Завести папку запросов
			121.4. Завести прайс-листы
			121.5. Проинформировать заказчика (цех, отдел)
		Изучить предложения — 122 →	122.1. Собрать предложения
Закупить основные средства производства — 1	Провести предварительные переговоры — 13		122.2. Проверить предложения
			122.3. Заполнить прайс-листы
		Уточнить сроки — 141	
		Пригласить поставщиков — 142	
	Провести распределение заказов — 14 →	Провести обсуждение распределения — 143	
		Подготовить протокол обсуждения — 144	
		Заполнить карточки поставщиков — 145	
		Сформулировать заказы — 151	
	Обработать заказы — 15 →	Выписать заказы — 152	
		Разослать заказы — 153	
		Подшить уведомления в папку — 154	

¹ Составлено на основе: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра и Г. Шмидта. М., 1997. С. 190.

Окончание табл. 3

		Еженедельно просматривать карточки сроков — 161	Осведомляться по телефону — 162.1
		Контролировать поставки — 16 →	Отмечать сроки поставок — 162.2
		Отмечать поступление товаров — 163	Подшивать в дело подтверждение заказов — 162.3
		Подшивать в дело накладные — 164	

Таблица 4

**Схема учета затрат на замещение одного работника
(почасовая ставка оплаты труда — 10 долл. 90 центов)¹**

Элементы затрат	Допущения	Затраты (в долл.)
<i>Увольнение</i>		
Снижение произв. труда в период, предшествующий увольнению	5% снижения в течение 3 месяцев четырехдневное отсутствие	632
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа — уволившегося 3 часа других (9,6 долл. в час)	60
Время на собеседование интервьюеров	30 мин руковод. (21,65 долл. в час), 30 мин спец.	16
Время на собеседование с уволившимся	1 час	11
Резюмирование собеседования	30 мин секретаря 30 мин руководителя 30 мин специалиста	20
Документальное оформление	30 мин (9,6 долл. в час)	5
Снижение трудовой морали коллег	5% снижение производительности 9 чел. в течение недели	196
ИТОГО		942
<i>Вакантная должность в течение трех недель</i>		
Снижение объема производства	еженедельные потери = 16 часам	524

¹ См.: Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.

Окончание табл. 4

Элементы затрат	Допущения	Затраты (в долл.)
Выплата сверхурочных	1/3 работы с оплатой 14,49 долл./час	576
ИТОГО		1100
Наем нового работника		
Подача объявления в газету	1 в местной	110
Брошюры для ознакомления с организацией	комплект	5
Оплата фирмы по подбору персонала	22% годового оклада за каждый 5 занятых	998
Проверка рекомендаций	45 мин	7
Собеседование	12 ч 45 мин по средней ставке 9,6 долл./час 45 мин по ставке руководителя	135
Документальное оформление	3 ч — личное дело 15 ч — иное	31
ИТОГО		1286
Обучение		
Формальное обучение	15 ч — семинар по ставке 50 долл./ч	150
Время работника	15 ч	164
Обучение на р/м		
Время руководителя	20 мин/день (60 дней)	433
Время помощника из числа сослуживцев	20 мин/день (60 дней)	218
Дополнительная нагрузка сослуживцев	20 ч	218
Снижение производительности	В среднем 80% от нормы в течение 2 месяцев	756
Исправление допущенных ошибок	20 ч + 4 ч машинного времени по 90 долл./ч	578
ИТОГО		2517
ВСЕГО		5845

Таблица 5

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
1	2
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые происходят с развитием НТП; перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда; сфера деятельности и вид труда; продукция; орудия труда; основные элементы деятельности (действия, производственные операции) и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза; ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему; последовательность операций, действий, «технология» деятельности; способы взаимодействия и коммуникативные сети
Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможности производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Тема 3. Поиск, подбор и наем персонала¹

Многие компании при организации системы поиска и отбора новых работников сталкиваются со следующими **проблемами**:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала (работа от случая к случаю);
- не разработаны процедуры отбора новых работников, в основе отбора лежит здравый смысл и ориентация на формальные требования к кандидатам;

¹ При подготовке данного раздела использованы следующие материалы: Иванова О. А., Трохина А. В. Управление персоналом. Практикум. М., 2020; Колосова Р. П., Васильюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009.

- не утверждены положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для работы в области поиска и отбора персонала с привлечением внешних организаций;
- недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров;
- отсутствуют четкие критерии отбора, увязанные с требованиями рабочего места.

Место поиска и отбора в общей системе работы с персоналом. Существует сложная двусторонняя причинно-следственная связь поиска и отбора с другими направлениями кадровой работы — кадровым планированием, анализом работы, нормированием труда и оценкой исполнения, системой стимулирования, организационной культурой, системой адаптации работников, системой обучения и развития персонала.

Основные принципы построения системы поиска и отбора кадров включают:

- связь с философией и миссией организации;
- комплексный подход к поиску и отбору персонала;
- соблюдение всех требований трудового законодательства и обеспечения принципа справедливости;
- учет не только уровня профессиональной компетенции, но и того, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную среду организации.

Комплексный подход к поиску и отбору персонала подразумевает:

- определение потребности в персонале с учетом основных целей организации;
- получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы;
- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;
- обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Этапы привлечения потенциальных кандидатов включают:

- 1-й этап — описание вакансии;
- 2-й этап — выбор источников и определение способов привлечения кандидатов;

- 3-й этап — выявление потенциальных кандидатов.

Описание вакансии. Описание вакансии должно основываться на анализе содержания работы, описании ее характера и основных требований к кандидатам. Правильно составленное описание должно гарантировать, что:

- оно привлечет только подходящих кандидатов;
- оно будет способствовать укреплению имиджа организации;
- оно привлечет соответствующих кандидатов наиболее экономичным способом.

Описание вакансии, как правило, содержит такие разделы, как точное наименование позиции, основная задача, профессиональные обязанности, особенности условий работы и требуемые личностные качества.

Для дальнейшей работы с потенциальными кандидатами целесообразно по каждой вакансии разработать более *подробные сведения*:

- шифр вакансии;
- режим работы;
- наименование подразделения;
- уровень и шкала заработка;
- общая информация об отделе (подразделении);
- детальное описание работы (должностная инструкция);
- личностная спецификация;
- описание процедур (форм) подачи документов и проведения испытаний кандидатов;
- информация о предприятии, городе (регионе) и т.д.

Выбор источников и определение способов привлечения кандидатов

Внутреннее привлечение персонала — предложение перевода или перемещения сотрудника в организации или объявление открытого конкурса на замещение образовавшейся вакансии.

Внешнее привлечение персонала:

- поиск с помощью сотрудников организации из числа друзей, родственников или знакомых;
- использование базы данных о самообращающихся в организацию кандидатах;
- подача объявлений в СМИ (в том числе интернет);
- подача информации о вакансиях в государственную службу занятости населения;
- сотрудничество с учебными заведениями, организация дней карьеры, ярмарок вакансий;
- сотрудничество с кадровыми агентствами и т.д.

Современная работа по поиску персонала в значительной степени основана на применении цифровых технологий, существует много различных «работных» сайтов: Headhunter, Job.ru и др., на которых размещены

резюме лиц, ищущих работу, и вакансии организаций, приглашающих работников. Наиболее достоверную информацию о имеющихся вакансиях предоставляет портал Российского агентства по труду и занятости (Роструд) «Работа в России», где размещаются актуальные данные о рабочих местах, причем информация включает также предоставляемые дополнительные льготы, если работник согласится на переезд.

Показатели оценки эффективности способов привлечения персонала:

- общее число кандидатов, привлеченных с помощью каждого из способов, в расчете на одну вакансию;
- издержки на каждого привлеченного кандидата;
- отношение числа кандидатов, привлеченных с помощью определенного способа, к общему числу привлеченных кандидатов;
- средний срок привлечения необходимого количества кандидатов с помощью определенного способа;
- доля принятых на работу сотрудников из числа привлеченных с помощью каждого из способов;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу (привлеченных каждым из способов) и т.д.

Выявление потенциальных кандидатов

Прежде всего составляется перечень кандидатов, прошедших первичный отбор в организацию. На начальном этапе используются низкозатратные бесконтактные методы (например, анализ структурированного резюме или анкеты), с помощью которых отсеивают непригодных кандидатов. Анкета о приеме на работу содержит информацию о предыдущих и настоящем местах работы, образовании, опыте работы и т.д.

Современные компании используют для первичного отбора достижения цифровизации, существует разработанный российскими специалистами «Робот Вера», способный проводить дистанционные собеседования с претендентами на работу, задающий вопросы, получающий ответы, считывающий и анализирующий вербальную и визуальную информацию о претенденте и предоставляющий определенные рекомендации работодателю.

Критерии для отбора кандидатов должны отвечать следующим требованиям:

- увязываться с характером работы и выявлять именно те качества, которые необходимы для эффективного выполнения обязанностей на конкретном рабочем месте (*валидность*);
- не зависеть от мнений отдельных людей, составляться на основе всестороннего обсуждения специалистами по отбору персонала, линейными руководителями, экспертами (*объективность*);

- создавать равные возможности для всех подходящих кандидатов (*недискриминационность*);
- включать обоснованное количество характеристик и классифицироваться таким образом, чтобы отобрать наиболее подходящих кандидатов и отсеять непригодных (*полнота и надежность*);
- сравнительно легко поддаваться операционализации (*измеримость*).

Методы и процедуры отбора персонала в организацию включают:

- анализ анкет и резюме;
- интервью;
- моделирование работы;
- метод разбора бумаг;
- метод критических ситуаций;
- тесты способностей;
- личностные опросники;
- методика центров оценки;
- экспертиза почерка;
- медицинский осмотр, генетический анализ.

При выборе методов отбора персонала необходимо *учитывать следующие обстоятельства*: величина затрат, а также вид и объем информации, получаемой с помощью каждого из методов, могут существенно различаться; прогнозирующая способность и надежность методов отбора также различны; набор используемых методов во многом предопределяется типом должности, на которую осуществляется отбор; применяемые организацией методы отбора кандидатов оказывают влияние на ее имидж, формируют отношение к ней не только будущих работников, но и потенциальных партнеров, конкурентов и т.д.; не только организация выбирает наиболее подходящих кандидатов, но и кандидаты решают, подходит ли им данная организация.

Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий

Вопросы и задания для самопроверки

1. Приведите примеры зависимости принципов, методов и способов поиска и подбора персонала от других направлений работы с персоналом (оргкультуры, развития и обучения, мотивации и др.).
2. Сравните выгоды и издержки при использовании внутреннего или внешнего способа поиска персонала.
3. Приведите примеры выбора метода поиска работника в зависимости от его профессионально-квалификационного уровня и значимости для организации.

4. Какие способы отбора персонала вы считаете наиболее информативными?
5. Проанализируйте систему подбора персонала на вашем предприятии.

Ситуация. Бонусы для HR-сотрудников: как сделать так, чтобы система подбора персонала работала эффективно?¹

Ни одно предприятие не может добиться успеха без квалифицированного персонала. В современных условиях очень важно иметь грамотных специалистов. Обычно подбором персонала занимается HR-отдел. Если менеджеры этого отдела хорошо знают свое дело и заинтересованы в поиске хороших кадров, используют разные методики по отбору персонала, то проблем с поиском работников обычно не бывает. Правильно подобранный персонал повышает эффективность и доход компании. Некачественный же подбор приводит к сбоям в бизнес-процессах, к невыполнению поставленных целей и задач. В конечном итоге опять же требуются силы, время и деньги на исправление ошибок и необходимость нового подбора людей.

В зависимости от специфики компании проблема поиска сотрудников на вакантные места решается различными методами: поиском внутри организации, с помощью объявлений в интернете или посредством обращения в кадровые агентства.

В своем эссе я хочу описать ситуацию, с которой столкнулась страховая компания «Insurance». Это довольно большая организация, в которой постоянно требуются новые кадры в разных сферах. Подбором персонала занимался HR-департамент, который состоял из нескольких сотрудников. В их обязанности входили подбор и оформление персонала, подготовка приказов, отпусков, командировок, создание и контроль системы поощрений и наказаний и т.д. Департамент был перегружен текущей работой и не был дополнительно материально мотивирован. Обычно при поступлении заявки на вакантное место можно было ждать первоначально предпринятых действий не раньше, чем через пару недель.

Вначале рассылалось объявление о вакансии внутри компании, затем уже начинался поиск извне. Давалось объявление на странице в интернете, а после минимального отбора резюме, приглашались кандидаты. Так как на этом функция подбора кадров со стороны HR заканчивалась, то дальнейшим отбором занимался начальник отдела, куда устраивались кандидаты.

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 98–100.

Из-за некачественной работы HR начальники отделов не увольняли слабых сотрудников, потому что искать новых было для них дополнительной и большой работой. Такая внутренняя политика мешала развитию компании. Ситуация кардинально поменялась с приходом нового HR-директора. Он начал вносить свои изменения, полностью поменяв регламент и методы работы. Для достижения нужного результата он внес эффективные методы и техники подбора персонала, такие как:

- рекрутинг — подробное описание открывшейся вакансии и размещение ее там, где это увидит максимальное количество людей;
- Executive Search — активный поиск кандидатов, даже если они сейчас не находятся в поиске;
- Headhunting — переманивание конкретного специалиста в определенной области из одной организации в другую.

Также поменялись функции сотрудников департамента HR. Была разработана система, согласно которой менеджеры отдела кадров, приступая к отбору соискателей, должны были использовать сразу несколько методик, чтобы прийти к поставленной цели.

Из всего объема поданных на рассмотрение анкет стали выбираться только заслуживающие внимания. В зависимости от требований к кандидатам, специалисты по кадрам стали ориентироваться на такие показатели, как: уровень образования, опыт работы, степень владения ПК и знание иностранных языков. Отобранные кадры стали приглашаться на собеседование с целью оценки их знаний, умений и навыков. Затем, в зависимости от вакансии, кандидата отправляли на тестирование или на психологический анализ. После проведенных испытаний наиболее перспективные из них отправлялись на индивидуальное интервью с непосредственным руководителем.

Собеседование с руководителем часто носило лишь формальный характер. Многие руководители доверяли специалистам отдела HR и принимали окончательные решения, ориентируясь на выводы, сделанные специалистами по управлению персоналом.

Принятому на работу кандидату именно сотрудники отдела HR сообщали о положительном решении руководства, оформляли необходимые документы, заключали трудовые контракты и согласовывали дату выхода на рабочее место.

Разработав данную систему поисков кандидатов, директор HR-департамента подготовил для своих сотрудников бонусную программу с целью обеспечения мотивации. Размер бонусов стал зависеть от срока закрытия открытой вакансии и от уровня подобранного кадра. Если сотрудники HR-департамента не справляются со своей задачей в определенный срок, то компания обращается в частные рекрутинговые агент-

ства, которым за подбор персонала платят комиссии, а HR-сотрудник, в таком случае, не получает бонусы.

Благодаря созданию научно обоснованной системы, а также правильной мотивации HR-специалистов компании удалось найти решение одной из важнейших проблем управления персоналом компании.

Пример описания вакансии в магазине ИКЕА

Вакансия: продавец-консультант

Основная задача: продавать товары в магазине ИКЕА, основываясь на хорошем знании ассортимента, компьютерной системы и специфики деятельности компании, с целью предоставления покупателям всего спектра услуг при покупке.

Профессиональные обязанности заключаются в том, чтобы:

- применять на практике хорошее знание ассортимента ИКЕА, внутренних процедур и методов продаж компании для удовлетворения потребностей каждого покупателя;
- предоставлять покупателям высокий уровень обслуживания, стимулируя их к повторным визитам в магазин ИКЕА;
- эффективно использовать компьютерную систему для предоставления покупателям своевременной и правильной информации об ассортименте и системе продаж магазина;
- следовать правилам и стандартам внутреннего распорядка магазина;
- принимать активное участие в специальных проектах и сезонных акциях магазина;
- использовать все возможные ресурсы для самообразования и предоставления покупателям информации о товарах и услугах ИКЕА;
- регулярно проводить учет, инвентаризацию товаров с использованием компьютерной системы;
- обладать организационными способностями, необходимыми для успешной и долгосрочной работы с покупателями;
- делиться знаниями и опытом с коллегами по работе;
- сотрудничать с другими отделами магазина.

Особенностями условий работы являются:

- скользящий график работы;
- работа в выходные и праздничные дни;
- ношение форменной одежды ИКЕА в магазине;
- работа «на ногах»;
- периодические физические нагрузки.

Необходимые личные качества включают:

- приветливость и дружелюбие;

- стремление к качественному обслуживанию покупателей;
- инициативность и способность принимать решения;
- умение работать в команде;
- стремление к успеху;
- дисциплинированность.

50 причин отказа в работе¹

Ниже приведены по порядку значимости 50 причин, названных предпринимателями в качестве оснований для отказа в работе. Перечень подготовлен на основе обзора Ф. С. Эндикота, бывшего директора службы трудоустройства Северо-Западного университета (Бостон, США). Это:

- жалкий внешний вид;
- манеры всезнайки;
- неумение изъясняться: слабый голос, плохая дикция, грамматические ошибки;
- отсутствие плана карьеры: четких целей и задач;
- недостаток искренности и уравновешенности;
- отсутствие интереса и энтузиазма;
- невозможность участия в делах помимо обусловленного графика;
- чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в более высокой оплате;
- низкая успеваемость во время учебы;
- нежелание начать снизу: ожидает слишком многого и слишком быстро;
- стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы;
- недостаток такта;
- недостаточная зрелость;
- недостаточная вежливость;
- презрительные отзывы о предыдущих работодателях;
- недостаточное умение ориентироваться в обществе;
- выраженное нежелание учиться;
- недостаточная живость;
- нежелание смотреть в глаза интервьюеру;
- вялое, «рыбье» рукопожатие;
- нерешительность;
- бездельничанье во время отпуска, приоритет пляжных удовольствий;
- неудачная семейная жизнь;

¹ В. Поляков. URL: <http://www.caseclub.ru/>

- трения с родителями;
- неряшливость;
- отсутствие целеустремленности (просто ищет местечко);
- желание получить работу на короткое время;
- мало чувства юмора;
- мало знаний по специальности;
- несамостоятельность (родители принимают за него решения);
- отсутствие интереса к компании или отрасли;
- подчеркивание того, с кем имеет знакомство;
- нежелание отправляться туда, куда потребуется;
- цинизм;
- низкий моральный уровень;
- лень;
- нетерпимость при сильно развитых предубеждениях;
- узость интересов;
- неумение ценить время (проводит много времени в кино);
- плохое ведение собственных финансовых дел;
- отсутствие интереса к общественной деятельности;
- неспособность воспринимать критику;
- отсутствие понимания ценности опыта;
- радикальность идей;
- опоздание на интервью без уважительной причины;
- отсутствие каких бы то ни было сведений о компании;
- невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время);
- отсутствие вопросов о работе к интервьюеру;
- сильно давящий тип;
- неопределенность ответов на вопросы.

Как кадровые агентства читают резюме за 10 секунд и быстрее

Брэд Ремийар (Brad Remillard)

10–20 секунд на прочтение резюме?! Наверное, это покажется вам вызывающим. Некоторым кандидатам это даже кажется неуважительным — как же можно прочитать резюме за это время? Некоторые даже раздражаются на нас, специалистов по подбору персонала, когда мы говорим об этом. Надеюсь, эта статья поможет каждому понять, как же мы это делаем. Я понимаю, что не всем это понравится и многие все равно будут продолжать злиться, но, по крайней мере, вы сможете понять, как это происходит. Во-первых, я хотел бы уточнить, что занимаюсь подбором персонала на протяжении 30 лет. Уверен, за это время я рассмотрел не менее 500 000 резюме. Не могу этого доказать, но небезосновательно полагаю, что это так, ибо 46 резюме в день — это довольно среднее значение. Я помню,

когда я анализировал и по сотне резюме в день и большую их часть — менее чем за 20 секунд. Я бы даже сказал, что в среднем на каждое уходило 5–7 секунд.

Так что хочу заметить: если вы слышите и читаете о «прочтении резюме за 20 секунд», то это не совсем верно, так как это даже скорее *«рассмотрение резюме за 20 секунд»*. Здесь я описываю мой подход к анализу сотен резюме за короткое время; остальные могут делать это по-другому, и я буду рад вашим комментариям (см. ниже ссылку на блог автора).

Во-первых, я задаю иерархию определенных пунктов, которые должны быть в резюме обязательно, иначе — ваше резюме бракуется. То есть вначале я просто ставлю крыжики. В основном 80% моего времени уходит на эту выбраковку (в оригинале «нокауты»). Бывают и исключения, но здесь я имею дело с правилом 80/20. Крыжики не суммируются: если я обнаруживаю во время просмотра вашего резюме, что какой-то из пунктов в нем отсутствует, то я вас исключаю из дальнейшего процесса.

1. Место жительства

Если мой заказчик находится в Лос-Анджелесе, а вы нет — до свиданья. Практически никто из клиентов не захочет оплачивать ваш переезд из своего кармана, да и не думаю, что для большинства из них оно того стоит. Особенно в больших мегаполисах вроде Лос-Анджелеса. Если им все же необходимо рассмотреть переезд кандидата, так это только для позиции, требующей какого-то совершенно уникального опыта, наличествующего у единиц. Это я могу оценить примерно за секунду.

2. Отрасль

Если мой заказчик из банковской сферы, а ваш опыт в основном в производстве — до свиданья. Эти две отрасли настолько разные, что клиент зачастую даже и обсуждать это не будет. Это верно в обоих направлениях: если вы работали в производстве, то я не собираюсь рассматривать кого-то из банковской сферы. 2–3 секунды, чтобы это определить.

3. Должностные обязанности

Если я ищу кого-то в продажи, а вы не занимались продажами — до свиданья. В основном компании платят специалистам по подбору персонала за наиболее подходящих кандидатов. Мы никогда не ищем *идеальных*, но мы должны искать наиболее близких к идеальным. Клиентам не нужны специалисты по найму, которые ищут им кого-то с совершенно неподходящим профилем должностных обязанностей. 2–3 секунды, чтоб определиться с этим пунктом.

4. Уровень

Если я ищу кандидата на должность вице-президента, а ваша должность — «менеджер среднего звена» и вы никогда не работали на уровне вице-президента — до свиданья. Бывают, конечно, и исключения, но вспомним о правиле 80/20. Опять же, заказчик мне платит за наи-

более подходящего кандидата. В основном это слишком большой прыжок с уровня руководителя среднего звена на уровень вице-президента при прочих равных условиях. Обратное также верно: если я ищу кандидата на позицию менеджера, а вы вице-президент — до свиданья. Да, я знаю, что вы можете квалифицированно выполнять работу менеджера, но ведь понятно, что вы уже сделали карьеру в прошлом. Большая часть клиентов и специалистов по подбору персонала не горят желанием рисковать потерять вас на этой позиции, если откроется позиция вице-президента. Меньше 5 секунд, чтобы это понять.

5. Недавний опыт

Частичный перехлест в этом пункте. Если я ищу кого-то с опытом международных продаж в аэрокосмической отрасли, а последний раз подобную позицию в индустрии вы занимали 20 лет назад, работая с тех пор в рознице, — до свиданья. Я могу найти людей с более подходящим опытом, и это именно то, чего ждет от меня мой заказчик. 5 секунд на это.

6. Образование

Нравится вам это или нет, но я буду работать только с теми, кто закончил колледж, а в большинстве случаев — имеет диплом магистра. В основном это потому, что, как я уже указал выше, мне нужны для моих клиентов самые лучшие кандидаты. Разумеется, я понимаю, что само по себе образование еще не означает, что кандидат — лучший, но это один из прочих определяющих факторов. К тому же все мои клиенты требуют кандидатов как минимум с дипломом бакалавра.

7. «Летуны»

Если вы сменили шесть работ за последние четыре года или у вас трудовая книжка «летуна» — до свиданья. Я понимаю, что есть причины для смены работ, и эти случаи попадают в те самые 20% правила 80/20. Я не могу определить понятие «летун», но я сразу его вычисляю, когда вижу в резюме. 3–5 секунд.

8. Функциональное резюме

Я их не читаю. Это очевидно, что функциональное резюме имеет своей целью скрыть что-то, и я крайне редко трачу время на то, чтобы с ними разбираться. 1 секунда.

9. Очевидные вещи

Резюме с опечатками, плохо оформленные, с орфографическими ошибками, излишне длинные, многословные и бессвязные. Если после их прочтения я все равно не могу понять, чем вы занимаетесь, — до свиданья. 5–10 секунд.

После всего этого 80–100% резюме отбрасываются. Если какие-то все же остаются, то я беру их и уже действительно внимательно читаю.

— Брэд Ремийар, руководящий специалист по подбору персонала с более чем 25-летним стажем, провел более 50 000 собеседований и уча-

ствовал в более чем 1000 прямых поисков кандидатов (хедхантинг). Дипломированный бухгалтер и выпускник Калифорнийского государственного университета в г. Фуллертоне, Брэд ранее занимал пост президента компании CJA Executive Search, которая была признана одной из ведущих рекрутинговых фирм Южной Калифорнии. Брэд осуществлял подбор кандидатов по всей стране для компаний из списка Fortune 500. Его опыт включает работу по вакансиям в высшем руководящем составе (CEO, COO, GM), продажах и маркетинге, производстве и операционном управлении, бухгалтерии, финансах, кадровом управлении и информационных технологиях.

Узнать о Брэде подробнее можно на его сайте: <http://impacthiringsolutions.com>, а написать свои комментарии и почитать другие его статьи — в его блоге: <http://impacthiringsolutions.com/careerblog/>. Оригинал статьи находится по адресу: http://www.higherbracket.ca/article_recruiters_ten_second_resume_read_br.php

Тема 4. Развитие персонала¹

Обучение и развитие персонала становятся одним из важнейших направлений в управлении персоналом под влиянием следующих **факторов**:

- потребность в дополнительной профессиональной подготовке вновь принимаемых работников с учетом специфики фирмы и конкретных рабочих мест;
- потребность в дополнительном профессиональном образовании работников в связи с изменениями в стратегии производства, освоением новых видов деятельности;
- потребность в периодическом повышении квалификации работников в связи с быстро развивающимися технологиями, а также высокой конкуренцией на рынках товаров и услуг;
- потребность в формировании и поддержании корпоративной культуры.

Потребность в обучении определяется на основе заявок и предложений, которые поступают от самих работников, линейных руководителей, менеджеров по персоналу и руководителей высшего звена. Источником информации для принятия решений об организации обучения могут быть итоги аттестации персонала, в частности, выполнения индивидуальных

¹ При подготовке данного раздела использованы следующие материалы: Иванова О. А., Трохина А. В. Управление персоналом. Практикум. М., 2020; Колосова Р. П., Васьлюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009; Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 2018; Магура М. И., Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М., 2004.

планов развития работников, результаты специальных опросов и анкетирований руководителей и специалистов.

Цели внутрифирменного профессионального обучения должны быть:

- конкретными и четко сформулированными;
- ориентированными на получение практических навыков;
- измеримыми, т.е. поддающимися количественной и качественной оценке.

Принципы обучения взрослых людей

Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни слушателей. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в процессе обучения и непосредственно использовать полученные новые знания уже в ходе обучения.

Повторение. Взрослым бывает сложно сосредоточиться и удерживать внимание к изучаемому предмету, повторение помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов. Важно следить за реакцией обучающихся, своевременно корректируя содержание и формы обучения в зависимости от восприятия материала.

Формы и методы внутрифирменного обучения и развития персонала принято разделять на те, которые осуществляются непосредственно на рабочих местах, и те, которые требуют отрыва от рабочего места (табл. 6 и 7).

Таблица 6

Преимущества и недостатки различных методов внутрифирменного обучения на рабочем месте

Метод	Издержки (подготовка)	Издержки (реализация)	Область применения
Инструктаж	Высокие	Низкие	Простые операции, ручной труд, высококвалифицированные сотрудники
Ротация	Средние	Средние	Смежные профессии, подготовка руководителей
Наставничество	Низкие	Высокие	Сложные профессии, высокое мастерство, ручной труд, высокая степень риска

Таблица 7

**Преимущества и недостатки различных методов
внутрифирменного обучения вне рабочего места**

Метод	Издержки (подготовка)	Издержки (реализация)	Область применения
Лекция	Низкие	Низкие	Большой объем материала, множество концепций, большое число слушателей, ограниченные ресурсы
Практическая ситуация	Средние	Средние	Иллюстрация концепций, принятие решений, рассмотрение альтернатив
Деловые игры	Высокие	Высокие	Практические навыки, иллюстрация концепций, видение организации, подготовка руководителей
Самообучение	Низкие — высокие	Низкие — средние	Теоретические и практические навыки, концепции

В крупных компаниях для системной работы по развитию и профессиональному обучению сотрудников создаются **корпоративные университеты**.

Современное внутрифирменное обучение осуществляется во многих компаниях с применением дистанционных технологий. Цифровизация дает возможность не только разместить на соответствующих сайтах и порталах необходимую для ознакомления информацию, но и проверить усвоение полученных знаний с помощью тестов, контрольных заданий, в игровой манере и пр.

Широкое распространение в последние годы получили такие формы обучения, как **коучинг** (индивидуальное консультирование, например, в сфере карьерного проектирования), **менторинг** (индивидуальное сопровождение опытным сотрудником новичка), **шэдоуинг** (слежение за работой опытного сотрудника в качестве тени) и др.

Оценка эффективности программ обучения представляет собой сложную проблему, поскольку далеко не всегда легко посчитать издержки и выгоды обучения.

Оценка издержек должна учитывать:

- **прямые** издержки, включающие затраты на оплату труда обучающего персонала, аренду помещений для занятий, коммунальные платежи, стоимость учебно-вспомогательных и методических материалов;
- **косвенные (или альтернативные)** издержки, включающие потерю заработка (для работника и наставника при обучении на рабочем месте) и/или потерю прибыли (для работодателя) из-за непроеизведенного продукта.

Оценка выгод существенным образом зависит от содержания и целей обучения. Результаты обучения можно оценивать **прямыми** методами (те-

сты и контрольные задания по итогам занятия) или **косвенными**, оценивая, например, повышение производительности труда, снижение брака, улучшение качества обслуживания, понижение конфликтности в коллективе и т.д.

Для определения **качества** обучения используют не только **объективные**, но и **субъективные** показатели — впечатления слушателей (анкетирование), уровень посещения занятий, активность и заинтересованность обучающихся во время занятий и т.д.

Цифровые возможности позволяют преодолеть те барьеры, которые на протяжении длительного времени считались весьма существенными при оценке эффективности персонала: например, считалось, что крайне сложно определить ценность обучения и его результативность, если обучение нацелено на развитие soft skills, например, умение вести переговоры, эффективные коммуникации, командная работа и пр. Современные информационные системы позволяют специалисту по управлению персоналом быстро, легко и бесплатно определить, сколько работников посетили тренинги, как изменились показатели производительности труда этих работников, сравнить изменения с результатами работы сотрудников, не проходивших обучения, и дать оценку результативности обучения.

Полная и достоверная оценка выгод и издержек позволяет выбрать наиболее эффективную форму обучения персонала и избежать наиболее типичных ошибок, к которым специалисты относят:

- **развитие ради развития**, когда обучение интересует как процесс при игнорировании целей, принципов и результативности, отсутствует связь обучения со стратегией предприятия, линейные менеджеры не участвуют в определении программ обучения;
- **развитие как развлечение**, когда отсутствует контроль за процессом обучения и его результатами, а семинары и тренинги рассматриваются в качестве отдыха от работы;
- **суперразвитие одних за счет других**, когда обучающие программы предоставляются узкому кругу работников, в то время как оставшиеся работают по старинке с повышенной нагрузкой, в том числе и за постоянно отсутствующих обучающихся. Это ведет к ухудшению морального климата в коллективе, расслоению сотрудников по уровню профессиональной подготовки, вовлеченности в инновационные процессы.

Отказ от инвестиций в развитие сотрудников приведет к тому, что организация будет терять наиболее перспективных работников, поскольку обучение выступает и как фактор мотивации для многих сотрудников. Кроме того, подобная политика неизбежно приведет к отставанию организации в условиях острой конкурентной борьбы на рынке.

Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий

Вопросы и задания для самопроверки

1. Сформулируйте требования к обучению персонала.
2. Назовите основные методы обучения персонала.
3. В чем отличие количественных и качественных методов оценки эффективности обучения персонала?
4. Проанализируйте преимущества и недостатки применения различных методов обучения для разных категорий работников
5. Составьте личный план своего профессионального развития и соответствующую заявку на обучение.

С и т у а ц и я. Чем стремительнее развиваются технологии, тем стремительнее конкуренты обучают персонал! Или почему внутрифирменное обучение так важно?¹

О компании

Торгово-сервисная компания с организационно-правовой формой ТОО (ООО в РФ) имеет двух учредителей — членов одной семьи (брат и сестра) и осуществляет деятельность в Республике Казахстан. В структуре компании: 8 филиалов в областных центрах, 2 филиала в Республике Узбекистан и в Киргизской Республике. Численность персонала — 190–200 человек. Дата создания — 1996 г.

Процесс развития персонала можно характеризовать как «суперразвитие одних за счет других», когда приоритет в обучении предоставляется линейным руководителям, топ-менеджерам (как «агентам улучшений, изменений»), в то время как остальные не вовлечены в данный процесс со всеми вытекающими последствиями. Анализ эффективности вложений в человеческий капитал не проводится. Подобная практика неизбежно ведет к снижению конкурентной способности организации.

Описание ситуации

Основное направление деятельности организации — премиальный сегмент сварочного оборудования и сварочных материалов европейского производства, также с конца 2019 г. — развитие продаж робототехники, оборудования для 3D-печати, продажи медицинского оборудования в рамках диверсификации бизнеса. Учитывая специфику, инновационность направления, ряд крупных поставщиков на корпоративных порта-

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 108.

лах создали обучающие разделы для сотрудников дистрибьютора с обязательной последующей их аттестацией.

Анализ причин

Конкуренция среди мировых брендов в рассматриваемом сегменте, а также быстро развивающиеся технологии обозначили потребность в периодическом повышении квалификации работников.

Выводы

Необходимо ознакомиться с различными подходами партеров-поставщиков в части:

- организации систем дистанционного обучения (учитывая ситуацию с пандемией COVID-19, приоритет отдается дистанционным методикам);
- алгоритмов оценки эффективности обучения персонала.

Рекомендации

Необходимо создать проектную группу по организации «внутрифирменного» обучения в компании с учетом трендов, диктуемых лидерами отрасли. Также следует провести бенчмаркинг, проанализировать возможные прямые и косвенные издержки / выгоды и предоставить проект бюджета на 2021 г.

Ролевая игра «Раздраженный покупатель»¹

Кандидаты разбиваются на пары: в каждой паре одному кандидату дается задание отвечать на телефонные звонки в качестве начальника отдела гарантийного обслуживания, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения многочисленных претензий по купленному товару. Затем участники упражнения меняются ролями.

В этом упражнении оценивается способность кандидата справляться со стрессовой ситуацией. Был ли он вежлив и корректен? Смог ли он получить необходимую информацию для принятия правильного решения? Сумел ли добиться необходимой степени сотрудничества? Что можно было сделать лучше?

Ролевая игра «Прием на работу»

В разыгрываемой ситуации принимают участие два человека. Основная нагрузка здесь ложится на участника, принимающего на себя роль

¹ Магура М. И., Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М., 2004. С. 196–197.

начальника подразделения, который должен провести интервью с кандидатом, желающим получить работу в данном подразделении. «Начальнику» может быть дано определенное время для подготовки. После проведения интервью «начальник» должен дать устную оценку претендента на должность и рекомендации о возможности его использования в случае приема на работу.

Оценивается способность грамотно построить интервью, использовать его для получения необходимой информации, коммуникативные способности, обоснованность оценки.

Тема 5. Оценка персонала¹

1. *Цели оценки персонала в организации*
2. *Аттестация персонала.*
3. *Нетрадиционные подходы к оценке персонала.*
4. *Ошибки при оценке персонала и пути их преодоления.*

Оценка персонала представляет собой сложный и многообразный комплекс мер по выявлению: потенциала работника и его возможностей при приеме на работу или перспективах карьерного продвижения, размера трудового вклада работника и его влияния на конечный результат работы предприятия, а также возможных потерь в случае его высвобождения при необходимости сокращения персонала.

Целями оценки персонала в организации являются:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников;
- планирование профессионального обучения;
- планирование профессионального развития и карьеры;
- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Аттестация персонала является одной из наиболее распространенных форм периодической оценки работы персонала, проводимой на российских предприятиях, как правило, не чаще одного раза в три года. Основной смысл этой процедуры состоит в определении в соответствии с установленными отраслевыми нормативами соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности.

Организационными этапами аттестации являются:

- определение даты аттестации;
- подготовка руководителя;

¹ При подготовке данного раздела использованы следующие материалы: Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009; Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 2000; Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001; Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М., 2000; Музыченко В. В. Управление персоналом. М., 2003.

- подготовка сотрудника;
- аттестационное собеседование;
- заполнение аттестационного документа.

Подготовка руководителя включает: проведение взвешенной, основанной на фактах, оценки работы сотрудника с учетом должностной инструкции и индивидуального плана на истекший период; осмысление плана развития сотрудника на следующий период; продумывание детального плана проведения собеседования.

Подготовка сотрудника предполагает: оценку собственной работы за истекший период; составление плана работы на следующий период; определение списка вопросов, которые хотелось бы задать руководству.

Аттестационные документы включают:

- личный план сотрудника;
- личные цели;
- форму регистрации достижений;
- аттестационный лист.

Эффективность аттестации персонала зависит от качества подготовки процедуры, серьезности намерений руководства и степени «формализма» в организации этого мероприятия.

К методам оценки персонала относят:

- установление стандартов и нормативов;
- оценку на основании письменных характеристик;
- шкалы оценки;
- ранжирование;
- заданное распределение;
- оценку рабочего поведения;
- управление по целям.

Выбор метода (методов) оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям, потребностям и возможностям организации, сложившейся организационной культуре, — сложнейшая задача, решение которой возможно при согласованном и конструктивном взаимодействии высшего менеджмента, линейных руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Типичные ошибки оценивания работников связаны, как правило, с субъективностью восприятия руководителем разных подчиненных. К таким ошибкам относят:

- ошибку центральной тенденции;
- ошибку снисходительности;
- ошибку высокой требовательности;
- эффект шлейфа;
- эффект ореола;

- ошибку контраста;
- стереотипизацию.

На преодоление этих ошибок направлено совершенствование процедуры оценивания. Одним из наиболее объективных методов считается метод 360 градусов — участие в оценивании не только линейного руководителя, но также и сослуживцев, и подчиненных оцениваемого работника. На протяжении длительного времени метод 360 градусов считался высокозатратным: разработка разных типов анкет, их распространение, сбор, обработка результатов требовали больших затрат времени и сил. Цифровизация сделала этот метод простым и удобным в использовании: достаточно разместить анкеты на соответствующем информационном ресурсе, чтобы работа с ними стала простой и удобной как для работников, так и для специалистов по управлению персоналом.

Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий

Вопросы и задания для самопроверки

1. Охарактеризуйте роль и значение оценки персонала в кадровой работе.
2. Сформулируйте принципы оценки.
3. Проанализируйте известные вам методы оценки персонала.
4. В чем вы видите преимущества и недостатки аттестации персонала?
5. Какие методы оценки персонала применяются на вашем предприятии? Насколько они эффективны?

С и т у а ц и я. Метод 360 градусов: новые области развития вместо поиска виновных!¹

О компании

Компания представляет собой топливно-энергетический комплекс и занимается добычей полезных ископаемых. Предприятие входит в группу компаний ВИНК, которая занимает 20-е место среди лучших работодателей в России по версии Forbes.

Описание ситуации

Компания находилась в стадии подготовки к реорганизации. Сотрудники отказывались участвовать в данном процессе, не высказывали свое

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 120–121.

мнение, не говорили о каких-либо проблемах, с которыми сталкиваются. Руководство понимало, что без преобразований достичь лучших производственных показателей и выйти на новый уровень развития не получится.

С целью выявления «узких» мест на предприятии, получения объективной оценки работы служб, руководителей и сотрудников и определения областей для развития был применен метод оценки «360 градусов» и установлены ящики обратной связи для рабочих на производственных объектах предприятия. Данный метод решили проводить в несколько этапов.

На первом этапе оценивалась работа службы в целом. Необходимо было получить обратную связь от служб, взаимодействующих между собой. В основном их деятельность была формализованной, а коммуникация односторонней. Объективную картинку в данном случае могла дать обратная связь со стороны служб в отношении какой-то одной. Таким образом, поочередно была произведена оценка всех подразделений — бухгалтерии, правового управления, управления капитальным строительством, управления системой снабжения, управления по работе с персоналом и т.д. Для многих стало открытием, что на первый взгляд какие-то формальные требования одних становились трудозатратными для других.

На втором этапе оценивалась эффективность руководителя. Руководители получали оценку как от сотрудников «снизу», т.е. от подчиненных, так и от горизонтальных руководителей. Результатом исследования и анализа первого этапа стало внесение изменений в положения, в маршруты согласования и режимы работы. Также были пересмотрены многие локально-нормативные документы, например, изменены графики работы бухгалтерии, упразднены избыточные документы, которые службы требовали друг от друга (ежедневные и еженедельные заявки в транспортный отдел, ежемесячная актуализация законов, регулирующих деятельность служб, план и отчет по сбору макулатуры и т.д.), а также отменены устаревшие локальные документы, которые уже давно не несли никакой практической пользы. Но ведь они когда-то были придуманы, и теперь их автоматически выполняли, не задаваясь простым вопросом — зачем?!

На втором этапе проводилась работа с персоналом: были определены области развития, выявлены сильные и слабые стороны, составлены программы обучения и командообразования.

Анкетирование проходило анонимно, и сотрудники охотно принимали в нем участие, делились наболевшим. Они писали о работе каждого, описывали, как они взаимодействуют, помогают ли они друг другу либо просто формально выполняют свои обязанности. После подведе-

ния итогов анкетирования для решения проблем, возникающих на стыке сфер ответственности разных служб, были расширены полномочия линейного менеджмента, внесены соответствующие изменения в должностные инструкции, а также произведены необходимые кадровые ротации. Оценка позволила определить SOFT SKILLS сотрудников и внести ясность в будущую программу обучения — стало понятно, кому и каких навыков не хватает. Теперь у руководства появилась дополнительная информация, необходимая для выстраивания эффективных коммуникаций в бизнес-процессах.

Анализ ситуации

Благодаря методу оценки 360 градусов стало понятно, что ранее сотрудники боялись говорить о проблемах руководству компании, так как это негативно воспринималось непосредственным руководителем и могло стать причиной лишения текущей премии, несогласования графика отпусков или любой другой «мести». Сообщения сотрудников о проблемах воспринимались руководителями как угрозы для продолжения их деятельности и попытки свержения власти, а не поручение для поиска решения проблем.

Затем руководителям представили результаты анкетирования и показали общую картину предприятия, оценку их работы. Когда управленцы своими глазами увидели весь масштаб существующей проблемы, они осознали, что их задача — помогать сотрудникам преодолевать проблемы, а не замалчивать их.

Рекомендации

Оценка персонала, результаты которой становятся платформой для планирования обучения сотрудников, карьерных изменений, позволяет достичь эффективных преобразований. Самое главное — объяснить персоналу цели, разъяснить, что они заключаются не в поиске виновных, а в преодолении существующих проблем и поиске новых областей для развития.

Выводы

Спустя полгода в компании снова провели оценку персонала по той же методике. Негативные оценки практически исчезли, но это не значит, что проблем на предприятии стало меньше. Они остались, но коллеги стали самостоятельно принимать решения и с удовольствием помогать коллегам. Для решения краткосрочных задач и ускорения процедуры документооборота сотрудники объединялись в мультидисциплинарные группы и решали вопросы уже без каких-либо служебных записок.

Вознаграждение за труд¹

Цели заключаются в том, чтобы:

- определить основные функции заработной платы и принципы политики оплаты труда;
- рассмотреть эволюцию и этапы развития систем мотивации;
- исследовать основные элементы организации оплаты труда и алгоритмы формирования систем компенсаций;
- ознакомиться с обзорами заработных плат.

Функции системы вознаграждения реализуются через организацию заработной платы. К ним относятся:

- **воспроизводственная** (удовлетворение сложившегося в обществе уровня физических и духовных потребностей работника и членов его семьи);
- **стимулирующая** (тесная связь с результатами труда каждого работника и основными задачами работодателя);
- **селективная** (привлечение и закрепление в организации ценных сотрудников).

Принципами построения политики вознаграждения являются:

- прозрачность;
- рыночная ориентированность;
- соответствие требованиям законодательства;
- связь с результатами труда и заданными образцами трудового поведения;
- гибкость и индивидуализация;
- административная эффективность и простота;
- обоснованность затрат на персонал;
- динамичность;
- справедливость.

К основным элементам организации оплаты труда относятся следующие:

- установление условий (норм) оплаты труда. **Условия оплаты труда** на предприятии предусматривают прежде всего оплату за труд в пределах установленных трудовых обязанностей, т.е. оплату за норму труда.

На большинстве предприятий устанавливается также оплата за работу сверх нормы труда: доплата за совмещение профессий, за высокое качество работы, за экономию различных видов ресурсов и т.п.;

- минимальная тарифная ставка (часовая, дневная, месячная);

¹ При подготовке этого материала были использованы: Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: ИНФРА-М, 2009.

- дифференциация ставок (окладов) по сложности труда (квалификация работников);
- дифференциация ставок (окладов) по месту работников в производственном процессе;
- дифференциация оплаты по тяжести и интенсивности труда;
- **установление норм трудовых затрат** (трудовых обязанностей работника). Оплата труда производится пропорционально нормируемому объему работ. Работник не имеет права рассчитывать на полную оплату в случае невыполнения им нормируемого объема работ. Работа сверх нормируемого объема допускается по взаимному согласию работника и работодателя и оплачивается по установленным для этих случаев условиям оплаты. На каждом предприятии целесообразно иметь описание всех видов работ с соответствующими затратами труда на их выполнение (нормативную базу трудовых затрат). Работодатель обязан установить каждому работнику **нормируемый объем работ**, исходя из:
 - установленной законодательством продолжительности рабочего дня,
 - нормальной интенсивности труда,
 - средней для данного вида работ производительности труда;
- определение **системы оплаты труда**, т.е. способа учета при оплате индивидуальных и коллективных результатов труда. Как элемент организации заработной платы системы оплаты труда обеспечивают связь между результатами труда работника (индивидуальными, коллективными), нормами труда и нормами оплаты.

Классификация систем оплаты труда

По способу измерения количества труда выделяют:

- **сдельные** (количество труда измеряется количеством изготавливаемой работником продукции или произведенной работы);
- **повременные** (количество труда измеряется количеством отработанного работником времени);
- **аккордные** (количество труда измеряется определенным объемом работ).

По формам выражения и оценки результатов труда выделяют:

- **коллективные** (базирующиеся на оценке коллективного труда);
- **индивидуальные** (базирующиеся на оценке результатов каждого отдельного работника).

По количеству показателей, принимаемых во внимание при оценке трудового вклада работников, выделяют:

- **однофакторные**, или простые (простая сдельная, простая повременная);
- **многофакторные**, или премиальные.

По характеру воздействия работника на результат труда выделяют: **прямые и косвенные.**

Условия, предусматривающие целесообразность применения сдельной оплаты труда, включают:

- наличие **количественных показателей выработки или работы**, правильно отражающих затраты труда работника;
- наличие у работников **реальной возможности увеличивать выработку** или объем работ против установленной нормы в реальных технических и организационных условиях производства;
- необходимость стимулировать рост выработки продукции, увеличивать объем работ или сокращать численность работников за счет **интенсификации труда рабочих,**
- **возможность или экономическая целесообразность** разработки норм труда и учета выработки работников;
- **отсутствие отрицательного влияния** сдельной оплаты на уровень качества продукции (работы), степень соблюдения технологических режимов и требований техники безопасности, рациональность расходования сырья, материалов и энергии.

При отсутствии таких условий целесообразно применять повременную форму оплаты труда. Важным условием ее применения является разработка *нормативов возможных движений.*

Основные **типы организации** заработной платы (тарифная и бестарифная оплата труда). В ходе реформирования экономики в РФ сложились два типа организации заработной платы на предприятиях:

- организация оплаты труда на основе **внутрифирменной тарифной системы** (установление на предприятии как минимум фиксированных норм оплаты труда в пределах нормы труда и тесно с ней связанных норм оплаты за работу сверх нормы труда);
- **«бестарифный» вариант** организации заработной платы (оплата по конечным результатам работы).

Организация оплаты труда на основе внутрифирменной тарифной системы опирается на такие документы, как Единый тарифно-квалификационный справочник, тарифную сетку и ставку первого разряда.

Для соизмерения работ по сложности в РФ применяются:

- тарифно-квалификационные справочники работ (профессий) рабочих (по каждому разряду работ содержится характеристика работы, требования к знаниям рабочего, требования к его умению работать, а также в необходимых случаях примеры работ);
- тарифно-квалификационные справочники должностей служащих (содержатся описание должностных обязанностей работника, требования к знаниям и требования к квалификации по разрядам оплаты).

«Бестарифный» вариант организации заработной платы имеет следующие основные черты:

- тесная связь уровня оплаты труда работника с фондом заработной платы, начисляемым по коллективным результатам работы;
- присвоение каждому работнику относительно постоянных коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих в основном его трудовой вклад в общие результаты труда по данным о предыдущей трудовой деятельности работника или работников, относимых к этому квалификационному уровню;
- определение коэффициентов трудового участия каждого работника в текущих результатах деятельности, дополняющих оценку его квалификационного уровня.

Формула расчета заработной платы может быть представлена в следующем виде:

$$ЗП_i = (\Phi OT_{\text{кy}} \cdot K_i^{\text{кy}} \cdot КТУ_i \cdot T_i) / \sum_{i=1}^n (K_i^{\text{кy}} \cdot КТУ_i \cdot T_i),$$

где $\Phi OT_{\text{кy}}$ — фонд оплаты труда коллектива, подлежащий распределению между работниками; $K_i^{\text{кy}}$ — коэффициент квалификационного уровня i -го работника; $КТУ_i$ — коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности для i -го работника; T_i — количество рабочего времени, отработанного i -м работником в период, за который производится оплата; $i = 1, \dots, n$, n — количество работников, участвующих в распределении фонда оплаты труда.

Структура совокупного вознаграждения представлена на рис. 2.

Тенденциями в развитии систем вознаграждения являются:

- возрастание масштабов применения систем переменной заработной платы;
- увеличение доли переменной части заработной платы в общих доходах работников;
- расширение масштабов применения групповых форм заработной платы;
- все более широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
- развитие системы гибких льгот.

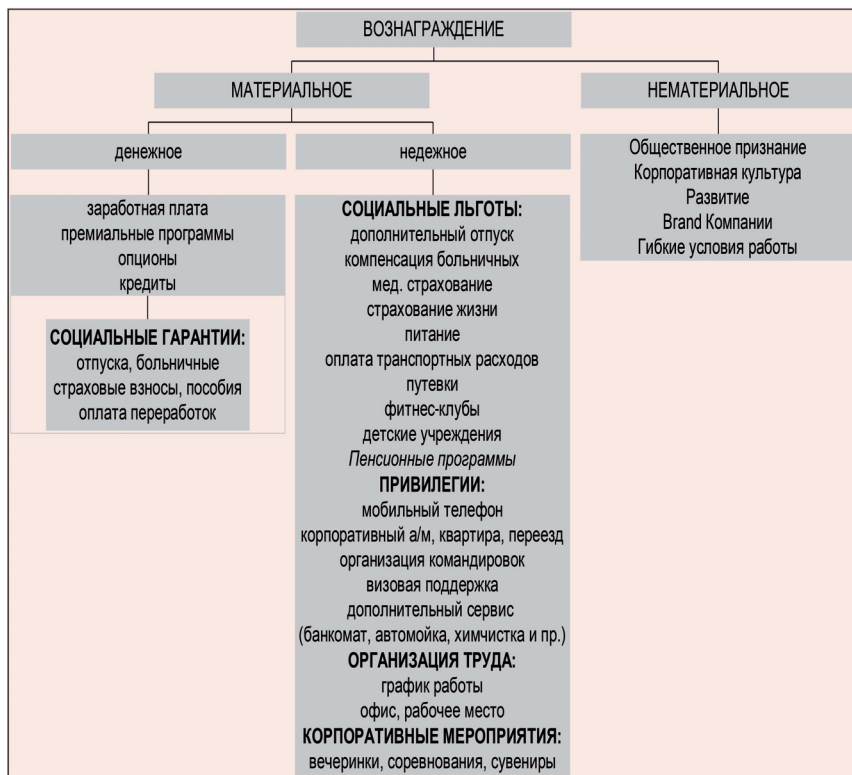


Рис. 2. Структура совокупного вознаграждения

Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий

Вопросы и задания для самопроверки

1. Назовите основные функции заработной платы.
2. Проанализируйте, как выполняются функции заработной платы при разных системах оплаты труда.
3. Для каких видов работ целесообразно применять сдельную форму оплаты труда?
4. Приведите примеры формирования компенсационного пакета с учетом интересов различных категорий работников.
5. Проанализируйте систему вознаграждения персонала на вашем предприятии.

С и т у а ц и я. Опытный взгляд: какое влияние оказывают разные системы вознаграждения на персонал?¹

Вознаграждение персонала — довольно интересная и обширная тема. Тем не менее каких-то особых кейсов, стоящих детального разбора и анализа, на ум не приходит. Возможно, это связано с относительно небольшим опытом трудовой деятельности. Мой официальный трудовой стаж насчитывает четырнадцать с половиной лет. Одиннадцать с лишним относятся к службе в Вооруженных силах, включая обучение в высшем военном учебном заведении.

Почти вся оставшаяся часть стажа относится к работе в одной из национальных компаний, специализирующейся в банковской, брокерской, финансовой, логистической, почтовой и в других отраслях. По роду своей профессиональной деятельности — IT и автоматизация (в том числе HR-процессов) — мне довелось достаточно неплохо изучить системы вознаграждения персонала.

Далее предлагаю описать системы вознаграждения, применяемые в одной из организаций, поделиться своими соображениями по поводу их плюсов и минусов и привести небольшой кейс того, как руководство компании определило уровень заработной платы нового сотрудника, который пришел на точно такую же позицию и для выполнения точно таких же обязанностей, как и я.

Учитывая специфику двух организаций, про которые говорил выше, опишу, как оплачивается труд работников в компании, имеющей более 20 тыс. штатных сотрудников и занимающейся различными видами деятельности, некоторые из них требуют непрерывности процессов, как на производстве.

Все штатные сотрудники имеют повременную систему оплаты труда с различными системами учета рабочего времени и разделены на три категории персонала: административный, производственный и вспомогательный. Для каждой должности всех категорий определены верхняя и нижняя границы заработной платы через уровень грейда. Количество грейдов — более десяти, причем границы одних и тех же могут различаться для разных административно-территориальных единиц.

В большинстве случаев учет рабочего времени негативный с расчетом по часовой тарифной сетке и с учетом ежемесячной оплаты. Для него характерно, что каждому определен стандартный, относительно стабильный график работы и по умолчанию считается, что сотрудник находится

¹ Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. М.: ТЕИС, 2021. С. 128—130.

на рабочем месте в тот момент, когда он там должен быть, если не отмечено или учтено иное. При этом случаи сверхурочной работы и работы в выходные не рассматриваю!

В нормальном процессе работы сотрудник получает свою заработную плату в соответствии с часовой ставкой, зависящей от оклада, нормы рабочих часов, установленных правительством для пяти- или шестидневной рабочей недели на месяц, и пропорционально отработанному времени.

На некоторых должностях установить жестко фиксированный график работы нет возможности из-за особенностей бизнес-процесса. В таких случаях применяется повременная оплата труда с суммированным учетом рабочего времени и ежеквартальным сведением сальдо отработанного времени, а также с учетом месячных норм рабочего времени по стандартной пятидневной рабочей неделе. Эта система характеризуется тем, что в течение трех месяцев каждодневные выходы работника фиксируются в виде индивидуального графика рабочего времени. Первые два месяца начисляется оплата по стандартному пятидневному графику 40-часовой рабочей недели при предположении, что работник отработал ее на полную ставку с учетом всех зафиксированных отсутствий, которые снижают норму. Раз в три месяца (в квартал) считается сальдо общего количества часов индивидуального графика (с учетом законных отсутствий) и сумма часов для стандартной пятидневной 40-часовой рабочей недели по производственному календарю. Если сальдо меньше нуля, то оно показывает, сколько в итоге рабочих часов работник не доработал для полной ставки, а их стоимость удерживается из заработной платы в конце квартала. Если количество часов получилось положительным, то, следовательно, данный работник переработал и ему выплачивается стоимость данных часов.

При таком подходе также ведется негативный учет рабочего времени, однако для этого требуется периодически вручную формировать или корректировать график рабочего времени (смен), чтобы он совпал с фактическим планом работ.

Сдельную заработную плату оплачивают работникам по договорам возмездного оказания услуг (ГПХ), в которых оплата производится на основании подписанных актов выполненных работ. Акты выполненных работ могут сразу покрывать весь объем работ по договору или частично.

Кроме того, в настоящее время практикуется работа курьерской службы, состоящей из работников по договорам ГПХ. Суть в том, что любой желающий может стать курьером, забрав и доставив в соответствии с требованиями посылку (корреспонденцию). Посылки имеют дифференцированную стоимость с учетом габаритов и веса. Оплата в целом не отличается от оплаты обычных работников по трудовым договорам,

но периодичность выплат становится не лимитированной как по срокам, так и по сумме.

Приведенные ниже системы оплаты труда применяются для основных выплат, а переменные составляющие, как правило, не превышают 15% от месячного заработка. Персональные надбавки в учет не беру из-за индивидуального подхода при их назначении. Основные положительные и отрицательные стороны представлены в виде табл. 8.

Таблица 8

Системы оплаты труда: положительные и отрицательные стороны

Система вознаграждения персонала	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Часовая тарифная ставка с помесечным учетом и фиксированным графиком рабочего времени	Простота в понимании Легко вычисляется Легко учитывать и контролировать переработку Легко планировать	Не всегда позволяет организовать эффективное распределение трудовых ресурсов Ведет к повышению ФОТ в тех случаях, когда работы требуется организовывать в выходные дни или сверх нормы Не оказывает стимулирующего воздействия на персонал с целью повышения выработки
Часовая тарифная ставка с квартальным суммированным учетом рабочего времени	Позволяет гибко и эффективно организовать распределение трудовых ресурсов Позволяет организовать непрерывный процесс Снижает затраты ФОТ на сверхурочных работах в выходные дни календаря	Сложная для понимания Требует дополнительного контроля переработок Требует периодической корректировки индивидуальных графиков рабочего времени Не оказывает стимулирующего воздействия на персонал
Сдельная заработная плата	Оказывает стимулирующее воздействие на персонал с целью повышения выработки Позволяет быстро определить стоимость вклада каждого сотрудника в общий результат	Оказывает негативное влияние в «погоне» сотрудником за количеством Не стимулирует выполнения трудоемких работ

Далее приведу кейс из собственного опыта о назначении вознаграждения одному из сотрудников.

С начала работы в проекте по внедрению крупной ERP-системы в рамках трансформации компании стало понятно, что, пройдя старт проекта, часть команды все еще не мобилизована и требуется еще достаточно большое количество специалистов, которых нет. Необходимо было срочно искать новых сотрудников в команду. Так было, в том числе, и с направлением SAP BASIS, которым занимался я.

Данное направление отвечает за администрирование внедряемых систем, установку и базовую настройку. Кроме того, по договорам консалтинговых услуг данное направление не сопровождалось. То есть предполагалось, что компания реализует все своими силами.

С самого начала своего трудоустройства мне приходилось доказывать руководству проекта, что требуется еще как минимум один сотрудник на точно такие же должностные обязанности. Все прекрасно понимали это, и под данного человека держали штатную единицу определенного грейда.

Но по каким-то причинам поиск проходил вяло. Более того, были случаи, когда подходящий кандидат отклонялся или просто уходил в другую компанию, не дождавшись предложения о работе. Часто это объяснялось его высокими ожиданиями по заработной плате, притом что уровень грейда позволял эти ожидания реализовать.

Прошел год, подошел период отпусков. Мой график был спланирован на эту пору, причем отпуск был сразу на весь месяц. График был утвержден директором по персоналу, и изменить его без моего согласия было нельзя по трудовому законодательству.

За две недели до отпуска непосредственный руководитель был проинформирован, что я отпуск переносить не буду. На весь период я собирался находиться за пределами страны, билеты были уже на руках.

Через неделю был согласован самый дорогой кандидат, так как остальные кандидаты уже были заняты или отказались от работы в данной компании.

Для выполнения его ожиданий по оплате труда пришлось изменить грейд должности, сделать его выше, чем предполагало штатное расписание. В целом компании пришлось заплатить примерно на 25% больше верхнего уровня грейда и на 50% выше ожиданий тех кандидатов, с которыми проводилось собеседование.

В защиту принятого кандидата можно сказать, что он действительно был более опытным. Как потом оказалось, он обладал хорошими личностными качествами, очень быстро влился в команду, с энтузиаз-

мом участвовал в проекте, тянув лямку не только нашего направления, но и активно помогал сотрудникам других направлений.

Выводы

При долгом подборе кандидата или выборе из нескольких человек можно получить такую ситуацию, что сотрудник не согласится на условия компании из-за необходимости чересчур скрупулезного ее изучения или долгого ответа. Возможно, он будет просто перехвачен конкурентами.

Внутренние факторы могут заставить принять решение немедленно. Кроме того, компании придется соглашаться работать на условиях сотрудника.

Иногда переплата за специалиста на первый взгляд может оказаться полезной, если сотрудник получает достаточную мотивацию и становится очень лояльным к компании. Это позволяет при наличии у него соответствующих личностных качеств и уровня знаний решать очень сложные задачи.

Вопросы и задания по курсу

Вариант 1

1. Назовите функции и структуру управления персоналом на предприятии.
2. Перечислите особенности применения тарифной и бестарифной системы вознаграждения на российских предприятиях.
3. Практическое задание: используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте процедуру вашего найма или увольнения.

Вариант 2

1. Охарактеризуйте цели и принципы оценки персонала, систему показателей оценки.
2. Раскройте принципы и методы планирования персонала.
3. Практическое задание: используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте два-три возможных варианта развития вашей трудовой карьеры на ближайшие 10 лет.

Вариант 3

1. Опишите способы поиска работника, внутренний и внешний типы найма работников.

2. Перечислите основные функции заработной платы.
3. Практическое задание: используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте систему оценки персонала на вашем предприятии.

Вариант 4

1. Охарактеризуйте должностную инструкцию, ее содержание и структуру.
2. Назовите особенности построения трудовой карьеры в современных условиях.
3. Практическое задание: используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте систему вознаграждения на вашем предприятии.

Вариант 5

1. Раскройте особенности процедуры подбора руководителей.
2. Опишите денежное и неденежное вознаграждения работников.
3. Практическое задание: используя знание изучаемого курса, а также свой жизненный и трудовой опыт, проанализируйте работу кадровой службы в вашей организации.

Литература

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. — М.: Юрайт, 2014.
2. Баскина Т. Всемирная история кадровой индустрии. — М., 2016.
3. Дуракова И. Б., Волкова Л. П. и др. Управление персоналом. — М., 2010.
4. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2011.
5. Иванова О. А., Трохина А. В. Управление персоналом. Практикум. — М., 2020.
6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2012.
7. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г. Служба управления персоналом. — М.: КНОРУС, 2010.
8. Кожевникова Т. Ю. HR как он есть. — М.: ЭКСМО, 2019.
9. Кожевникова Т. Ю. Мотивация как она есть. — М.: ЭКСМО, 2019.
10. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. — М.: ИНФРА-М, 2009.
11. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом. — М.: КНОРУС, 2012.
12. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2019.
13. Разумова Т., Гофман К. Не надзирать. Не наказывать. Практические бизнес-кейсы: научно-популярное издание. — М.: ТЕИС, 2021.
14. Рудавина Е., Екомасов В. Большая книга директора по персоналу. — СПб.: Питер, 2012.

15. Современный кадровый менеджмент / под ред. Г. Т. Базаровой. — М., 2007.
16. Управление персоналом: пер. с англ. — М., 2019. (Серия Harvard Business Review: 10 лучших статей).
17. Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме / под ред. И. Б. Дураковой. — М., 2021.
18. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под ред. А. А. Литвинюка. — М., 2020.
19. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
20. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. пособие. — М.: Интел-Синтез, 2018.
21. The Future of Jobs Report 2018. World Economic Forum, 2018.

2.5. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

*Автор курса — ГРУЗДЕВА Елена Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент,
экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

В современном мире любому предпринимателю рано или поздно приходится сталкиваться с инновациями: предлагать новые или улучшенные продукты (товары, услуги), чтобы выжить в конкурентной борьбе, искать новые рынки сбыта, источники финансирования бизнеса, применять новые технологии. Инновации становятся не просто источником роста компании, а по сути, условием выживания бизнеса. Данный раздел позволяет получить системное представление об инновационном менеджменте (управлении инновациями) как особой профессиональной деятельности, а также о взаимосвязи основных стратегических и оперативных управленческих решений в области основных функций технологического стартапа. Вы узнаете про специфику работы малых высокотехнологичных компаний, ориентированных на разработку и производство инновационных продуктов (стартапов), а также приобретете навыки работы с технологиями и механизмами управления малым высокотехнологичным бизнесом, прежде всего финансовыми инструментами создания и развития высокотехнологичного бизнеса.

Программа курса

Тема 1. Введение в теорию инноваций. Жизненный цикл инноваций.

Тема 2. Финансовые инструменты для создания и развития инновационного бизнеса.

Тема 3. Технологии и механизмы структурирования инвестиционных сделок в инновационном предпринимательстве.

Тема 1. Введение в теорию инноваций. Жизненный цикл инноваций

Общая характеристика инноваций. Основоположителем теории инноваций по праву считается Й. Шумпетер, который ввел в научный оборот поня-

тие «инновации» и дал его характеристику. В своем ставшем классическим труде «Теория экономического развития» («Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung», 1912) Й. Шумпетер выделил ставшие уже классическими «пять типичных изменений»¹:

1. Использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля-продажа).
2. Внедрение продукции с новыми свойствами.
3. Использование нового сырья.
4. Изменения в организации производства.
5. Появление новых рынков сбыта, изменение структуры рынков.

Отличительной особенностью и значимостью данного определения является то, что инновации понимались Й. Шумпетером как качественные изменения не только техники и технологии, но и организации производства, причем эти качественные изменения осуществляются как на микроуровне, так и на макроуровне.

В соответствии с международными стандартами статистического измерения инноваций ОЭСР / Евростата, а именно методикой сбора данных о технологических инновациях, известной как Руководство Осло, под инновацией понимается новый или усовершенствованный продукт или процесс или их комбинация, которые значительно отличаются от предыдущих продуктов или процессов, производившихся в организации, и которые стали доступны потенциальным пользователям или введены в эксплуатацию². Минимальным признаком инновации является требование, чтобы продукт, процесс, метод маркетинга или организации был новым (или значительно улучшенным) для практики данной фирмы. Это включает в категорию инноваций продукты, процессы и методы, которые фирмы создали первыми и (или) продукты, процессы и методы, заимствованные у других фирм или организаций.

Для повышения коммерческой эффективности компании непрерывно совершенствуют методы своей деятельности, переосмысливая при этом применяемые факторы производства и создавая новые продукты. Руководство Осло выделяет четыре типа инноваций, охватывающих широкий диапазон изменений, характерных для деятельности компаний: продуктовые, процессные, организационные и маркетинговые³.

¹ Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: пер. с англ. М.: ДиректМедиаПабблишинг, 2008. Воспроизводится по изданию: Шумпетер Й. Теория экономического развития: пер. с англ. М.: Прогресс, 1982.

² OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

³ Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Изд. 3-е. Совместная публикация ОЭСР и Евростата. М., 2018.

Компания	
Продуктовые инновации	Процессные инновации
Маркетинговые инновации	Организационные инновации

Рис. 1. Типы инноваций согласно международным стандартам Евростата

Продуктовые инновации означают наличие существенных изменений в свойствах «продуктов», под которыми понимаются как товары, так и услуги, включая:

- «радикальные инновации» — создание новых товаров и услуг;
- «улучшающие инновации» — совершенствование существующих товаров и услуг, в том числе в виде:
 - совершенствования технических характеристик;
 - изменения состава применяемых компонентов и материалов;
 - развития встроенного программного обеспечения;
 - повышения степени дружелюбности по отношению к пользователю или в других функциональных характеристиках.

В продуктовых инновациях могут использоваться новые знания, подходы или технологии, также они могут основываться на новых приемах использования или новых комбинациях уже существовавших знаний, подходов или технологий.

Так, «радикальной инновацией» является разработка нового способа использования существующего продукта, даже если это не требует его изменений или же изменения технических характеристик незначительны. Пример — введение в употребление нового моющего средства с использованием уже существовавшего химического соединения, которое до того применялось лишь в качестве вспомогательного средства при нанесении покрытий.

«Улучшающие инновации» могут осуществляться благодаря изменениям в материалах, компонентах и прочих характеристиках изделий, улучшающих их свойства. Пример — внедрение тормозной системы ABS, навигационной системы глобального позиционирования GPS или улучшения других подсистем в автомобилях, которые заключаются в частичных изменениях или дополнениях какой-либо одной из многих технических подсистем, объединенных в изделия. Также примером продуктовой инновации является использование в производстве одежды воздухопроницаемых тканей, так как в данном случае использование новых материалов обеспечивает улучшение свойств продукта.

Продуктовые инновации в сфере услуг могут включать:

- усовершенствования в способах их предоставления, обеспечивающие повышение качества и/или скорости оказания услуги, напри-

мер развитие предоставления банковских услуг посредством сети Интернет, обеспечивающее рост скорости и доступности;

- дополнение существующих услуг новыми функциями или характеристиками, например, доставка клиента в назначенное место и время в дополнение к услугам по прокату автомобилей;
- внедрение совершенно новых услуг, например, организация при-ближенных к потребителю пунктов заказа услуг вместо немногих удаленных от него диспетчерских центров.

Процессные инновации заключаются в изменении в методах производства и доставки продукции, включая как совершенствование технологического процесса, так и развитие применяемых бизнес-процессов.

Методы производства затрагивают технологические процедуры, оборудование и программное обеспечение, применяемые в производстве товаров или услуг. Соответственно, применение новых методов производства может быть обеспечено как за счет установки нового автоматизированного оборудования на производственной линии, так и за счет компьютеризации проектно-конструкторских работ или совершенствования прочих производственных процессов.

Методы доставки включают логистику фирмы (как внутреннюю, так и внешнюю) и затрагивают оборудование, программное обеспечение и технологии, обеспечивающие снабжение исходными материалами, внутрифирменное снабжение и доставку конечной продукции клиенту. Примером применения новых методов доставки является внедрение учета перемещений товаров с помощью штрих-кода или активной радиочастотной системы отслеживания перемещений транспортных средств (RFID-метки).

Организационные инновации относятся к сфере внедрения новых организационных методов. Это могут быть изменения в деловой практике, организации новых рабочих мест или внешних связей компании¹.

Примером инновации в деловой практике может служить внедрение организации баз данных о передовых методах деятельности, подбор учебного материала и другой информации таким образом, чтобы сделать все это более доступным для персонала (кодификации знаний). Например, электронный портал МГУ имени М. В. Ломоносова www.istina.msu.ru предназначен для учета и анализа научной деятельности сотрудников организации. Он позволяет систематизировать информацию обо всех сотрудниках организации по таким критериям, как наличие публикаций, учебная активность, наличие авторских курсов и др. Электронный портал экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова www.econ.msu.ru

¹ Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Изд. 3-е. Совместная публикация ОЭСР и Евростата. М., 2018.

msu.ru предназначен для дистанционного взаимодействия преподавателей факультета со студентами, организации дистанционных форм обучения и научных исследований. Также он позволяет вести учет и анализ научной деятельности сотрудников факультета.

Примером инноваций в организации рабочих мест может служить первое применение организационной модели, предоставляющей сотрудникам компании значительную автономию в принятии решений и поощряющую их к участию в выдвижении новых идей. Так, в компании Google сотрудникам специально выделяется время на реализацию собственных проектов, которые могут быть не связаны с компанией, а также создание комфортных условий для удаленной работы, что особенно важно в условиях пандемии COVID-19.

Примером инновации во внешних связях компании может служить привлечение новых коммерческих субподрядчиков по направлениям, работа в которых ранее выполнялась самостоятельно, в том числе к производству, заготовкам, распределению продукции, в том числе на дистанционной основе.

Маркетинговые инновации содержат в себе реализацию новых методов маркетинга и продаж, включая изменения в дизайне и упаковке продукта, его продвижении и размещении, а также методах ценообразования. Отличительной чертой маркетинговой инновации по сравнению с другими изменениями в маркетинговом инструментарии является внедрение метода маркетинга, который не использовался данной компанией ранее.

Рассмотрим несколько понятий, характеризующих инновации в российской законодательной практике. В РФ под понятием «инновации» понимается введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях¹.

Коммерциализацией научных и (или) научно-технических результатов является деятельность по вовлечению в экономический оборот научных и (или) научно-технических результатов² инновационной деятельности. Инновационная деятельность — деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности³.

¹ Федеральный закон от 21.07.2011 № 254-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О науке и государственной научно-технической политике”». Ч. 9.

² Там же. Ч. 6.

³ Там же. Ч. 12.

Инновационная инфраструктура — совокупность организаций, способствующих реализации инновационных проектов, включая предоставление управленческих, материально-технических, финансовых, информационных, кадровых, консультационных и организационных услуг¹.

Инновационный проект — комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов. Инновационный проект характеризуется высоким допустимым уровнем риска, возможностью недостижения запланированного результата, в том числе экономического эффекта от реализации такого проекта².

Минимальным признаком инновации является требование, чтобы продукт, процесс, метод маркетинга или организации был новым (или значительно улучшенным) для практики данной компании.

Общим признаком инновации является то, что она должна быть внедрена. Новый или усовершенствованный продукт является внедренным только тогда, когда он выведен на рынок на постоянной основе. При этом новые процессные решения в части производства, маркетинга или организации деятельности являются внедренными только тогда, когда они стали постоянной частью деятельности компании.

Стадии развития технологического стартапа в рамках инновационной S-образной кривой развития технологий. Как и многое другое, инновации и стартапы развиваются в рамках жизненного цикла. Под стартапом понимается компания, нацеленная на поиск и реализацию инновационной бизнес-идеи, с короткой историей операционной деятельности, которая еще не нашла свою устойчивую бизнес-модель.

Основой для описания жизненного цикла стартапа в этом разделе будет инновационная S-образная кривая³. Под жизненным циклом понимается совокупность стадий развития, которые проходит любой бизнес за время своего существования (этапы рождения, роста, зрелости и смерти). Путь от стартапа до стабильной компании проходит по предсказуемым стадиям, соответствующим модели S-образной кривой развития технологий — рождение, рост, зрелость и спад. Критерием для разделения жизненного цикла на периоды являются задачи, которые стоят перед основателями и ме-

¹ Федеральный закон от 21.07.2011 № 254-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О науке и государственной научно-технической политике”». Ч. 11.

² Там же. Ч. 10.

³ Составлено с использованием: Han M. The Entrepreneurial S-curve: A conceptual model for Entrepreneurial lifecycle. Unpublished manuscript, 2005. P. 1–14; Hall B. H., Khan B. Adoption of New Technology // Working Paper. 2003. No. E03-330. P. 1–21; Пауф А. Х. Развитие корпоративных инноваций на основе венчурных инвестиций. М., 2021. С. 30.

неджментом на каждом этапе, а также динамика стоимости компании. При этом по оси OX у нас отложено время, а по оси OY — денежный поток, представляющий собой разность между всеми поступлениями (приходами) денежных средств и всеми оттоками (расходованием) денежных средств компании. Мы не раз еще вернемся к данному графику, вводя дополнительные элементы и усложняя его (рис. 2).

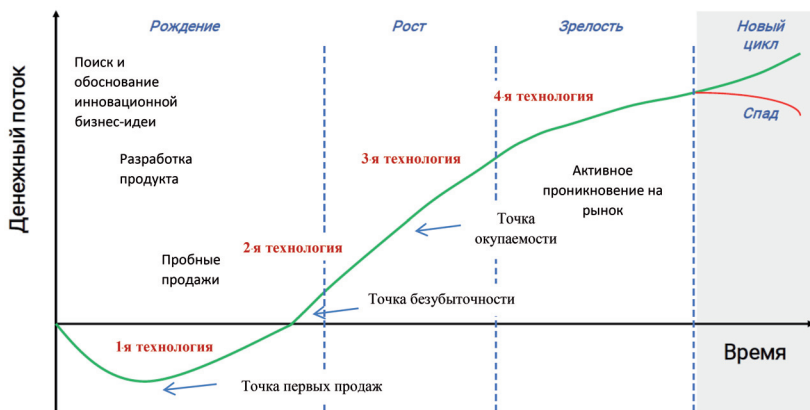


Рис. 2. Стадии развития инновационного бизнеса

Кривая графически дает представление о степени принятия инновации, размытии технологии и развитии компании. В ходе эволюции и при переходе на более поздние стадии технологии компании устаревают, что приводит к спаду¹. Часто это происходит при выходе новых игроков на рынок, приносящих «подрывные» инновации (такие, которые создают новые рынки и разрушают существующие, превращают альтернативные решения в неконкурентоспособные и изменяют понятие ценности). Чтобы избежать устаревания собственного технологического преимущества, организации стремятся разрабатывать новые технологии и продлить свою кривую жизненного цикла.

Стадия развития технологического стартапа зависит от восприятия и адаптации инноваций в обществе, которые он предлагает. В предпринимательской литературе делается фокус на компаниях, создающих именно новые инновации и технологии². Для оценки степени проникновения и влияния этих решений используется **модель диффузии инноваций**, разработанная социологом Эвереттом Роджерсом в 1969 г. Согласно

¹ Hall B. H., Khan B. Adoption of New Technology // Working Paper. 2003. No. E03-330. P. 1–21.

² Schumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper and Roe Publishers, 1943.

этой модели, технологии распространяются среди разрозненных групп, наделенных различными характеристиками. Это означает, что распространение инноваций обычно имеет близкое к нормальному распределение. Первыми клиентами стартапа являются «новаторы», чья доля составляет порядка 2,5%, далее происходит активный рост за счет «ранних последователей» с долей 13,5%. Визионерский взгляд и технологический энтузиазм этих групп обеспечивают быстрое принятие нового. Если продукт к этому моменту не был отвергнут, то он выходит на широкую аудиторию, происходит распространение среди «раннего большинства», доля которого уже достигает 34%¹. Как правило, на этом этапе появляются конкуренты, что усиливает скорость принятия инноваций. В результате компании выходят на плато, где среди клиентов появляются еще 34%, которые составляют «позднее большинство» и принимают решение вслед за другими альтернативными решениями, что приводит к стагнации выручки. Со временем технологии начинают снижаться, среди клиентов появляются «опоздавшие» (16%), после чего они вовсе исчезают² (рис. 3).

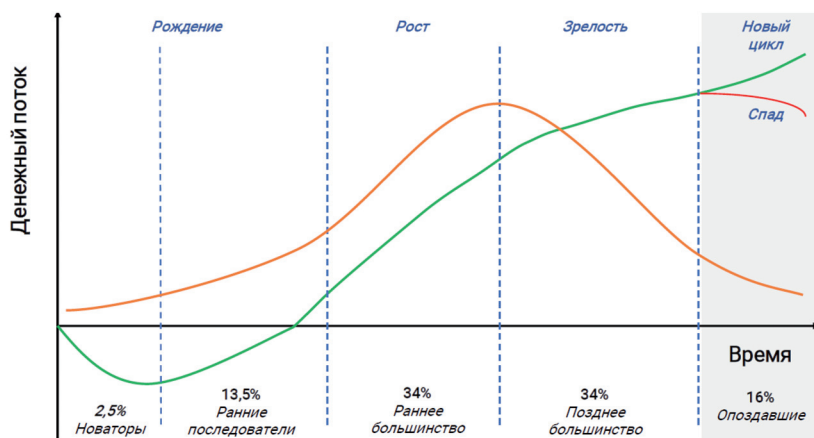


Рис. 3. Модель диффузии инноваций и технологические кривые инноваций на разных стадиях развития технологического стартапа

В момент, когда функция модели меняется с вогнутой на выпуклую, для сохранения высоких темпов роста и поддержания жизнеспособности компании необходимо выводить на рынок новые инновации. В связи с этим компании стремятся создать новую S-образную кривую инноваций

¹ Cohen B., Amoros J. E. Municipal Demand-Side Policy Tools and the Strategic Management of Technology Life Cycles. Technovation, 2014. P. 1–10.

² Ibid.

на каждом этапе цикла через постоянные улучшения и дополнения существующих технологий. Для успешного перехода на новую кривую необходимо развивать множество новых проектов во время движения базовой технологии по жизненному циклу. Для совершения «прыжка» необходимо:

- постоянно генерировать новые идеи;
- иметь запас идей;
- разработать воронку инноваций, которые последовательно выходят на рынок¹.

Важно, что для достижения краткосрочных результатов необходимо работать над инкрементальными инновациями — теми, которые не нуждаются в дополнительных научных исследованиях (за исключением иногда прикладных научно-исследовательских работ) по совершенствованию ранее сделанных (освоенных) радикальных продуктовых и процессных инноваций. С другой стороны, для целей долгосрочного рыночного успеха необходимы «подрывные» инновации — те, которые создают новые продукты и сервисы для новых индустрий.

Ввиду технологического, инновационного характера конкурентных преимуществ стартапов доступ к финансированию является важным ресурсом компаний на ранней стадии. Исследователи выделяют четыре основные стадии финансирования — предпосевную, посевную, раннюю и позднюю² (рис. 4).

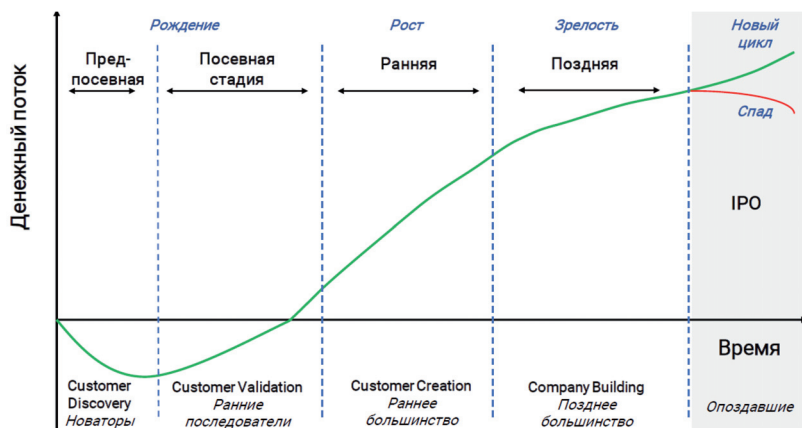


Рис. 4. Диффузия инноваций и стадии финансирования бизнеса

¹ Bosch J. Olsson H. H., Bjork J., Ljungblad J. The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startups // Lean Enterprise Software and Systems. B. Fitzgerald et al. eds. Springer, 2013.

² Cassar G. The Financing of Business Start-ups // Journal of Business Venturing. 2004. No. 19. P. 261–283.

Характеристики стадий тесно связаны с жизненным циклом стартапа, фаза развития стартапа позволяет инвесторам принимать инвестиционные решения. Во время поиска инвестиций предприниматели могут иметь доступ к множеству источников финансирования, однако разные формы финансирования могут быть применимы в одной фазе развития стартапа и неуместны в другой.

Предпосевная стадия представляет собой тот момент, когда компания находится на этапе зарождения, есть только основатели с идеей, которые начинают тестировать гипотезы в поиске возможной бизнес-модели. На данном этапе капитал компании ограничен личными сбережениями основателей, кредитами или помощью со стороны семьи и друзей. Стоит отметить, что замечен тренд на более активное участие в предпосевных инвестициях профессионалов венчурного рынка — инкубаторов и акселераторов, корпораций, бизнес-ангелов и даже отдельных фондов.

Когда компании удастся подтвердить ценность своего решения и привлечь первых клиентов, необходимо внешнее финансирование, чтобы продолжить движение по этапам жизненного цикла. На посевной стадии предприниматели могут рассчитывать на инвестиции от посевных венчурных фондов ранних стадий и бизнес-ангелов, которые направляются на доработку продукта, тестирование масштабируемых каналов продвижения и начало активного роста.

На этом этапе главная задача стартапа — превратить работающий прототип технологии в приносящую доход бизнес-модель, компании попадают в так называемую долину смерти, где закрывается больше половины стартапов из-за нехватки капитала, отсутствия рыночного спроса и других причин. При подготовке подобного раунда инвестиций предприниматели должны учитывать, что следующая возможность привлечь инвестиции будет только при достижении определенных показателей, и привлекать такую сумму, которая позволит компании развиваться 12–18 месяцев — этот показатель (количество месяцев до окончания денег на счету) называется «runway». Если в таком случае попросить у инвесторов слишком мало, компанию ждет финансовый провал, если попросить слишком много, это приведет к сложностям привлечения следующих раундов, так как у них не будет достаточной доли в компании для собственной мотивации.

По результатам посевного раунда стартап должен вступить в стадию бурного роста. Если в компании есть проверенный продукт и команда, способная реализовать кратный рост в сжатые сроки, можно привлекать ранние венчурные инвестиции. На поздней стадии стартапы уже более похожи на полноценные компании, занимают существенную долю рынка, а мотивацией инвесторов становится либо подготовка к выходу компании на биржу, либо дальнейший рост компании на новых рынках, либо желание получить контроль в компании (Private Equity, PE — прямые инве-

стиции). Мы рассмотрели развитие стартапа с разных сторон — S-кривая с точки зрения развития технологии, модель диффузии инноваций отражает распространение предлагаемых решений, метод развития клиентов служит инструкцией по построению бизнеса, а стадии финансирования создают условия для перехода на следующие этапы через доступ к финансированию. Совокупный жизненный цикл инноваций представлен на рис. 5.

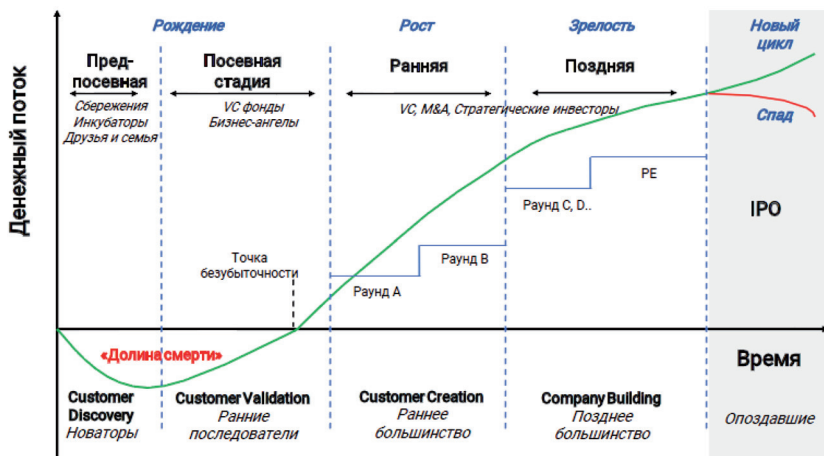


Рис. 5. Совокупный жизненный цикл инноваций

Компании занимаются инновациями по многим причинам, в том числе ради создания новых продуктов, выхода на новые рынки, повышения эффективности деятельности, а также роста качества продукции или услуг. При этом инновационная деятельность также сдерживается многими факторами: как экономическими, включая прежде всего высокие цены или отсутствие спроса, так и прочими, включая внутренние ограничения компании — недостаток ресурсов, квалифицированных кадров и технологий, а также внешние ограничения, прежде всего законодательные.

Тема 2. Финансовые инструменты для создания и развития инновационного бизнеса

Предприниматели находились в поиске финансирования собственных рискованных начинаний за сотни лет до возникновения венчурных инновационных компаний в современном понимании. Для инновационного бизнеса поиск оптимальных источников финансирования является одним из главных вызовов на любом этапе его жизненного цикла. Рассмотрим

основные источники финансирования, перечисленные в предыдущем разделе, более подробно (рис. 6).

	1-я стадия – посевная (Seed Stage)	2-я стадия – стартап (Startup Stage)	3-я стадия – расширение (Expansion Stage)	4-я стадия – рост (Growth Stage)	5-я стадия – зрелый рост (Mature Growth Stage)
	Ранние стадии			Стадия роста	Зрелая стадия
Цели стадии	• Разработка и тестирование идеи	• Выпуск продукта на рынок	• Формирование и укрепление позиции на рынке	• Активный рост доли на рынке	• Удержание доли на рынке
Основные признаки стадии	• Продукт – нет • Денежный поток – отсутствует или отрицательный	• Продукт – тестирование и первые продажи • Денежный поток – отрицательный	• Доля продукта на рынке начинает расти • Денежный поток может стать положительным	• Выручка от продаж продукта растет высокими темпами • Денежный поток – положительный	• Выручка от продаж стабильна, рост незначителен • Денежный поток стабилен либо растет
Доступность финансирования	Низкая		Средняя		Высокая
Потребность во внешнем финансировании	Высокая			Средняя	Низкая
Объем финансирования ¹	От 1 тыс. до 1 млн долл. США	От 1 до 5 млн долл. США	От 5 до 200 млн долл. США		
Источники финансирования	Собственные средства		Венчурные фонды		
	Родственники и друзья		Стратегические инвесторы		
	Бизнес-ангелы		Фонды прямых инвестиций		
	Краудфандинг			Банки	
	Гранты			Фондовый рынок	
	Акселераторы				
Риск потери капитала	Высокий		Средний		Низкий
Ожидаемая доходность альтернативных инвестиций ¹	50–70%	40–60%	35–50%		25–35%
Оценка стоимости компании	Высокая неопределенность: целиком зависит от потенциала будущего роста компании		Умеренная точность		Объективная

Рис. 6. Финансовые инструменты на различных этапах жизненного цикла инновационной компании¹

На **предпосевной стадии** компании чаще всего не имеют доступа к внешнему финансированию, главная задача — найти первых клиентов (новаторов), которым зарождающаяся инновация способна приносить ценность. Предпосевное финансирование — это самая ранняя стадия финансирования новой компании, которая часто вообще не включается в число раундов финансирования, так как происходит в период, когда у компании может не быть не только прибыли, но даже выручки, клиентов и юридической структуры (организационно-правовой формы). Этот этап, известный как «предварительное финансирование», обычно относится к периоду, когда основатели компании начинают свою деятельность с нуля. Самыми распространенными инвесторами на данной стадии являются сами основатели, их друзья или семья, или так называемые FFF (здесь и далее — «friends, family and fools», дословно «друзья, семья и дураки»).

¹ Развитие альтернативных механизмов инвестирования: прямые инвестиции и краудфандинг. Доклад для общественных консультаций Банка России. М.: Центральный банк Российской Федерации, 2020. С. 5. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/112055/consultation_paper_200811.pdf (дата обращения: 21.11.2021).

Основой для формирования первичного капитала являются личные средства предпринимателя, а также членов его семьи, друзей, команды единомышленников, поверивших в перспективы проекта и готовых ссудить ему небольшие денежные средства для старта. Это непрофессиональные инвесторы, часто не имеющие опыта в инвестировании и не до конца понимающие все риски, связанные с инвестициями. В зависимости от типа бизнеса и требуемых первоначальных затрат, определяемых при разработке бизнес-идеи, предпосевной этап финансирования может пройти очень быстро или же занять много времени.

На **посевной стадии** стартап все еще находится на этапе рождения, начинается подтверждение ценности технологий или бизнес-модели у большей группы клиентов, открывается доступ к внешнему финансированию от профессиональных инвесторов. По-прежнему можно использовать такой источник, как FFF, однако надо учитывать, что его возможности ограничены небольшими объемами денежных средств, а также зависимостью денежных поступлений от получения и сохранения внутренних доходов (личные накопления, кредитные карты, банковские кредиты, выдаваемые физическим лицам под залоговое обеспечение).

На предыдущей и на этой стадии начинающие предприниматели также могут обратиться к такому источнику финансирования, как краудфинансирование, — способу коллективного финансирования предпринимательских проектов путем привлечения денежных средств от большого числа людей с помощью специальных интернет-платформ¹.

Наиболее распространены следующие виды краудфинансирования. Краудлендинг — предоставление и привлечение займов физическими лицами и (или) юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями за финансовое вознаграждение (процент). Краудинвестинг — привлечение финансирования юридическим лицом в обмен на долю в уставном капитале, конвертируемые займы и т.д. Краудфандинг — привлечение финансирования в проекты физических лиц, юридических лиц или индивидуальных предпринимателей на безвозмездной основе или в обмен на нефинансовое вознаграждение. Второй вариант — краудфандинг с нефинансовым вознаграждением — является наиболее известной формой краудфинансирования.

В 2019 г. в России была создана новая законодательная база для развития данного сегмента рынка, а также защиты прав инвесторов и лиц, привлекающих инвестиции². Согласно Федеральному закону от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестицион-

¹ Слово «crowd» можно перевести с английского языка как «толпа, народ, множество».

² Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

ных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» инвестором может быть как физическое, так и юридическое лицо. Установлен ряд правил и ограничений для объемов инвестирования:

- индивидуальные предприниматели и юридические лица могут привлекать через инвестиционные платформы не более 1 млрд руб. в год;
- физические лица, кроме ИП, квалифицированных инвесторов, а также граждан, приобретающих утилитарные цифровые права по договорам с публичными акционерными обществами, могут инвестировать через инвестиционные платформы в совокупности не более 600 тыс. руб. в год¹.

Для работы на электронной инвестиционной платформе в России основателю проекта необходимо иметь открытый расчетный счет в любом российском банке. Если краудфандинговая кампания прошла успешно, то собранные денежные средства переводятся на указанный основателем проекта банковский счет за вычетом комиссии платформы, процента, взимающегося платежными системами за транзакцию по переводу денежных средств, и налога на остающуюся на счету основателя проекта сумму в соответствии с используемым налоговым режимом.

Еще один удобный финансовый инструмент на ранних стадиях развития инновационного бизнеса — это гранты и средства вузов, научных парков, бизнес-инкубаторов и акселераторов, центров трансфера технологий.

Гранты — денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, в том числе иностранными гражданами и иностранными юридическими лицами, а также международными организациями, получившими право на предоставление грантов на территории РФ в установленном Правительством РФ порядке, на осуществление конкретных научных, научно-технических программ и проектов, инновационных проектов, проведение конкретных научных исследований на условиях, предусмотренных грантодателями².

В самом общем виде грант, рассматриваемый в российском законодательстве как безвозвратные денежные средства, выделяемые для достижения конкретных целей в согласованные сроки, может считаться обычным доходом для бизнеса, в том числе и для стартапа, у которого может быть только прототип, а показатели операционной деятельности, такие как выручка или прибыль, еще отсутствуют. Следовательно, грант как обычный

¹ Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

² Федеральный закон от 21.07.2011 № 254-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О науке и государственной научно-технической политике”».

доход для бизнеса может подлежать налогообложению с точки зрения Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ). Условия, при которых грант не подлежит налогообложению в юрисдикции РФ, прописаны в ст. 251 НК РФ¹. Гранты, имеющие специальное назначение и предоставленные любому российскому инновационному предприятию, не облагаются налогом на прибыль при соблюдении следующих условий:

- безвозмездная форма предоставления гранта;
- предоставление гранта индивидуальными лицами или некоммерческими организациями, включенными в Специальный перечень, утвержденный Правительством РФ²;
- назначением гранта является решение определенных программ в области образования, искусства, культуры, защиты окружающей среды, научных исследований;
- грантодатель определяет условия расходования денежных средств и формы отчетности.

Бизнес-акселераторы предоставляют первичную консультационную и менторскую поддержку предпринимателям на ранних стадиях с целью формирования конкурентоспособной бизнес-модели. Сроки резидентства в таком объекте поддержки инновационных компаний, как правило, не превышают несколько месяцев (например 3–6 месяцев). Бизнес-инкубаторы предоставляют уже не только консультационную и менторскую, но и имущественную поддержку инновационным компаниям на посевной и стартап-стадиях развития. Сроки резидентства стартапа в бизнес-инкубаторе могут составлять до трех лет. Наконец, технопарки как имущественные комплексы предоставляют производственную и инфраструктурную поддержку инновационным компаниям. Обычно технопарки включают бизнес-инкубаторы, предоставляющие соответствующие услуги для компаний посевной и стартап-стадий. Сроки резидентства технологического бизнеса в технопарке достаточно длительные и могут достигать десяти лет. Такие объекты поддержки инновационных компаний, как бизнес-акселераторы, бизнес-инкубаторы и технопарки, оказывают различные по набору виды услуг, что необходимо учитывать молодой инновационной компании при выборе подходящей программы (рис. 7).

¹ Пункт 14 ст. 251 «Доходы, не учитываемые при определении налоговой базы» НК РФ (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 02.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2021).

² Постановление Правительства РФ от 28.06.2008 № 485 (ред. от 02.08.2010) «О перечне международных и иностранных организаций, получаемые налогоплательщиками гранты (безвозмездная помощь) которых не подлежат налогообложению и не учитываются в целях налогообложения в доходах российских организаций — получателей грантов».

Основные виды услуг	Бизнес-акселераторы	Бизнес-инкубаторы	Технопарки (включая бизнес-инкубаторы)
Предоставление инвестиций	✓	✗	✗
Бизнес-консультирование (в т.ч. стратегическое) и менторство	✓	✓	✓
Техническое / технологическое консультирование	✓	✓	✓
Юридическое / патентное консультирование	✓	✓	✓
Аутсорсинг бухгалтерских функций	✗	✓	✓
Помощь в получении исключительных прав / сертификация	✗	✓	✓
Предоставление оборудованных рабочих мест	✓	✓	✓
Сдача помещений в аренду (кроме оборудованных рабочих мест)	✗	✓	✓
Помощь в привлечении партнеров / инвесторов	✓	✓	✓
Аутсорсинг производственных функций (Предоставление ЦП ¹)	✗	✗	✓
Проманижуринговые компании	Бизнес-акселератор ФРИИ, «DealMachine», «Tolstoy startup camp», Стартап-академия «Сколково», Бизнес-акселератор «Зеленоград», «GVA LaunchGurus»	Новосибирский технопарк, «HSEinc», МГУ бизнес-инкубатор, «Игрия», Бизнес-инкубатор ИТ-парка (Казань)	ИТ-парк (Казань, Наб. Челин), Технополис «Москва», Технопарк Новосибирского Академгородка

Рис. 7. Сравнение набора предоставляемых услуг бизнес-акселераторов, бизнес-инкубаторов и технопарков¹

Бизнес-ангелы являются первыми профессиональными инвесторами для растущего бизнеса. Бизнес-ангелы — это частные инвесторы (физические или юридические лица, сети бизнес-ангелов), которые инвестируют собственные денежные средства в компании на ранних стадиях развития, в большинстве случаев без предоставления залогов и поручительств. Наиболее распространенными видами финансирования для бизнес-ангела являются прямая покупка доли в капитале и (или) предоставление займа, конвертируемого в долю в капитале компании на следующем раунде финансирования. Наиболее частыми вариантами выхода из инвестиций для бизнес-ангела являются следующие:

- продажа своей доли через несколько лет крупному стратегическому инвестору, т.е. инвестору, осуществляющему инвестиции в стартап преимущественно в целях интеграции объекта инвестиции в свой текущий бизнес;
- продажа своей доли через несколько лет крупному финансовому инвестору, т.е. инвестору, осуществляющему инвестиции в стартап преимущественно с целью получения прибыли от последующей перепродажи объекта инвестиции.

¹ Методические материалы Российской венчурной компании. Концептуальная сквозная методика оценки венчурных проектов. С. 20. URL: http://www.rvc.ru/upload/iblock/85a/skvoznaya_metodika.pdf (дата обращения: 20.11.2021).

При этом при продаже своей доли бизнес-ангел рассчитывает получить доход, в несколько раз превышающий первоначальные вложения.

Инвестиции, полученные на посевной стадии, позволяют запустить активный рост компании **на ранней стадии**. Для такого роста среди широкой группы клиентов нужны масштабируемые каналы и капитал на их использование.

Этот капитал уже могут предоставить венчурные фонды и фонды прямых инвестиций. Под прямыми инвестициями понимается покупка доли в капитале непубличных компаний, чьи акции не обращаются на бирже. Венчурный капитал сконцентрирован в непубличных компаниях ранних стадий с потенциалом кратного роста в будущем за счет использования новых технологий и инновационных бизнес-моделей. Вложения в стартапы, а именно так принято называть потенциальные цели венчурных фондов, характеризуются высокой степенью неопределенности успеха предприятия. Очевидно, что вложения в менее зрелые компании связаны с относительно большим риском — это еще одна отличительная особенность венчурных сделок. Кроме того, прямые инвестиции чаще направлены на получение контроля в компании, для повышения эффективности и получения прибыли, тогда как инвестиции венчурного капитала, причем не только финансовые, направлены на достижение кратного роста финансовых или иных показателей, которые позволяют повысить капитализацию компании, тем самым обеспечивая доходность для венчурного инвестора.

Венчурный фонд — это модель товарищества на вере (Limited Partnership, LP), которая наиболее эффективна при вложениях в высокорискованные активы и включает установленные связи между всеми участниками инвестиционного процесса. Товарищество на вере — это наиболее распространенная организационно-правовая форма, по которой работает большинство венчурных фондов. В товариществе на вере есть два вида участников — полные товарищи и вкладчики. Первые в венчурной практике называются General Partners (GP), они привлекают капитал вкладчиков и ведут деятельность от их лица, а также отвечают по обязательствам товарищества своим имуществом. Доля полных товарищей в капитале обычно миноритарная — от 5 до 20%. Говоря про венчурных капиталистов-профессионалов, мы подразумеваем именно полных товарищей, GP, которые осуществляют весь инвестиционный процесс. Вкладчики товарищества являются ограниченными, коммандитными партнерами (Limited Partners), так как отвечают по обязательствам предприятия лишь в рамках своей доли в капитале.

Как видно на рис. 8, такими партнерами, предоставляющими капитал для его дальнейшего распространения предпринимателям, изначально выступали университеты, затем частные и государственные пенсионные фонды в рамках диверсификации активов. Сегодня среди источников привлечения капитала в фонды также суверенные фонды государств, кор-

порации, банки, международные институты развития, семейные офисы (family office), осуществляющие управление капиталом одной или нескольких обеспеченных семей, люди с высоким уровнем собственного капитала (High-net-worth individuals) и др. (рис. 8).

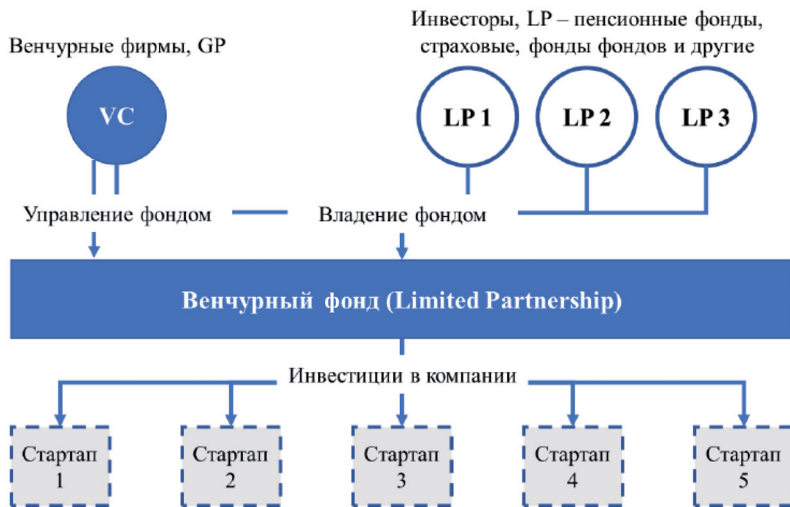


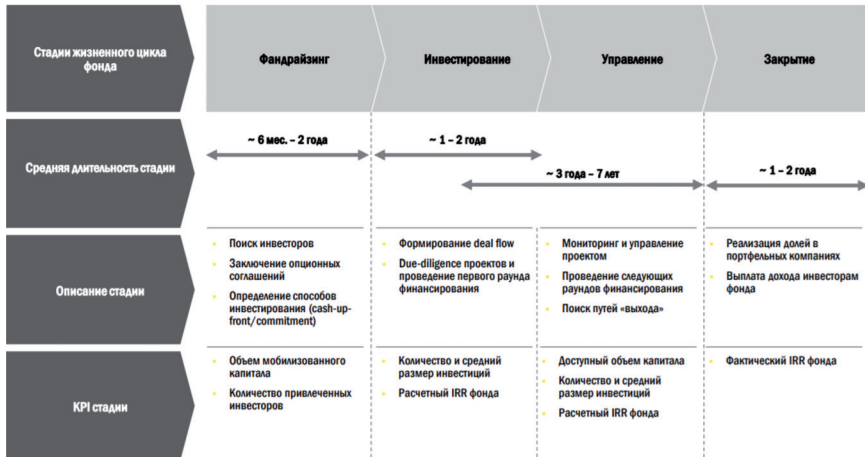
Рис. 8. Структура венчурного фонда¹

Объективные качественные характеристики позволили модели товарищества на вере получить широкое распространение на венчурном рынке. Во-первых, прибыль от инвестиций, как правило, направляется напрямую инвесторам (LP) и не подвергается двойному налогообложению. Во-вторых, команда венчурного фонда (GP) получает не только комиссию, т.е. плату за управление фондом (management fees), которая покрывает расходы, но и претендует на долю в прибыли от капиталовложений. В случае удачных инвестиций управляющие менеджеры венчурного фонда могут получить значительный доход. В-третьих, получение вознаграждения за управление фондом от инвесторов фонда (LP) позволяет отказаться от практики взимания средств или получения дивидендов с портфельных компаний, что могло негативно отражаться на текущих операционных результатах деятельности таких компаний. В товариществе на вере нет необходимости получения постоянного дохода от инвестиционного портфеля, его основная доходность обеспечивается через рост капитализации портфельных компаний. В-четвертых, хотя инвесторы венчурного

¹ Национальная ассоциация венчурного капитала. URL: <https://nvca.org/about-us/what-is-vc/#toggle-id-2>

фонда (LP) и являются источником предоставления инвестиций, зачастую они не имеют права влиять на решения, принимаемые управляющими партнерами (GP).

Срок жизни венчурного фонда достаточно определен и составляет 7–10 лет. Как правило, в первые три-четыре года активно инвестируются средства, предоставленные инвесторами венчурного фонда, после чего необходимо несколько лет на развитие портфеля и поиск выхода для инвесторов. Венчурные инвесторы не являются пассивными в отношении управления портфелем, так как до закрытия фонда им необходимо обеспечить доходность для вкладчиков фонда и для себя. У фондов нет времени на инвестиции в компании, которые не покажут быстрого роста, а риск провала (до 40% компаний не приносят доход инвестору¹) некоторых из них регулируется большим количеством инвестиций. Кроме того, благодаря ограниченному сроку происходит периодическое обновление состава партнеров. Наконец, капитал партнеров инвестировался только один раз, в случае успеха партнеры могут собрать новый фонд и инвестировать эти средства. Именно благодаря этим характеристикам сформировался «партнерский» формат взаимодействия игроков (инвесторов — венчурных профессионалов — компаний) в рамках института венчурного капитала (рис. 9).



Источники: РАВИ/РВК «Методология сбора и анализа основных параметров деятельности рос. венчурных фондов»; Статьи Bloomberg / Getventure / Investopedia

Рис. 9. Этапы функционирования венчурных фондов²

¹ Timmons J. A. New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s, 1990.

² РАВИ/РВК. Методология сбора и анализа основных параметров деятельности российских венчурных фондов.

При стабилизации как технологии, так и темпов роста происходят изменения в стратегическом управлении, мотивации сотрудников и инвесторов. На **поздней стадии** наступает зрелость, когда стартап можно уверенно называть компанией.

После этапа зрелости направление движения зависит от менеджмента, есть несколько наиболее распространенных вариантов развития бизнеса, среди которых можно выделить выход на биржу, продажу бизнеса, или слияние с другой компанией, или возможность остаться частной компанией с фокусом на операционный результат. Общим для всех этапов является необходимость продолжения инновационного процесса и мышления, которое позволит не допустить спада и смерти компании.

Тема 3. Технологии и механизмы структурирования инвестиционных сделок в инновационном предпринимательстве

Место структурирования сделки в анализе инвестиционных проектов. Анализ инвестиционных проектов рекомендуется структурировать на основе жизненного цикла инвестиционных проектов, разрабатывающих новый продукт. Здесь и далее под продуктом понимается товар / услуга / технология, посредством применения / реализации которого (которой) инновационная компания планирует генерировать основную прибыль.

Таблица 1

Стадии реализации инвестиционного проекта и ключевые решения инвестора

<i>Этапы управления проектом</i>			
Анализ	Структурирование сделки	Мониторинг	«Выход»
Насколько привлекателен инвестиционный проект?	Как повысить эффективность сделки через ее структурирование?	Как снизить риски неблагоприятного выхода или принять решение о выходе?	Как наиболее эффективно выйти из проекта?
<i>Ключевые решения</i>			
Стоит ли инвестировать в проект? Каковы сильные / слабые стороны проекта и возможности / риски проекта на рынке?	На каких условиях фонду стоит инвестировать в компанию?	Насколько развитие проекта соответствует плану? Насколько качественно проект управляется?	Как оптимально организовать «выход»?

Окончание табл. 1

<i>Основные разделы анализа для принятия решений</i>			
Анализ продукта и НМА Оценка целевого рынка Анализ команды Анализ стратегии, сроков окупаемости и доходности Оценка возможностей выхода Анализ юридических документов	Выбор оптимального вида финансирования Структурирование входа с целью возможности влияния на ключевые бизнес-решения Обеспечение приоритетности прав фонда среди прочих акционеров Анализ стоимости бизнеса	Анализ изменений в стратегии Анализ изменений в составе руководства и ключевых сотрудников проекта Анализ расходования средств Выявление фактов ухудшения состояния и/или преднамеренного банкротства Мониторинг заключения и исполнения основных контрактов	Определение круга потенциальных инвесторов и механизма выхода Определение времени для оптимального выхода Определение способа продажи доли в капитале Определение справедливой стоимости при продаже доли

В целом понятие структурирования сделки включает характер распределения долей или акций в капитале компании с учетом произведенной оценки стоимости бизнеса, формы, методы и способы внесения инвестиций и их размер, установленные путем договоренности между венчурным инвестором и предпринимателем, гарантии по обеспечению приоритетности прав фонда среди прочих акционеров и др. Структурирование инвестиционной сделки — это система, которая определяет взаимоотношения между различными сторонами, инвестирующими в новую компанию, по следующим основным категориям:

1. Тип активов и структура капитала.
2. Право голоса.
3. Совет директоров.
4. Корпоративное управление.
5. Режим работы ключевых сотрудников.
6. Дивиденды.
7. Ликвидационные предпочтения.
8. Ограничения на действия менеджеров.
9. Компенсация разводнения капитала.
10. Ограничения на продажу акций.
11. Выход.
12. Право на информацию.
13. Условия осуществления сделки.
14. Расходы на совершение сделки.

Инструменты, используемые в структуре инвестиционного договора, зависят от специфики бизнеса. Основными фундаментальными методами оценки стоимости бизнеса являются доходный и сравнительный подходы, однако их не всегда возможно использовать для оценки стоимости инновационных компаний на ранних стадиях. Доходный подход (метод дисконтированных денежных потоков) рассчитывается как дисконтированная стоимость денежных потоков, ожидаемых от объекта оценки в будущем. Ставка дисконтирования рассчитывается из средневзвешенной ставки стоимости капитала с учетом рисков. Его применение уместно, когда компания стабильно генерирует денежные потоки и (или) будет генерировать подобные потоки в будущем и их можно просчитать. Сравнительный подход (мультипликаторы, подобные сделки) учитывает потенциал компании за счет сравнения с компаниями-аналогами (с использованием корректировок), стоимость которых подтверждена рынком. Применение данного подхода уместно, когда имеются сравнимые компании-аналоги.

В этом разделе мы рассмотрим специфические инструменты оценки стоимости бизнеса при привлечении капитала от множества инвесторов на ранних стадиях развития компании, когда использование основных фундаментальных подходов к оценке стоимости бизнеса невозможно.

Доинвестиционная стоимость компании (Pre-money Valuation, Pre-Funding Evaluation) — «первоначальная оценка стоимости» — стоимость компании, согласованная между существующими владельцами и новыми инвесторами и определяемая непосредственно перед тем, как в нее будет сделана венчурная инвестиция. То есть это стоимость акционерного капитала компании до инвестирования новой порции капитала. Разница между доинвестиционной и послеинвестиционной стоимостями компании равна размеру инвестиций.

Постинвестиционная стоимость компании (Post-money Valuation) — «стоимость компании после получения инвестиций» — оценка стоимости компании, произведенная сразу же после очередной стадии финансирования с учетом вложенных средств. То есть это стоимость акционерного капитала компании после вливания инвестиций¹.

$$Post-money = Pre-money + I_{inv}, \quad (1)$$

$$Post-money = \frac{I_{inv}}{\text{Доля}_{inv}}, \quad (2)$$

$$Post-money = A_{post-money} * P_{a_{post-money}}, \quad (3)$$

¹ Груздева Е. В. Венчурное финансирование инновационной деятельности: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова: Проспект, 2019. С. 8.

где *Pre-money* — доинвестиционная стоимость компании в данном раунде финансирования; *Post-money* — постинвестиционная стоимость компании в данном раунде финансирования; I_{inv} — предоставляемый размер инвестиций венчурного инвестора в данном раунде финансирования; Доля_{inv} — доля венчурного инвестора в капитале компании после осуществления данного раунда инвестиций; $A_{post-money}$ — количество всех акций компании после проведения данного раунда инвестиций; $P_{a_{post-money}}$ — цена одной акции компании после проведения данного раунда инвестиций.

Если компания публична, то ее постинвестиционная стоимость является рыночной стоимостью или стоимостью бизнеса компании. Постинвестиционная стоимость компании имеет важное значение для инвесторов, так как показывает то, как рынок оценивает бизнес в целом (рис. 10).

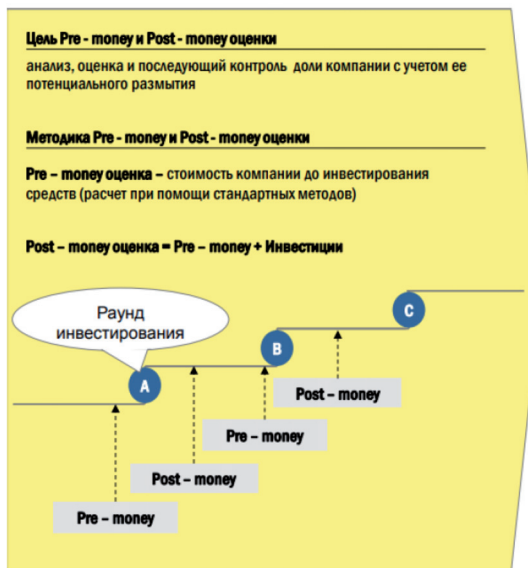


Рис. 10. Технологии структурирования венчурных сделок: доинвестиционная и постинвестиционная стоимость компании¹

$$Pre-money = Post-money - I_{inv}, \quad (4)$$

$$Pre-money = A_{pre-money} \cdot P_{a_{post-money}}, \quad (5)$$

где *Pre-money* — доинвестиционная стоимость компании в данном раунде финансирования; *Post-money* — постинвестиционная стоимость компа-

¹ Концептуальная сквозная методика анализа венчурных проектов. М.: АО «РВК». С. 55. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/85a/skvoznaya_metodika.pdf

нии в данном раунде финансирования; I_{inv} — предоставляемый размер инвестиций венчурного инвестора в данном раунде финансирования; $A_{pre-money}$ — количество всех акций компании до проведения данного раунда инвестиций; $P_{a\ post-money}$ — цена одной акции компании после проведения данного раунда инвестиций.

Вычисление до- и постинвестиционной стоимости компании важно по следующим причинам:

- для определения объема средств, привлекаемых путем венчурного финансирования;
- при выходе инвестиций из венчурного проекта;
- для определения цены каждой акции финансируемой компании;
- для согласования доли собственности инвестора и предпринимателя¹.

На практике более-менее точно известна только потребность компании в финансировании. Потребность компании в финансировании также может являться предметом переговоров, поскольку можно привлечь финансирование сразу на два года, а можно — только на один год, можно использовать грант как источник софинансирования проекта, а можно отказаться от любого государственного участия и т.д. Однако инвестор не заинтересован сильно снижать запрашиваемый объем финансирования, поскольку это может поставить проект под риск закрытия.

Поэтому при переговорах обсуждается доля, которая останется у основателей. В акционерных обществах чтобы контролировать бизнес, нужно как минимум 50% акций плюс одна акция, в обществах с ограниченной ответственностью возможно и 2/3 от уставного капитала компании. Таким образом, оценка (post-money), после которой привлекаются инвестиции, является производной величиной от этих показателей. Она должна оставлять возможность для роста бизнеса по крайней мере в десять раз от текущих показателей².

Инновации являются не возможной, а необходимой частью управления современным бизнесом. Если раньше исследовательские и конструкторские разработки были сконцентрированы на основном, якорном бизнесе, то сегодня важной областью создания и монетизации знаний стали смежные и новые для бизнеса области. Для конкуренции с быстрорастущими стартапами, монетизирующими инновации, корпорации вынуждены более активно инвестировать в инновационный процесс, в том числе с по-

¹ Груздева Е. В. Венчурное финансирование инновационной деятельности: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова: Проспект, 2019. С. 8.

² Экономика инноваций: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. С. 164.

мощью новых инструментов. На сегодняшний день крупный бизнес имеет возможность использовать традиционные внутренние ресурсы, корпоративное вовлечение стартапов и слияния и поглощения. Важно отметить, что в основе взаимодействия корпораций и стартапов лежат взаимная польза и необходимость в обмене ключевыми компетенциями.

Задания

Задание 1

Существует множество классификаций инноваций, которые можно использовать при планировании инновационной деятельности (табл. 2).

Таблица 2

Классификация инноваций¹

	Критерий	Виды инноваций
1	Уровень новизны (глубина вносимых изменений)	Эпохальные, базисные, улучшающие, псевдоинновации
2	Влияние на рынок (степень подрыва)	Подрывные и не подрывные
3	По типу технических параметров	Процедурные и процессные
4	Сфера распространения	Новые для сферы бизнеса в мире, новые для сферы бизнеса в стране, новые для данного предприятия
5	Преемственность	Замещающие, отменяющие, расширяющие
6	Охват	Локальные, системные, стратегические
7	Время выхода на рынок	Инновации-лидеры и инновации-последователи
8	Место в процессе производства	На «входе», на «выходе», инновации системной структуры
9	Область применения	Технические, технологические, организационно-управленческие, информационные, социальные

Ниже приведены примеры продуктовых, процессных и организационных инноваций в различных сферах бизнеса: кибербезопасность, технологии дополнительной и виртуальной реальности, промышленный интеллект, нейротехнологии и искусственный интеллект, большие данные,

¹ Составлено на основе: Экономика инноваций: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. С. 26–27.

фудтех и многое другое¹. Классифицируйте эти инновации с использованием табл. 2 по следующим критериям.

- Уровень новизны (глубина вносимых изменений).
- По типу технических параметров.
- Сфера распространения.
- Преемственность.
- Место в процессе производства.
- По области применения.

Решение Qrator позволяет балансировать трафик между крупнейшими магистральными интернет-провайдерами России, Европы, США и Азии. Цель — сделать проведение DDoS-атак экономически и технологически нецелесообразным, дать возможность бизнесу полноценно и успешно развиваться, обеспечивая 100%-ную доступность сайтов в интернете. Разработанное решение имеет в подписчиках более 2000 провайдеров со всего мира, в том числе 60% топ-10 российского e-commerce, крупных игроков западного рынка (Lazada) и другие компании из различных отраслей: ведущие банки (банк «Тинькофф Кредитные Системы», Райффайзен Банк, Банк ВТБ) и платежные системы (Qiwi, Cyberplat, «Элекснет»), магазины электронной коммерции (Lamoda, «Юлмарт», «Эльдорадо», Wildberries, «Ситилинк») и многие другие.

«Визерра» — решение в области разработки интерактивных систем визуальных коммуникаций — программный продукт для архитекторов, который позволяет преобразовывать чертежи в интерактивное 3D. Компания осуществила более 200 проектов с 2008 г. В число клиентов входят National Geographic, «Газпром», Siemens и т.д.

«Эйдос» — медицинские симуляторы для обучения врачей проведению эндоскопических операций, а также для репетиций операций в сложных случаях. Системы успешно продаются на российском и зарубежном рынках, компания входит в пятерку мировых лидеров на рынке медицинских симуляторов.

«Сигнум» (Winnium) — программная платформа для промышленного интернета вещей (Industry 4.0). Решение направлено на оптимизацию процесса эксплуатации промышленного оборудования и его сервисного обслуживания, за счет чего компании, использующие Winnium, повышают

¹ Задание составлено с использованием следующих источников: URL: <http://ru.investinrussia.com/>; РвС «Анализ отправной точки — диагностика текущей ситуации в России и в мире», 2018; РАВИ «Обзор рынка: Прямые и венчурные инвестиции в России» 2018; Девятый ежегодный обзор венчурной индустрии России «MoneyTree™: навигатор венчурного рынка» за 2019 г. и первое полугодие 2020 г.; URL: <https://www.rvc.ru/upload/iblock/86f/pwc-money-tree-2020.pdf>; Goldman Sachs. Russia's internet champions positioned to keep US giant satbay, 2017.

производительность производства и выпуск продукции (до 40%), а также сокращают операционные издержки (до 50%).

Vision Lab — программный комплекс распознавания лиц клиентов в фото- и видеопотоке. Технология распознавания лиц проекта занимает лидирующие позиции в мире, по тактико-техническим характеристиками официально входит в тройку лучших в мире технологий распознавания образов по независимым тестам LFW University of Massachusetts.

ООО «Доконколл» (Doc+) — цифровой доктор разрабатывает систему обработки медицинских текстов и построенную на ней рекомендательную систему — программный комплекс, позволяющий: распознавать и тегировать текстовую медицинскую информацию, определять заболевание пациента по его жалобам, давать рекомендации врачам, осуществлять контроль качества постановки диагнозов. Решение оптимизирует рабочее время врачей, увеличивает точность постановки диагноза, контролирует качество оказания медицинской помощи.

«Вокорд» (VOCORD) — ведущий разработчик систем биометрической идентификации и технологий интеллектуального видеонаблюдения. Системы VOCORD внедрены более чем в 2000 проектах коммерческих и государственных организаций и более чем в 70 проектах класса «Безопасный город» в России и за рубежом, в том числе в сетях «Дикси», «Магнит», спортивном комплексе МСК «Арена Омск», в проекте обеспечения безопасности городов Сочи, Казань, Ростов-на-Дону и других городов России и стран СНГ.

Сервис для бронирования столов в ресторанах Москвы и Санкт-Петербурга Gettable был основан в 2012 г. Сервис продавал ресторанам базовую месячную подписку на систему бронирования, через которую гости приходят в заведение, а также зарабатывал на комиссиях за каждый резерв. Среди инвесторов проекта значится венчурный фонд AddVenture с вложениями в размере 1 млн долл. Сервис объявил о прекращении работы в апреле 2020 г.

Сервис по прокату самокатов «Самокат шеринг» за все время работы привлек более 1,5 млн евро инвестиционных средств. Краткосрочный прокат самокатов и электросамокатов как вид передвижения невероятно удобен в летнее время, поэтому пользуется популярностью. Кикшеринг может работать с использованием станций и без них. Принцип краткосрочной аренды заключается в следующем: транспорт арендуется с помощью мобильного приложения, клиент вводит данные своей карты и оплачивает услугу за фактическое время использования. Алгоритм действий для человека, желающего арендовать самокат или электросамокат, следующий:

- скачать приложение кикшеринга, зарегистрироваться, а затем привязать карту для списания денежных средств;

- с помощью встроенной в приложение карты найти самокат для аренды;
- приложить QR-код и разблокировать тросовый замок, используя Bluetooth, и начать поездку.

Главные преимущества для пользователя — это отсутствие залога и возможность завершить аренду в любой точке города. В апреле 2020 г. стало известно, что сервис подал заявление о банкротстве.

Сервис для предварительной оплаты заказов в ресторане SaveTime4 в январе 2020 г. объявил о заморозке деятельности на неопределенный срок. Сервис позволял делать предзаказы в кафе, барах, ресторанах и оплачивать их прямо из приложения. Так пользователи экономили время, которое бы потратили на ожидание официанта. Кроме того, через приложение можно было оплатить еду на фуд-кортах и фестивалях без очереди и получить оповещение о готовности заказа.

Российский фудтех-стартап по доставке фермерских продуктов в магазины и рестораны Foodza развивал логистический сервис, который связывал небольшие фермерские хозяйства с клиентами из малого и среднего бизнеса (столовые, кафе, HoReCa, небольшие магазинчики). Цель проекта состояла в построении крупной сервисной онлайн-компании в сегменте B2B e-commerce. Foodza — платформа для дистрибуции локальных фермеров, тех, кто производит стандартизированный коммерческий продукт. Процент комиссии сервиса — от 12 до 18% в зависимости от товарной категории и отношений сервиса с поставщиками в каждом конкретном сегменте. В январе 2020 г. стало известно о прекращении деятельности проекта Foodza с конца 2019 г. По словам основателя, было принято решение закрыть проект, так как за два года «не нашли устойчивую бизнес-модель, которая могла бы составить значимую конкуренцию существующей дистрибуции через рынки»¹.

Задание 2

Существуют различные подходы к определению стадий развития венчурных компаний, однако наиболее эффективной для практического применения является следующая сегментация:

1. Посевная.
2. Стартап (на ранней и поздней стадиях развития продукта).
3. Ранняя.
4. Расширение.
5. Поздняя.

¹ URL: <https://rb.ru/longread/foodza/> (дата обращения: 20.11.2021).

Стадии жизненного цикла компании определяются на основе следующих критериев:

1. Стадия разработки продукта / технологии.
2. Статус коммерциализации продукта.
3. Состояние интеллектуальной собственности.
4. Принятие продукта рынком.
5. Финансовые результаты компании.
6. Состояние и количественный состав проектной команды.
7. Качество денежных потоков.
8. История операций / длина исторического периода деятельности компании.

В случае конфликта характеристик компании приоритет отдается критериям в соответствии с порядковым номером (вверху — наиболее значимые). На рис. 11 представлены общие критерии отнесения продуктовых и сервисных компаний к стадиям развития. Представленные выше критерии не являются исчерпывающими.

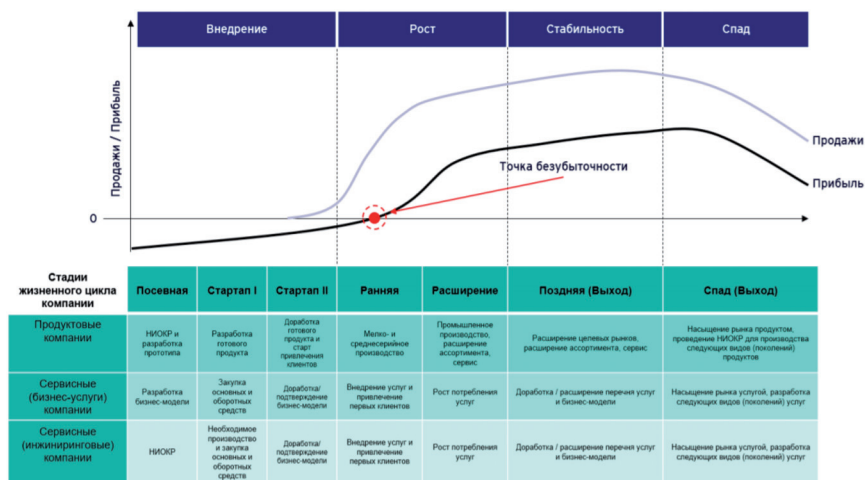


Рис. 11. Общие критерии отнесения продуктовых и сервисных компаний к стадиям развития¹

Попробуйте предположить, какие еще критерии отнесения к стадиям развития можно использовать, а также каких ключевых показате-

¹ Методические материалы Российской венчурной компании. Методика осуществления оценки справедливой стоимости активов, составляющих инвестиционный портфель АО «РВК», 2019. С. 13, 19. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/c12/RVC_method_of_valuation_of_assets.pdf

лей эффективности (key performance indicators, KPI) необходимо достичь менеджерам в каждой из областей, чтобы перейти на следующий этап финансирования инновационного проекта?

Задание 3

На основе примеров компаний, общая характеристика которых приведена ниже, а также материалов, предоставленных преподавателем, подготовьте презентацию на тему «Основные этапы жизненного цикла технологического стартапа и особенности выхода технологической компании из венчурных инвестиций»¹.

«Яндекс» — российский интернет-гигант в области поисковых сервисов, также развивающий собственную экосистему различных сервисов («Яндекс.Маркет», «Яндекс.Такси», «Яндекс.Дзен» и т.д.). Компания была основана в 2000 г., в 2011 г. было проведено IPO на NASDAQ при общей оценке стоимости компании в более чем 8 млрд долл. По итогам 2020 г. являлась крупнейшим поисковым сервисом в России и четвертым в мире.

Mail.ru — российский поставщик мультимедийных сервисов, один из крупнейших игроков на российском рынке интернета. Компания была основана в 2005 г., в 2010 г. было проведено IPO на Лондонской бирже при общей оценке стоимости компании в 5,7 млрд долл. По итогам 2020 г. являлась крупнейшей интернет-компанией в области социальных сетей (vk, «Одноклассники») и игр.

Тинькофф Банк — российский онлайн-провайдер финансовых услуг, не имеющий розничных отделений. Банк был основан в 2006 г., в 2013 г. было проведено IPO на Лондонской бирже при общей оценке стоимости банка в 3,2 млрд долл. По итогам 2020 г. банк являлся крупнейшим в мире независимым онлайн-банком.

Лаборатория Касперского — крупнейший российский разработчик систем защиты от киберугроз. Компания была основана в 1997 г., по состоянию на конец 2020 г. являлась одним из крупнейших в мире производителей программных решений для защиты конечных устройств, имеет офисы в 30 странах мира.

«Транзас» — российский производитель морских тренажеров и электронных навигационных систем. Компания была основана в 1990 г., в 2018 г. была продана финской публичной компании Wartsila за 220 млн евро. По итогам 2020 г. «Транзас» занимает почти половину мирового рынка морских тренажеров и треть мирового рынка электронных навигационных систем.

¹ Задание составлено с использованием следующих источников: URL: <http://ru.investinrussia.com/>, PwC, «Анализ отправной точки — диагностика текущей ситуации в России и в мире», 2020.

Задание 4

Полтора года Никита Гудков разрабатывал Heatbox — саморазогревающийся ланчбокс, который подогревает пищу внутри паром. У ланчбокса достаточно минималистичный «скандинавский» дизайн, есть приложение и выбор режимов подогрева. Никита попробовал собрать часть средств на одной из наиболее известных краудфандинговых платформ в России.

Основатель проекта разместил на краудфандинговой платформе описание своей идеи с рассказом о степени ее проработанности, этапе процесса реализации, ожидаемых трудностях и рисках, необходимой сумме для запуска проекта, а также выгодах для тех, кто поможет его профинансировать, вариантах интересных вознаграждений для спонсоров, чтобы они смогли их купить. Девизом проекта стало: «Совместите теплую и вкусную еду с активным образом жизни в любом месте в любое время!» Посетители краудфандинговой платформы просматривали эти материалы, и у них была возможность поддержать проект и отправить некоторую сумму денег основателю проекта. В течение нескольких дней заявленная Никитой сумма, необходимая для реализации проекта, была собрана и составила 900 тыс. руб. Никита сам не ожидал, что получит такой мощный отклик от посетителей платформы на начатую им краудфандинговую кампанию. Собранные денежные средства были переведены на указанный им банковский счет после успешного завершения проекта в течение определенного промежутка времени. Платежные системы удержали 3,5% от собранных средств, комиссия самой платформы составила 5%.

Какая сумма денежных средств останется в распоряжении Никиты, если автор проекта регистрируется на российской инвестиционной платформе как физическое лицо?

Какая сумма денежных средств останется в распоряжении Никиты, если автор проекта регистрируется на российской инвестиционной платформе как индивидуальный предприниматель, работающий на упрощенной системе налогообложения? Какой из двух вариантов объектов налогообложения в таком случае ему стоит выбрать?

Никита уже давно занимается бизнесом, у него с двумя товарищами есть ООО «Ланчсвет», которое занимается производством традиционных ланчбоксов. Какая сумма денежных средств останется в распоряжении компании после успешно проведенной краудфандинговой кампании, если используется общая система налогообложения?

Может ли Никита зарегистрироваться на российской инвестиционной платформе в качестве самозанятого для сбора средств для своего авторского инновационного проекта?

Задание 5

Компания Petcube разрабатывает специализированный гаджет для животных с «цифровой начинкой» — интерактивную кормушку и камеру для домашних питомцев. К сильным сторонам продукта можно отнести то, что можно быть на связи с домашними питомцами по видеокамере и микрофону, гаджет поддерживает Wi-Fi 5 ГГц, имеется диспенсер лакомства для домашних животных, есть поддержка дуближа умного ассистента.

Основатели стартапа владеют 8 млн обыкновенных акций, инвестировав в капитал компании 200 тыс. руб. четыре года назад. Для развития основного продукта компании Petcube — интерактивной камеры — необходимо дополнительное финансирование.

Учредители компании Petcube приняли участие во Всероссийском конкурсе молодых технологических предпринимателей, где в рамках очной акселерационной программы в Инновационном центре «Сколково» представили свой проект инвестиционным компаниям и фондам. После длительных переговоров с основателями проекта, принимая во внимание возросший спрос на домашних питомцев во время карантина, проработанность цифровых решений в прототипе компании, а также эффект от внедрения и готовность к масштабированию, венчурный фонд Mina Capital согласился инвестировать в компанию 4 млн руб. в обмен на 30% бизнеса (30% обыкновенных акций компании Petcube).

Определить:

- 1) постинвестиционную стоимость компании Petcube на предыдущем раунде финансирования;
- 2) до- и постинвестиционную стоимость компании Petcube в текущем раунде финансирования;
- 3) цену акции компании Petcube до и после первого раунда финансирования всеми возможными способами;
- 4) рост стоимости бизнеса компании Petcube после первого раунда финансирования всеми возможными способами.

Задание 6

Непубличное акционерное общество Ear med разрабатывает умный слуховой аппарат. К инновациям проекта можно отнести то, что внутри каждого наушника работает микропроцессор, который отфильтровывает шум, наушник улучшает распознавание человеческого голоса, а также подключается к смартфону по Bluetooth и работает в паре с приложением. Также наушник снимает стигму, связанную с потерей слуха.

В ближайшие два года компании необходимо финансирование на сумму 10 млн руб. В настоящее время стоимость компании оценива-

ется в 8 млн руб. (доинвестиционная стоимость компании Ear med). Учредители проекта Ear med вышли на корпоративный венчурный фонд компании Bayer, который специализируется на решениях в сфере цифровой медицины в результате участия в одной из питч-сессий фонда Life Science Pitch Day.

Учредители проекта Ear med хотят привлечь от венчурного фонда Bayer 2 млн руб. в первый год, снизить технологические риски проекта и к концу второго года привлечь оставшееся финансирование под новую стоимость компании (Pre-money1) в 8 млн руб.

Определить:

1. Долю венчурного фонда в компании Ear med к концу второго года финансирования.
2. Является ли данное решение о многораундовом финансировании в два этапа оптимальным для основателей бизнеса или лучше договориться о привлечении всей суммы инвестиций от венчурного фонда сразу?
3. Доинвестиционная стоимость компании Ear med на втором году сотрудничества компании и венчурного фонда снизилась в результате незапланированных рисков, связанных с пандемией COVID-19, и стала составлять 8 млн руб. Если венчурный фонд не откажется от дальнейшего сотрудничества, несмотря на падение стоимости бизнеса, и продолжит инвестирование в запланированном объеме, то каков будет размер доли, которую он получит в компании Ear med?

Задание 7

Компания «Зеленый мир» занимается сервисами оптимизации сбора бытового мусора. Компанией разработан прототип бытового прибора для переработки мусора. Прибор должен будет перерабатывать мусор прямо на дому, проверять, можно ли переработать мусор, мыть перерабатываемое, перемалывать и хранить перерабатываемое в готовом к повторному использованию виде, работать со стеклом, металлом и пластиком.

На посевном этапе проекта три года назад компания привлекла инвестиции от частной сети бизнес-ангелов в размере 2 млн руб. под доинвестиционную стоимость бизнеса компании «Зеленый мир» в 18 млн руб.

На следующей стартовой стадии развития проекта компания «Зеленый мир» привлекла инвестиции от российского корпоративного венчурного фонда «РУТ-капитал», основанного крупной корпорацией, работающей в данной отрасли. Перед осуществлением инвестиций в размере 10 млн руб. стоимость компании была оценена в 30 млн руб. При этом биз-

нес-ангелы, которые вложились в компанию на предыдущей стадии, инвестиции не планировали.

Через полтора года после данного раунда финансирования частная сеть бизнес-ангелов решила выйти из проекта, а их долю согласился выкупить корпоративный венчурный фонд «РУТ-капитал», оценив стоимость компании в 50 млн руб.

Определить:

1. Постинвестиционную стоимость компании «Зеленый дом» и долю частной сети бизнес-ангелов в капитале компании после 1-го (посевого) раунда финансирования.
2. Постинвестиционную стоимость бизнеса, долю частной сети бизнес-ангелов и венчурного фонда «РУТ-капитал» в капитале компании после 2-го (стартового) раунда финансирования.
3. Доход частной сети бизнес-ангелов в результате выхода из проекта.

Задание 8

Стартап привлекает средства для реализации своих проектов. Компания предлагает следующие варианты вхождения в капитал для венчурного инвестора.

Первый вариант: 70 тыс. долл. за 75% с обязательствами проведения маркетинга по всем регионам реализации проекта.

Второй вариант: 30 тыс. долл. за 25% с обязательствами проведения маркетинга на один регион.

Третий вариант: 5 тыс. долл. за 5% без обязательств, можно покупать пакетами до 60%. То есть можно купить 30% в компании за 30 тыс. долл.

Стоимость проекта через два года оценивается на уровне 300 тыс. долл.

Определить:

1. Варианты инвестирования и расположить их в порядке возрастания постинвестиционной стоимости. Какой из этих вариантов наиболее выгодный для венчурного инвестора?
2. Во сколько раз увеличится капитал венчурного инвестора в случае выхода за 300 тыс. долл. при каждом варианте инвестирования (в процентах)? Какой вариант наиболее выгоден для венчурного инвестора с точки зрения доходности?
3. Сколько пакетов по варианту 3 целесообразно купить венчурному инвестору, чтобы заработать больше, чем по первым двум вариантам (при выходе за 300 тыс. долл.)?
4. Сделайте вывод о целесообразности варианта 2 для венчурного инвестора.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключаются сущность и основные свойства инноваций?
2. Какие виды инноваций существуют?
3. Какова роль технологического предпринимателя в инновационном процессе?
4. В чем заключаются отличия инкрементальных инноваций от прорывных инноваций?
5. Приведите примеры продуктовых, процессных, организационных, маркетинговых инноваций.
6. Что показывает S-образная кривая развития технологий? Где ее можно применять?
7. Раскройте основные этапы финансирования инновационной деятельности.
8. Какие финансовые инструменты для создания и развития инновационного бизнеса используются на посевных, ранних и поздних стадиях развития технологического стартапа?
9. Каковы основные принципы и методы работы корпоративных венчурных фондов в России?
10. Что означает прямое инвестирование в собственный капитал компании?
11. Какие методы расчета доинвестиционной и постинвестиционной стоимости вы знаете?
12. Какие стратегии выхода из венчурных инвестиций в России являются оптимальными в настоящее время?

Литература

1. Груздева Е. В. Венчурное финансирование инновационной деятельности: учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова: Проспект, 2019. — 160 с.
2. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — 231 с. — URL: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf> (дата обращения: 20.11.2021).
3. Лернер Дж., Лимон Э. Венчурный капитал, прямые инвестиции и финансирование предпринимательства: пер. с англ. — М.: Издательство Института Гайдара, 2016. — 784 с.
4. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта: учебно-методическое пособие. — М.: ТЕИС, 2016. — 133 с.
5. Экономика инноваций: учеб. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. — 310 с.
6. Экономика инноваций: учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. — 194 с.

7. Bosch J., Olsson H. H., Bjork J., Ljungblad J. The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startups // *Lean Enterprise Software and Systems*. B. Fitzgerald et al. eds. — Springer, 2013. P. 167. DOI: 10.1007/978-3-642-44930-7_1
8. Грайвер Л. Основные условия венчурного финансирования с комментариями // *Venture Law press*. 2010. P. 103. — URL: <http://www.borovic.ru/content/files/1.pdf> (дата обращения: 20.11.2021).
9. Курс обучения венчурному предпринимательству «Прямые инвестиции и венчурный капитал» Европейской ассоциации прямого и венчурного инвестирования (EVCA). — URL: http://www.allventure.ru/ucheb/25/#replies_page1. (дата обращения: 20.11.2021).
10. Методические материалы РВК. Концептуальная сквозная методика оценки венчурных проектов. — URL: http://www.rvc.ru/upload/iblock/85a/skvoznaya_metodika.pdf. 2016 (дата обращения: 20.11.2021).
11. Методические материалы РВК. Методика осуществления оценки справедливой стоимости активов, составляющих инвестиционный портфель АО «РВК», 2019. — URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/c12/RVC_method_of_valuation_of_assets.pdf (дата обращения: 20.11.2021).
12. Методические рекомендации РВК о возможностях и перспективах использования институтов залога и займа венчурными фондами в России с учетом лучших мировых практик, 2015. — URL: http://www.rvc.ru/upload/iblock/6e1/RVC_direktiv_zalog_zaim.pdf (дата обращения: 20.11.2021).
13. Методические материалы РВК. Пакет типовых документов для структурирования сделок ранних стадий. — URL: http://www.rvc.ru/upload/iblock/25a/201313_documents_for_transactions.pdf (дата обращения: 20.11.2021).
14. Развитие альтернативных механизмов инвестирования: прямые инвестиции и краудфандинг. Доклад для общественных консультаций Банка России. — М.: Центральный банк Российской Федерации, 2020. — 29 с. — URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/112055/consultation_paper_200811.pdf (дата обращения: 21.11.2021).
15. Gompers P. A., Gornall W., Kaplan S. N., Strebulaev I. A. Venture Capitalists and COVID-19 // *NBER Working Paper*. — 2020. — w27824. — URL: <https://www.nber.org/papers/w27824>

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Американская ассоциация венчурного капитала: The National Venture Capital Association Yearbook (NVCA). — URL: <http://www.nvca.org/>
2. Европейская ассоциация венчурного капитала. — URL: <https://www.investeurope.eu/about-private-equity/private-equity-explained/>
3. Всероссийский информационно-аналитический портал. — URL: <http://allventure.ru/>
4. Государственный фонд фондов. Институт развития РФ. — URL: <http://www.rvc.ru/>
5. Российская ассоциация прямого и венчурного финансирования. — URL: <http://www.rvca.ru/>

6. Деньги для дела — обучающий портал Банка России. — URL: <http://dengidela.com/>
7. Мастер краудфандинга / обучающий онлайн-курс российской краудфандинговой платформы Бумстартер. — URL: https://boomstarter.ru/crowd_learning
8. Финансовая культура / информационно-просветительский ресурс Банка России. — URL: <https://fincult.info/>
9. Crunchbase: информация о компаниях и закрытых сделках. — URL: <https://www.crunchbase.com/>
10. PitchBook: информация о компаниях и закрытых сделках, отчеты о рынке VC и сегментах. — URL: <https://pitchbook.com/>

ЧАСТЬ 3

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ И ПРОЕКТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Автор курса — НИКИТУШКИНА Ирина Владимировна,
кандидат экономических наук,
доцент экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Целью курса является изучение современных подходов к финансовому менеджменту компаний. Показано различие бухгалтерского и финансового подходов к анализу деятельности компании, выделены цели управления финансами в разных моделях, дан алгоритм расчета свободного денежного потока для инвестированного капитала и акционеров, показано значение интеллектуального капитала в философии современного финансового менеджмента. Слушатели получают в этом курсе базовые принципы оценки эффективности инвестиционных решений, проводят сравнительный анализ критериев отбора инвестиционных проектов, изучают логику построения финансовой модели оценки инвестиционных проектов на основе дисконтированных денежных потоков. В результате освоения курса слушатели понимают ключевые отличия собственного и заемного капитала, выделяют преимущества и недостатки основных источников финансирования, используемых в современной корпоративной практике, узнают особенности финансирования деятельности компании на разных стадиях жизненного цикла, отличие стратегического инвестора от финансового, внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор источников финансирования. Раскрываются принципы управления оборотным капиталом компании и подходы к управлению его отдельными элементами, такими как денежные средства, запасы, дебиторская и кредиторская задолженность. Формируются управленческие компетенции

в области анализа основных стратегий финансирования постоянной и переменной части оборотных активов компании (агрессивной, умеренной, консервативной) и источников финансирования оборотных активов.

Программа курса

Тема 1. Современный подход к управлению финансами компании

Тема 2. Оценка эффективности инвестиционных решений компании

Тема 3. Финансирование деятельности компании: альтернативы

Тема 4. Краткосрочные финансовые решения компании

Тема 1. Современный подход к управлению финансами компании

Финансовый менеджмент рассматривает различные аспекты управления финансами компании с акцентом на анализ ее операционной деятельности (какие продукты / услуги производить, как минимизировать затраты), оценку инвестиционных проектов (сколько инвестировать и в какие объекты), финансирование бизнеса (сколько нужно денежных средств для развития компании и как их привлечь) и формирует методологическую основу для принятия менеджментом оперативных и стратегических финансовых решений.

В современной практике можно выделить два альтернативных подхода к анализу деятельности компании, применяемых для оценки эффективности бизнеса и работы команды менеджеров: бухгалтерский (учетный, традиционный) и финансовый (альтернативный). Приверженность тому или иному подходу формирует определенное видение компании и определяет основные показатели измерения результатов.

Учетный подход, базирующийся на изучении форм финансовой отчетности, делает акцент на показатели прибыли и предполагает анализ системы разнообразных финансовых коэффициентов, характеризующих эффективность бизнеса и отражающих инвестиционную привлекательность компании для собственников (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели деятельности компании

Показатели	Способ расчета	Комментарий
Валовая рентабельность	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \cdot 100\%$	Показывает, сколько валовой прибыли приходится на единицу выручки

Окончание табл. 1

Показатели	Способ расчета	Комментарий
Операционная рентабельность	$\frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \cdot 100\%$	Показывает, сколько операционной прибыли приходится на единицу продукции
Чистая рентабельность	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \cdot 100\%$	Показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу выручки
Рентабельность по EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Выручка от реализации}} \cdot 100\%$	Показывает, сколько EBITDA приходится на единицу выручки
Рентабельность активов	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Все активы (среднегодовые)}} \cdot 100\%$	Показывает, сколько денежных единиц потребовалось компании для получения одной денежной единицы прибыли, независимо от источника привлечения этих средств
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал (среднегодовой)}} \cdot 100\%$	Показывает эффективность использования собственного капитала. Динамика показателя оказывает влияние на уровень котировки акций
Оборачиваемость активов (ресурсоотдача)	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Валюта баланса}} \cdot 100\%$	Показывает эффективность использования имущества. Отражает скорость оборота (в количестве оборотов за период) всего капитала компании
Коэффициент финансовой независимости	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}} \cdot 100\%$	Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования
Коэффициент «покрытия» процентов	$\frac{\text{EBIT или CFO}}{\text{Затраты на выплату процентов}} \cdot 100\%$	Показывает, во сколько раз доходы компании превышают ее процентные платежи по фиксированным контрактным обязательствам

Основное преимущество финансовых коэффициентов — легкость расчета, стандартизация и отсутствие дополнительных издержек по нахождению информации для всех заинтересованных лиц, поскольку данные показатели определяются на основе бухгалтерской отчетности. Использование публичной информации позволяет легко сравнивать на их основе результаты деятельности различных компаний и проводить экономический анализ. Однако бухгалтерские показатели имеют ретроспективный характер, отражают прошлые фактические данные, а не будущее бизнеса. Следовательно, несмотря на простоту расчета и «понятность», они не способны оценить, как долго компании удастся сохранить свои конкурентные преимущества и насколько инвестиционно привлекательной она останется в будущем, что отражается в росте стоимости ее акций, а значит, и благосостоянии собственников.

Финансовый подход основывается на оценке и управлении стоимостью компании и ориентирует менеджмент на принятие решений, позволяющих получать экономическую прибыль. Концепция управления стоимостью компании подразумевает, что все решения менеджмента должны оцениваться с точки зрения их влияния на ее рыночную стоимость.

Почему именно рост стоимости можно рассматривать в качестве ключевой цели для менеджеров компании, ведь многие из них могут возразить: «...а зачем нам нужно знать стоимость компании (бизнеса), ведь мы не собираемся ее продавать?» На уровне компании знание того, как формируется стоимость, и умение ей управлять позволяют принимать наиболее рациональные управленческие решения, которые обеспечивают собственникам бизнеса покрывающую риски отдачу на вложенный капитал в зависимости от выбранного ими горизонта планирования. Таким образом, использование концепции стоимости при управлении компанией позволяет мыслить в категориях риска, доходности, потоков денежных средств.

Финансовая модель анализа компании базируется на следующих ключевых положениях.

Положение 1. Акцент на учет альтернативных возможностей вложения инвестированного капитала.

Традиционные критерии эффективности, например, прирост бухгалтерской прибыли или рентабельность, не отражают риск инвестирования и не учитывают возможные альтернативы и варианты развития компании. Бухгалтерская прибыль трактуется как превышение выручки от реализации товаров и услуг над фактическими затратами, т.е. реально понесенными в процессе осуществления хозяйственных операций. Наличие альтернативных издержек как утраченных возможностей от более выгодного использования денежных средств компании не принимается во внимание. Причем принцип учета «явных затрат» используется не только на стадии

сбора и обработки информации в бухгалтерском учете, но и превалирует в последующем анализе экономической деятельности компании. Таким образом, критерий бухгалтерской прибыли не позволяет менеджменту определить, во-первых, превышает ли полученная прибыль те затраты, которые компания несет на привлечение капитала с учетом альтернативных вариантов его использования. Во-вторых, в какой мере начисленная прибыль компенсирует риск инвестирования. Как следствие, менеджмент, опираясь только на показатель бухгалтерской прибыли, не имеет возможности адекватно оценить целесообразность тех или иных стратегических и финансовых решений.

Критерий экономической прибыли, применяемый в финансовой модели анализа компании, учитывает альтернативные вложения капитала с определенным уровнем доходности и риска. Экономическая прибыль — это разница между тем, что компания зарабатывает за данный период времени, и тем минимумом, который она должна заработать, чтобы удовлетворить требования к доходности своих инвесторов. Если за определенный период времени компанией был получен доход, недостаточный с точки зрения инвесторов, они могут принять решение о поиске более эффективного варианта вложения капитала. В результате, несмотря на положительный результат деятельности компании по данным бухгалтерской отчетности, инвесторы изымут капитал из бизнеса.

**Экономическая прибыль > требуемая
отдача на инвестированный капитал**

*компания считается эффективной,
если ее доходы не только покрывают
производственные и операционные
расходы, но и достаточны для обеспечения
их владельцев требуемой отдачи
на инвестированный капитал*

**Экономическая прибыль < требуемая
отдача на инвестированный капитал**

*компания считается неэффективной, если
ее доходы покрывают производственные
и операционные расходы, но недостаточны
для обеспечения их владельцев требуемой
отдачи на инвестированный капитал*

Существующие стандарты и принципы учетной модели создают проблему занижения стоимости инвестиционного капитала и прибыли. Расходы, которые фактически являются инвестициями, относятся к текущим расходам и списываются в текущем периоде, например, затраты на маркетинговые расходы. Помимо этого, возникает необходимость учета «теневых» активов (хорошие отношения с поставщиками и клиентами, возможность использования ресурсов влияния и пр). Использование экономической прибыли позволяет устранить существующие аномалии бухгалтерского подхода и обеспечивает корректную оценку результатов деятельности компании (рис. 1).

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ АНАЛИЗА

- основана на рассмотрении как фактического, так и потенциального размещения ресурсов
- издержки трактуются как фактическое расходование затрат, и те потенциально возможные доходы, которые не были получены
- отражает картину «вашего» прошлого и настоящего других компаний



ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ – ЭФФЕКТИВНА ПРИ АНАЛИЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рис. 1. Учет альтернативных возможностей вложения инвестированного капитала

В современных условиях концепция экономической прибыли служит фундаментом для разработки моделей и методов оценки, используемых при управлении стоимостью компании. Например, EVA (Economic Value Added — добавленная экономическая стоимость), CFROI (Cash Flow Return on Investments — возврат денежного потока на инвестиции) и ряд других. Ориентация на ту или иную модель обычно зависит от специфики бизнеса, капиталоемкости производства, положения в отрасли и прочих факторов. В практике наибольшее применение нашла экономическая добавленная стоимость.

$$EVA = (ROIC - WACC) \cdot IC, \quad (1)$$

где *WACC* (*weighted average cost of capital*) — средневзвешенные затраты на капитал; *IC* (*invested capital*) — инвестированный капитал; *NOPAT* — операционная прибыль за вычетом налогов; *ROIC* (*Return on Invested Capital*) — рентабельность инвестированного капитала.

В рамках системы управления, нацеленной на стоимость, инвесторам торгуемых компаний интересен показатель общей доходности для акционеров (*TSR*), отражающий общий доход, получаемый инвестором от владения акциями данной компании. Он равен сумме разницы курсовой стоимости акций компании и дивидендов за определенный период. Данный показатель полезен для сравнения итогов деятельности компании с аналогичными компаниями отрасли или рынком в целом. Использование данной метрики позволяет менеджерам находить компромисс между прибыльностью, ростом и свободным потоком денежных средств,

а также измерять вклад каждого подразделения в общее увеличение стоимости компании и выплачиваемых дивидендов.

Ориентация на ту или иную модель обычно зависит от специфики бизнеса, стадии жизненного цикла, капиталоемкости производства, положения в отрасли и прочих факторов.

Положение 2. Анализ и учет рисков компании.

Финансовая модель включает анализ и учет рисков компании в показатель требуемой нормы доходности. В случае если доходы компании растут не за счет повышения эффективности операционной и инвестиционной деятельности, а за счет увеличения операционного и финансового рисков, стоимость компании расти не будет. Увеличение денежных потоков, генерируемых компанией, будет компенсировано повышением ставки дисконтирования. Это делает бессмысленным формальное увеличение доходов акционеров компании, не основанное на реальном повышении эффективности деятельности. В финансовой модели риск трактуется как неопределенность в получении некоего ожидаемого результата и выражается в виде либо абсолютных, либо относительных показателей. Для анализа риска необходимо: определить причины риска, выразить неопределенность количественно, связать риск и доходность (рис. 2).



Рис. 2. Риск и доходность в финансовой модели

Положение 3. Учет стоимости денег во времени.

В учетной модели анализа компании денежные средства рассматриваются как инструмент измерения результата деятельности компании, в финансовой модели денежные средства являются инвестиционным ресурсом и имеют стоимость во времени. Как результат, будущие денежные потоки,

получаемые от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, должны приводиться к их текущей стоимости (дисконтироваться).

В основе процедуры дисконтирования лежит принцип, согласно которому стоимость денег с течением времени изменяется с учетом нормы доходности на денежном рынке и рынке ценных бумаг. Соответственно, дисконтированная (текущая, настоящая, приведенная) стоимость денег представляет собой сумму будущих денежных потоков, приведенных к настоящему моменту времени с учетом определенной процентной ставки, отражающей риск инвестирования с учетом альтернативных вложений и рисков, которые принимают на себя потенциальные инвесторы компании при вложении средств в бизнес.

Вставка 1. Предположим, на рынке существуют две альтернативы. В табл. 2 приведены денежные поступления в рублях от этих альтернатив по годам и представлены банковские ставки на соответствующий срок. На основании этой информации определите, какую альтернативу следует выбрать.

Таблица 2

**Денежные поступления (в руб.) от альтернатив по годам
и банковские ставки**

	Год							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Альтернатива А	1000		1000		1000		4000	4000
Альтернатива В	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Банковская ставка на соответствующее число лет, % годовых	5,0	5,5	6,0	6,5	7,0	7,0	8,0	8,0

Решение. Для ответа на этот вопрос необходимо посчитать текущую стоимость каждой суммы по альтернативе и сложить их. Затем сравнить полученные величины по каждой альтернативе и выбрать ту, у которой сумма текущих стоимостей окажется больше.

$$\begin{aligned}
 A &= \frac{1000}{1,05} + \frac{1000}{1,06^3} + \frac{1000}{1,07^5} + \frac{4000}{1,08^7} + \frac{4000}{1,08^8} = \\
 &= 952,38 + 839,62 + 712,99 + 2333,96 + 2161,08 = 7000,02 \text{ руб.}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{1200}{1,05} + \frac{1200}{1,055^2} + \frac{1200}{1,06^3} + \frac{1200}{1,065^4} + \frac{1200}{1,07^5} + \frac{1200}{1,07^6} + \\ &+ \frac{1200}{1,08^7} + \frac{1200}{1,08^8} = 1142,86 + 1078,14 + 1007,54 + \\ &+ 932,79 + 855,58 + 799,61 + 700,19 + 648,32 = 7165,04 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, надо выбирать альтернативу В, так как ее текущая стоимость больше, чем текущая стоимость альтернативы А.

Положение 4. Акцент на анализ свободных денежных потоков.

Традиционная модель построена на анализе разнообразных показателей прибыли. Однако будущие прибыли компании прямо учитывают только ожидаемые текущие издержки по производству и продаже продукции, в то время как будущие капиталовложения по поддержанию и расширению производственных или торговых мощностей компании в прогнозе прибылей отражаются только частично — через текущую амортизацию.

Свободный денежный поток, лежащий в основе стоимостного мышления, учитывает величину амортизации, капиталовложений, изменение оборотных средств, в том числе дебиторской задолженности, товарно-материальных запасов. Кроме того, свободный денежный поток позволяет соотнести притоки денежных средств, создаваемые компанией, с чистыми платежами всем кредиторам и акционерам. Он определяется путем вычитания из выручки компании не только необходимых расходов (себестоимости, операционных расходов и расходов от неосновной деятельности, амортизации и налогов), но и инвестиций в оборотные и основные средства, необходимых для поддержания устойчивого функционирования компании и генерирования денежного потока в будущем. «Свободным» же называется потому, что этот денежный поток действительно может «свободно» распределяться между инвесторами компании без ущерба для ее дальнейшего функционирования и экономического роста.

Как правило, различают два типа свободного денежного потока:

- денежный поток для акционеров (*FCFE*) представляет собой объем денежных средств, доступных акционерам компании (рис. 3);

ПОТОК СВОБОДНЫХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ (FREE CASH FLOWS FOR EQUITY, FCFE)

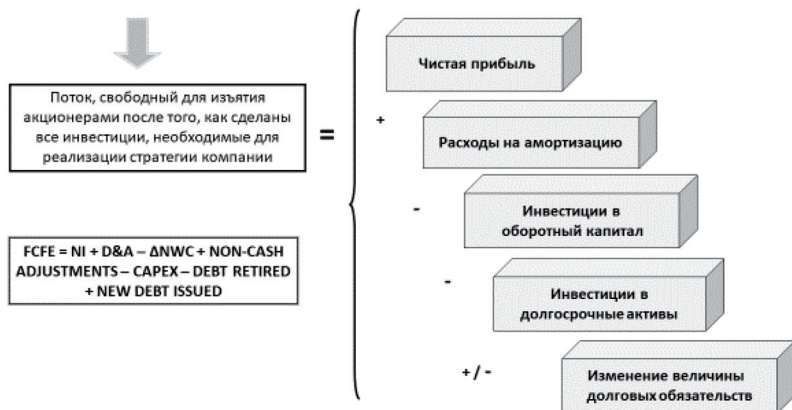


Рис. 3. Денежные потоки для акционеров

- денежный поток для всего инвестированного капитала (*FCFF*) оценивает совокупный денежный поток, доступный как акционерам, так и кредиторам (рис. 4).

ПОТОК СВОБОДНЫХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ВСЕХ ИНВЕСТОРОВ (FREE CASH FLOWS FOR FIRMS, FCFF)

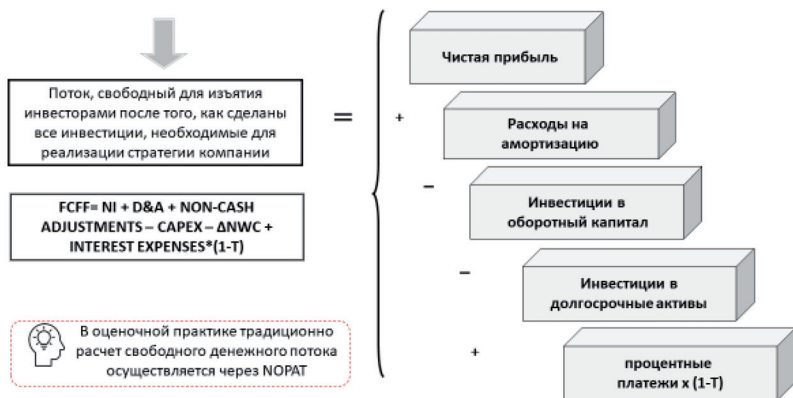


Рис. 4. Денежные потоки для кредиторов и акционеров

Положение 5. Учет материальных ресурсов и интеллектуального капитала.

В современной экономике источником устойчивых конкурентных преимуществ для компании выступают не столько физические и финансовые активы, сколько информация, оперативность принятия эффективных управленческих решений, инновации, ноу-хау и др. — словом, все то, что объединено в понятии «интеллектуальный капитал». Для многих видов производимой продукции значительная часть стоимости формируется не на стадии материального производства, а на этапе НИОКР, маркетинга и сбыта, а также в процессе планирования, транспортировки, продажи и обслуживания. Источниками новой добавленной стоимости в значительной мере выступают контроль качества, применение специальных знаний, широкое обучение персонала и взаимодействие с партнерами и контрагентами. Так, рыночная стоимость нематериальных активов в 2020 г. составила 84% активов компаний S&P500. Если же посмотреть на реальные балансы Apple, Microsoft, Google, Amazon, Facebook, то доля нематериальных активов едва будет дотягивать до 15%. Более того, у Apple в балансе мы не найдем стоимость бренда, отражающую лояльность пользователей к продуктам компании, поэтому бухгалтерская оценка нематериальных активов сильно занижает их реальную ценность для компании. Таким образом, возникает потребность в более точном отражении в публичной отчетности всей совокупности активов компаний и их потенциала. Финансовый подход к анализу деятельности компании предполагает учет всех элементов интеллектуального капитала, что в конечном итоге приводит к принятию более обоснованных управленческих решений (рис. 5).

ЭЛЕМЕНТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА



Рис. 5. Структура интеллектуального капитала

Положение 6. Эффективность деятельности компании оценивается на основе ее стоимости.

Компании, осуществляющие свою деятельность в рыночной среде, не могут успешно функционировать, если достигают успехов только в операционной деятельности. Планирование, контроль затрат, бюджетирование, ценообразование, меры по продвижению продукции на рынок — все оперативные краткосрочные мероприятия должны осуществляться в рамках общей стратегии развития бизнеса. Наиболее значимыми из недостатков традиционных методик финансового анализа являются (рис. 6):

- отражение в рамках традиционной системы показателей только эффективности прошлой деятельности;
- ориентация на внутреннюю среду компании и игнорирование внешних процессов;
- отсутствие показателей, которые количественно оценивают риск, связанный с получением доходов;
- возможности для манипулирования с использованием различных способов учета;
- «недоучет» значимости и стоимости интеллектуального капитала в современной экономической среде.

МОДЕЛЬ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ БУХГАЛТЕРСКОЙ ПРИБЫЛИ



Имеет место углубление разрыва между бухгалтерской и рыночной стоимостью компаний

Рис. 6. Информационные проблемы в раскрытии информации в традиционной модели

В финансовой модели эффективность деятельности компании определяется на основе изменения стоимости, которая рассчитывается как совокупный поток денежных потоков (за вычетом вложений в компанию), которые могут извлечь ее собственники. Свободные денежные потоки

компании прогнозируются как на анализе результатов прошлой деятельности компании, так и на основе информации о потенциале развития компании (новые разработки, выгодные долгосрочные контракты, лояльные потребители и т.д.).

Существует много видов стоимости и соответствующих им определений. Некоторые из них являются стандартными, широко применяемыми в процедурах оценки (рыночная стоимость, фундаментальная стоимость). Другие же используются в специальных, строго определенных ситуациях (залоговая стоимость, стоимость для целей налогообложения). Несмотря на многогранность понятия «стоимость», в большинстве случаев она ассоциируется с рыночной оценкой. Но всегда ли рыночная стоимость адекватно отражает информацию о состоянии компании?

В условиях эффективных рынков капитала текущая рыночная стоимость согласуется с фундаментальной (внутренней) оценкой компании в текущий момент ее деятельности, поскольку рынку доступна публичная информация о компании. Разрыв восприятия возникает из-за асимметричности информации, доступной менеджерам компании и рынку. Для его устранения компании необходимо улучшить систему взаимодействия с рынком, стать информационно прозрачнее. Но и тогда рыночная стоимость не всегда будет в точности отражать мнение как инвесторов, так и руководства компании.

Рыночная цена акции какой-либо компании может повышаться не потому, что компания реализует эффективные инвестиционные решения или прилагает усилия по оптимизации операционной деятельности, а лишь в силу роста всего рынка в целом. В результате в качестве основного критерия результативности управления на неэффективных рынках капитала используется показатель внутренней стоимости компании. Под внутренней, фундаментальной стоимостью (*intrinsic value*) компании понимается дисконтированная оценка результатов ее будущей деятельности при условии, что стратегия развития и структура компании не претерпят серьезных изменений. Соответственно, внутренняя стоимость определяется исходя из таких фундаментальных факторов, как генерируемые компанией денежные потоки на имеющиеся активы, ожидаемый рост, риск, связанный с будущими денежными потоками, перспективы развития компании в будущем.

К неоспоримым преимуществам данного показателя можно отнести:

- включение в анализ всех аспектов, связанных с функционированием бизнеса;
- анализ текущего положения и изучение будущих перспектив бизнеса;
- отсутствие влияния краткосрочных факторов и акцент на долгосрочных тенденциях конкретной компании, отрасли и экономики

в целом. Стоимость компании является стратегическим показателем, основанным на прогнозируемой в долгосрочной перспективе деятельности компании. Показатель стоимости компании позволяет учесть будущую динамику основных факторов бизнеса и найти оптимальное их сочетание для максимизации стоимости бизнеса;

- нацеленность на нахождение компромиссов между заинтересованными в компании сторонами и нивелировании агентских конфликтов;
- возможность анализировать вклад деятельности отдельной бизнес-единицы в совокупную создаваемую стоимость.

Вместе с тем показателю внутренней стоимости компании присущи следующие недостатки, ограничивающие его применение для целей управления бизнесом:

- сложность применения показателя стоимости в оперативном управлении из-за сложности расчета. Определение внутренней стоимости представляет собой трудоемкую и аналитически сложную процедуру. Для определения достоверной величины внутренней стоимости компании необходимо провести анализ текущего состояния, выявить макроэкономические, региональные, отраслевые и специфические факторы, оказывающие существенное воздействие на деятельность компании, составить прогноз функционирования на долгосрочный период с учетом воздействия всех выявленных факторов. Качественный анализ можно осуществить только на основе сбора большого объема информации как внутри компании, так и за ее пределами;
- не применим для оценки экономического эффекта от принятия отдельного управленческого решения;
- необходимость наличия высокоразвитого фондового рынка как основного потребителя информации и поставщика сигналов для управленческого персонала компании.

Положение 7. Определение ключевых факторов стоимости бизнеса позволяет выстроить систему управления стоимостью.

Для того чтобы стоимость превратилась из показателя эффективности в систему управления компанией, необходимо определить составляющие деятельности компании, которые влияют на стоимость и называются факторами стоимости. Система управления стоимостью бизнеса основана на выявлении и оптимизации ключевых факторов стоимости в различных элементах компании (в компании в целом, бизнес-единицах, региональных филиалах, функциональных подразделениях, бизнес-процессах, инвестиционных проектах и т.д.).

Факторы стоимости можно разделить на две группы: внешние (не подлежащие воздействию со стороны менеджмента компании) и внутренние

(подвластные менеджменту). Невозможность воздействия на внешние факторы (например, законодательные ограничения, инфляционные риски и т.д.) не означает, что менеджеры не могут предвидеть их изменение и минимизировать негативные последствия либо максимизировать выгоды. Задача менеджмента состоит в том, чтобы обезопасить стоимость своей компании от колебания внешних факторов как можно в большей степени.

Система внутренних факторов стоимости представляет собой совокупность показателей деятельности компании и отдельных ее единиц, которые определяют стратегическую эффективность компании. Их можно условно разделить на три группы показателей: операционные, инвестиционные и финансовые.

- **Операционные.** С помощью операционных факторов можно оценить, насколько эффективно работает менеджмент компании без дополнительного финансирования бизнеса. Например, увеличиваются или снижаются продажи, издержки, производительность и т.д.
- **Инвестиционные.** Если компания расширяет бизнес или вкладывает средства в новые проекты, можно понять, насколько они рентабельны и стоит ли их развивать.
- **Финансовые.** Показатели финансовой деятельности компании дают представление, насколько эффективно менеджмент управляет оборотным капиталом, размещает свободные денежные средства и привлекает различные источники финансирования.

Данные факторы должны быть детализированы до всех уровней компании. Факторы создания стоимости следует устанавливать в качестве целевых индикаторов и измерять, используя как финансовые, так и нефинансовые показатели. Компании необходимо выявить наиболее существенные факторы стоимости и составить модель, позволяющую судить о чувствительности стоимости компании к изменению данных показателей. Сформировав систему факторов стоимости, необходимо ввести систему постоянного мониторинга этих показателей, оценку эффективности оперативных и стратегических решений на всех уровнях управления, диагностики и предупреждения развития процессов разрушения стоимости.

Неоднородность подходов к анализу эффективности деятельности компаний порождает различные системы финансовых показателей. Система показателей эффективности не сводится к простому набору индикаторов. Она заложена в основу стратегического и оперативного управления компанией, определяет видение бизнеса и способы его функционирования и развития. Система традиционных финансовых показателей ориентируется на повышение эффективности операционной деятельности, постоянном получении положительных финансовых результатов деятельности и положительного операционного денежного потока. На первый план вы-

ходят такие показатели, как доля рынка, рост, издержки производства, ликвидность, прибыль, рентабельность.

В финансовой модели стоимость компании и ее динамика являются индикаторами успешности текущей политики менеджмента и отражают мнение рынка относительно перспектив развития в будущем. С позиции менеджмента стоимость компании является управляемой системой, а процесс управления сводится к определению качественных и количественных факторов, участвующих в формировании показателя рыночной стоимости, и оказанию воздействия на эти элементы с целью получения положительного результата, отражающегося в величине прироста стоимости бизнеса.

Полную ответственность за всю финансовую деятельность компании несет ее финансовый директор. Перечень его функций достаточно многообразен и нацелен на формирование финансовой устойчивости и стабильности бизнеса. Руководство компании полагается на финансового директора в вопросах привлечения новых финансовых ресурсов, проведения политики крупных инвестиционных затрат, преобразований бизнеса в форме слияний и поглощений. К финансовому директору прислушиваются при подведении итогов финансового анализа, оценки перспектив финансово-экономического развития, он комментирует финансовые аспекты правовых норм деятельности компании. Он призван заниматься стратегическим финансовым планированием, участвовать в подготовке перспективных бюджетов, контролируя при этом тесную увязку инвестиционных затрат, долговременной стратегии развития и финансовых ресурсов.

Финансовый директор — практически единственный из всех заместителей исполнительного или генерального директора, который, как правило, входит в совет директоров компании.

Задания к теме 1

Задание 1. Прокомментируйте следующие высказывания, сделанные финансовыми директорами российских компаний.

1. «Идея максимизации стоимости акций лишена смысла, поскольку инвесторов обычно интересуют текущие результаты деятельности компании, а не долгосрочные последствия реализации той или иной стратегии развития».
2. «Вопрос стоимости чего бы то ни было — это элемент акта покупки-продажи. Если компания пытается оценить свою рыночную стоимость, значит, она заявляет, что хочет продаться. Продаться можно по-разному. Сменить инвестора, продать часть компании или всю целиком, выйти на публичный рынок акций... Ничего плохого в продаже компании нет, но зачем оценивать компании, не выставленные на продажу, — мне непонятно».

Задание 2. Крупная российская компания, естественный монополист, акции которой являются «голубыми фишками», стремится обеспечить благосостояние акционеров за счет стабильного роста капитализации и выплаты дивидендов не ниже предусмотренного советом директоров уровня. У компании есть возможность успешно осваивать новые регионы как внутри страны, так и за рубежом. Ежегодно корпорация выплачивает дивиденды в диапазоне 5–10% чистой прибыли. Не менее 50% реинвестируется в современные производственные мощности, развитие новых технологий, научные исследования, охрану природы. В положении о дивидендной политике данного ПАО сказано: «Одним из ключевых факторов роста капитализации является увеличение активов общества, совет директоров признает необходимость реинвестирования значительной части чистой прибыли общества». Прокомментируйте, какие основные условия позволят компании достигнуть поставленную цель. Всегда ли рост капитализации связан исключительно с инвестициями в активы? Могут ли у компании быть другие возможности для повышения капитализации?

Тема 2. Оценка эффективности инвестиционных решений компании

Обязательным условием успешного функционирования любой компании в рыночной экономике является создание новых или сохранение ранее существующих конкурентных преимуществ посредством проведения инвестиционной политики. За счет реализации инновационных проектов, расширения масштабов деятельности, организации новых производств в местах с более доступными сырьевыми возможностями и близостью потребителей конечной продукции, модернизации и технического перевооружения действующего производства ресурсосберегающими и менее затратными видами оборудования можно значительно повысить эффективность компании. Таким образом, инвестирование является важным аспектом деятельности динамично развивающейся компании, руководство которой ориентировано на долгосрочный, а не краткосрочный успех.

Компании чаще всего осуществляют инвестиции в форме реализации инвестиционных проектов. Инвестиционный проект можно рассматривать как комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для осуществления в течение ограниченного периода времени и при установленном бюджете поставленных целей. При анализе эффективности инвестиционных проектов необходимо учитывать, что цели оценки проектов могут быть различными, а результаты их реализации не обязательно носят характер очевидной прибыли. Например, компания может реализовывать проекты убыточные в финансовом смысле, но приносящие косвенную выгоду за счет обретения стабильности в обеспечении сырьем, выхода

на новые рынки, снижения затрат по другим проектам и производствам. В этом случае традиционные критерии эффективности инвестиционных проектов могут уступать место неформализованным критериям.

При формировании инвестиционного портфеля компании в условиях финансовых ограничений особое внимание необходимо уделить типу анализируемых проектов.

По **типу отношений** проекты делятся на:

- независимые проекты (independent projects);
- альтернативные проекты (mutual exclusive projects);
- зависимые проекты (project sequencing).

При независимых проектах компания может выбрать один или несколько из предлагаемых проектов. Другими словами, компания может не выбрать ни одного проекта из числа предлагаемых, либо выбрать один из них, либо выбрать их все, если у нее хватит средств на их реализацию.

При альтернативных проектах компания может реализовать только один проект из предложенных. Например, компания располагает участком земли, на котором может быть возведен либо бизнес-центр, либо построен жилой дом. Поэтому при выборе проекта по использованию земли компания сможет отобрать один и только один из этих двух анализируемых проектов.

При выборе зависимых проектов решение не может быть принято только на основе анализа одного проекта, в этом случае решение принимается сразу по всем зависимым проектам в совокупности. Например, компания решает начать добычу полезных ископаемых в «глухом» районе тайги. Для этого ей необходимо отдельно выполнить следующие проекты:

- 1) подвести железную или автомобильную дорогу, чтобы обеспечить доставку стройматериалов и вывоз продукции;
- 2) построить жилье для строителей / рабочих;
- 3) построить основные производственные мощности;
- 4) начать добычу и реализацию продукции.

Очевидно, что только четвертый проект позволяет компании получать прибыль. Однако без осуществления первых трех проектов его реализация невозможна. С другой стороны, любой из первых трех проектов без четвертого также не имеет смысла. Таким образом, принимать решение компании необходимо одновременно по всем четырем проектам. Только анализируя совместно все проекты из одной цепочки, можно получить объективное представление об эффективности проекта и принять адекватное решение.

По **целям реализации** проекты делятся на:

- 1) *проекты по замене оборудования (replacement projects)*. Данные проекты наиболее часто принимаются компанией, поскольку оборудование устаревает не только физически, но и морально, и для

поддержания конкурентоспособности компании и ее продукции приходится заменять устаревшее оборудование более современным. Смена оборудования может также осуществляться по причине смены технологии производства, или новое оборудование может оказаться в эксплуатации дешевле старого;

- 2) *проекты по расширению бизнеса (expansion projects)*. Реализация данных проектов позволяет компании расширять свое присутствие как географически (строительство завода в соседней области), так и занять большую долю на том же рынке (строительство нового цеха). К данному виду относят и все проекты, связанные с открытием нового бизнеса;
- 3) *проекты, расширяющие продуктовую линейку* (спектр услуг) компании. Проекты, направленные на расширение перечня выпускаемой продукции (ассортимент) или на расширение спектра оказываемых услуг. Подобные проекты могут быть большими и требовать существенных затрат, хотя при использовании имеющейся инфраструктуры компании они могут быть реализованы и с невысокими первоначальными вложениями;
- 4) *социальные, экологические, имиджевые и тому подобные проекты*. Как правило, подобные проекты осуществляются компанией потому, что этого требует законодательство, или выполнение какого-то экологического проекта улучшает ее имидж или дает какие-то преференции. Именно эти проекты чаще всего рассматриваются как зависимые, и принятие решения по ним осуществляется в комплексе с другими проектами;
- 5) *остальные проекты*. В эту категорию входят иные проекты, решение по которым принимается обычно на основе других критериев оценки.

Поскольку величина объема выделяемых средств может быть в момент планирования неопределенной и зависеть от различных факторов, например денежных потоков текущего и будущих периодов, то обычно приходится ранжировать независимые проекты по степени их приоритетности. Выявление отношений взаимодополняемости (комплементарности) важно, когда принятие проекта по выбранному основному критерию не является очевидным — в этом случае должны использоваться дополнительные критерии, в том числе наличие и степень взаимодополняемости.

Одним из важнейших параметров инвестиционного проекта является **горизонт (период) планирования**, т.е. срок, в течение которого в расчетах учитываются денежные потоки по проекту. Горизонт планирования при оценке инвестиционных проектов выбирают одним из трех способов:

- 1) время достижения нормативных сроков эксплуатации созданных в процессе реализации проекта активов с момента их ввода в экс-

плуатацию. Так, при постройке нового здания завода, нормативный срок службы которого, например, составляет десять лет, горизонт планирования по проекту можно установить в те же десять лет;

- 2) максимальное время, в течение которого можно получать адекватные прогнозные значения рынка: инфляцию, величину спроса и т.д. В противном случае инвестор рискует принимать решения, основываясь на цифрах, которые не имеют под собой никакого обоснования;
- 3) для проектов по замене оборудования в качестве горизонта планирования имеет смысл брать пересечение по времени работы старого и нового оборудования в случае, если новое оборудование приобретается сейчас. Это позволит оценить, насколько увеличится денежный поток, если мы сменим оборудование. Ибо в момент, когда старое оборудование подлежит замене, рассматривается уже другой тип проекта, т.е. вопрос уже ставится не «менять или не менять», а «что приобрести», если компания хочет продолжать свою деятельность.

Обычно выделяют **три фазы** в процессе реализации инвестиционного проекта: прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную. В конце горизонта планирования подразумевается, что активы, оставшиеся от проекта, продаются на рынке по остаточной или рыночной стоимости.

Важным моментом анализа эффективности проекта также является выбор расчетного периода (шага). Под **расчетным периодом** понимается период времени, в течение которого аккумулируются все финансовые показатели. Обычно расчетным периодом служит год, однако для некоторых проектов используют полугодия или даже кварталы. В связи с этим возникает вопрос: как учитывать денежные суммы, которые относятся к периоду времени, а не к одному конкретному моменту времени?

Для этого в теории и практике финансовых расчетов используется актуализация расходов проекта по методу авансирования, а доходов проекта — по методу финализации. **Авансирование** означает, что денежная сумма, расходуемая за период времени, учитывается так, как будто была выплачена в начале периода времени. Так, ежемесячная заработная плата персоналу учитывается в начале соответствующего месяца.

Финализация подразумевает, что сумма, полученная за период времени, учитывается, как будто она была получена в конце периода. Так, ежемесячная выручка магазина при расчетах относится на последний день соответствующего месяца. Такой подход к отражению притока и оттока денежных средств при построении финансовой модели проекта отражает пессимистический взгляд на формирование денежных потоков, поэтому, если проект даже при данных предпосылках характеризуется показателями,

говорящими о его эффективности, то в действительности они при прочих равных условиях будут еще лучше. Если показатели проекта оказываются в районе пограничных значений (нуля), то можно предполагать, что в действительности проект может быть эффективным, однако для подтверждения этого необходим более тщательный пересчет показателей с учетом реальных моментов поступления средств.

В некоторых случаях, например при анализе длительных инвестиционных проектов или в оценке бизнеса, все потоки (и расходы, и доходы) относят на середину периода.

Основой для анализа эффективности инвестиционного проекта является понятие денежного потока, генерируемого проектом. Для корректного расчета денежных потоков инвестиционного проекта важно понимать, на каких **принципах строится алгоритм расчетов**. Это:

- принцип расчета денежных потоков;
- принцип распределения денежных потоков во времени;
- принцип прироста денежных потоков;
- принцип учета альтернативных издержек;
- принцип учета побочных эффектов проекта;
- принцип исключения безвозвратных издержек.

Поскольку всякая инвестиция начинается с расходов, начальная компонента денежного потока инвестиционного проекта всегда отрицательна. В результате осуществления инвестиционных затрат растут долгосрочные активы компании и происходит отток денег: первоначальные инвестиции, предпроизводственные расходы, текущие инвестиции, ликвидационные затраты. Предпроизводственные расходы в бухгалтерском учете считаются текущими и учитываются как расходы будущих периодов. Поэтому в расчетах эффективности необходимо предпроизводственные расходы капитализировать, т.е. рассматривать как особый вид инвестиций с «индивидуальным» сроком амортизации. Кроме того, в инвестициях учитываются изменения оборотного капитала. Любое увеличение текущих активов и уменьшение текущих обязательств соответствует оттоку реальных денег, который должен быть профинансирован, а противоположные изменения высвобождают денежные ресурсы. Объемы затрат учитываются в постоянных ценах с учетом НДС.

Основным притоком денежных средств является выручка от реализации продукции. Исходная информация для ее прогнозирования определяется по шагам расчетного периода для каждого вида продукции. Кроме выручки от реализации в приток и отток денежных средств должны включаться типичные доходы и расходы от внереализационных операций, которые непосредственно не связаны с производством продукции, но ассоциированы с данным проектом. В оттоке денежных средств от операционной деятельности учитываются различные виды текущих (операционных) затрат.

На последних шагах расчетного периода в составе капитальных вложений должны учитываться затраты, связанные с ликвидацией активов или высвобождением части оборотных средств. Так, если по окончании периода реализации проекта планируются подобные поступления средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ

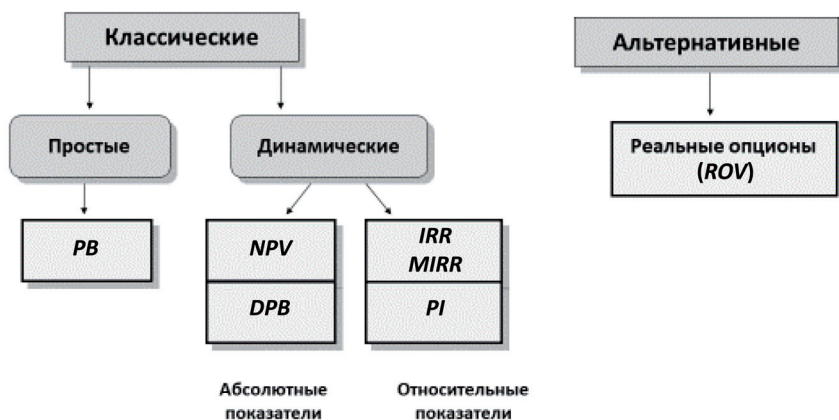


Рис. 7. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов

Классические методы оценки имеют один общий недостаток — они не учитывают гибкости в управлении проектом (рис. 7). Предполагается, что когда проект принимается, то впоследствии инвестиционная среда не меняется, т.е. все параметры проекта и окружающей среды будут неизменными. Поэтому в 70-х гг. XX в. возникла концепция реальных опционов, позволяющая учесть выгоды от возможности отказаться от реализации проекта, если рыночная конъюнктура ухудшится; расширить производство, если рыночная конъюнктура окажется благоприятной; отложить реализацию проекта, если ситуация на рынке является неопределенной.

Классические показатели, в свою очередь, делятся на простые показатели (не учитывают стоимость денег во времени) и динамические показатели (учитывают стоимость денег во времени).

Простой период окупаемости инвестиций (*payback period, PBP*) не предполагает учета временной стоимости денежных поступлений. Он состоит в определении количества лет (периодов), необходимых для возмещения первоначальных затрат денежными потоками проекта.

Алгоритм расчета периода окупаемости зависит от распределения прогнозируемых доходов от инвестиции. Если доход по годам поступает равномерно, то период окупаемости рассчитывается делением капитальных затрат на величину генерируемого годового дохода. Если прибыль распределена неравномерно, то период окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом.

Правила принятия решений по данному показателю зависят от того, какие проекты рассматриваются (табл. 3).

Таблица 3

Правила принятия решений по проектам

Вид проектов	Правило принятия решений
<i>Независимые проекты</i>	Принимается любой проект, для которого период окупаемости существует и меньше периода реализации проекта (<i>cut-off period</i>)
<i>Альтернативные проекты</i>	Выбирается проект с меньшим значением периода окупаемости
<i>Барьерное значение показателя, установленное компанией</i>	Выбирается тот проект, значение периода окупаемости которого оказывается меньшим, чем допустимое значение этого показателя для компании

Показатель периода окупаемости инвестиций прост в расчетах, вместе с тем он имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать в анализе. Во-первых, он игнорирует денежные поступления после истечения срока окупаемости проекта. Во-вторых, он не учитывает возможности реинвестирования доходов и временную стоимость денег. Поэтому проекты с равными сроками окупаемости, но различной временной структурой доходов признаются равноценными. В то же время этот метод позволяет судить о ликвидности и рискованности проекта, так как длительная окупаемость означает пониженную ликвидность проекта и повышенную рискованность проекта.

Дисконтированный период окупаемости (*discounted payback period, DPBP*) — минимальное число лет (периодов), в течение которых прогнозируемые дисконтированные денежные потоки в общей сложности устойчиво достигают величины, не меньшей величины первоначальных вложений.

Таким образом, отличие данного показателя от простого периода окупаемости заключается только в том, что для его расчета берутся дисконтированные денежные потоки (*discounted cash flows, DCFs*) вместо недисконтированных при расчете РВР.

Вставка 1. Пусть есть два проекта А и Б, ставка дисконтирования для них одинакова и равна 10% годовых. Необходимо принять инвестиционное решение в отношении данных проектов по точному дисконтированному периоду окупаемости.

Решение. Рассчитаем по каждому проекту накопленные суммы дисконтированных денежных потоков, для удобства записывая результаты расчетов в табл. 4 и 5.

Таблица 4

Суммы дисконтированных денежных потоков для проекта А

Год	0	1	2	3	4
Проект А	–5000	1000	3000	3000	1500
DCF_{At}	–5000	909,09	2479,34	2253,94	1024,52
$CDCF_{At}$	–5000	–4090,91	–1611,57	642,37	1666,89

Таблица 5

Суммы дисконтированных денежных потоков для проекта Б

Год	0	1	2	3	4
Проект Б	–2000	700	900	800	800
DCF_{Bt}	–2000	636,36	743,80	601,05	546,41
$CDCF_{Bt}$	–2000	–1363,64	–619,84	–18,79	527,62

Таким образом, простой дисконтированный срок окупаемости проекта А составил три года, а проекта Б — четыре года. Точный дисконтированный срок окупаемости проекта А равен $PDPBP_A = 2 + \frac{1611,57}{2253,94} = 2,7150$

года, а проекта Б, соответственно, $PDPBP_B = 3 + \frac{18,79}{546,41} = 3,0344$ года.

Итак, если проекты независимые, то принять можно оба (сроки окупаемости меньше сроков реализации проектов), а если проекты альтернативные, то принимается проект А (у него дисконтированный срок окупаемости меньше).

Метод чистой приведенной стоимости (*net present value, NPV*) основан на сопоставлении величины инвестиционных затрат и общей суммы дисконтированных будущих денежных поступлений, генерируемых ими в течение прогнозируемого срока.

В соответствии с данным определением можно написать следующую формулу для расчета данного показателя:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - Inv_0. \quad (1)$$

При расчете чистой текущей стоимости, как правило, используется единая ставка дисконтирования, однако в зависимости от обстоятельств (например, ожидается изменение уровня процентных ставок) ставка дисконтирования может дифференцироваться по годам.

Правила принятия решений по данному показателю зависят от того, какие проекты рассматриваются:

Вид проектов	Правило принятия решений
<i>Независимые проекты</i>	Принимается любой проект, для которого NPV неотрицательна
<i>Альтернативные проекты</i>	Выбирается проект с большим значением NPV
<i>Барьерное значение показателя, установленное компанией</i>	Выбирается тот проект, значение NPV которого не меньше порогового значения этого показателя для компании

Вставка 2. Есть два альтернативных проекта А и Б. Денежные потоки по проектам сведены в таблицу, а ставка дисконтирования равна 12% годовых, и особых факторов для ее изменения в обозримом будущем нет. Какой проект выберет компания для реализации?

	0	1	2	3	4	5
Проект А	–10 000	5000	2000	5000	8000	
Проект Б	–15 000	3000	8000	4000	5000	7000

Решение. Если посчитать NPV , используя формулу (1), то $NPV_A = 4701,72$, а $NPV_B = 4052,82$. Вывод вполне очевиден, проект А на год короче, а его NPV выше, следовательно, выбираем проект А.

Являясь абсолютным показателем, чистая текущая стоимость обладает свойством аддитивности, т.е. результаты различных проектов, рассчитанные на основе данного метода, можно суммировать. Данный критерий затруднительно использовать при:

- выборе между проектами с разными по объемам первоначальными издержками при одинаковой величине чистых текущих стоимостей;
- выборе между проектом с большей чистой приведенной стоимостью и длительным периодом окупаемости и проектом с меньшей чистой приведенной стоимостью и коротким периодом окупаемо-

сти. То есть метод NPV не позволяет судить о пороге рентабельности и запасе финансовой прочности проекта. Поэтому наряду с абсолютным показателем эффективности инвестиций используются также и относительные — индекс рентабельности и внутренняя норма доходности.

Индекс рентабельности показывает, сколько единиц дисконтированного денежного потока приходится на единицу первоначальных вложений. Данный критерий характеризует эффективность вложений и используется для упорядочения независимых проектов при формировании инвестиционного портфеля в условиях ограниченности объема инвестиций. Будучи относительным показателем, он применяется при необходимости выбора одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения NPV .

Значения данного показателя могут быть найдены для конкретного инвестиционного проекта по следующей формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{|Inv_0|} = 1 + \frac{NPV}{|Inv_0|}. \quad (2)$$

Если проектом предусматривается несколько периодов инвестирования, то в (2) вместо $|CF_0|$ будет $\sum \frac{COF_t}{(1+r)^t}$, где COF_t (*cash outflows*) — денежные потоки, которые идут на инвестиции в год t .

Правила принятия решений по данному показателю зависят от того, какие проекты рассматриваются:

Вид проектов	Правило принятия решений
<i>Независимые проекты</i>	Принимается любой проект, для которого PI больше единицы
<i>Альтернативные проекты</i>	Выбирается проект с большим значением PI
<i>Барьерное значение показателя, установленное компанией</i>	Выбирается тот проект, значение PI которого не меньше порогового значения этого показателя для компании

Данный показатель наследует все недостатки показателя NPV , кроме эффекта масштаба. Показатель индекса прибыльности применяется в первую очередь, когда компания отбирает несколько проектов, но ограничена в средствах для первоначальных инвестиций (так называемая проблема «распределение капитала»). В этом случае проекты ранжируются по критерию PI , и затем отбираются те из них, которые компания может

себе позволить с точки зрения первоначальных вложений, причем проект с меньшим номером в подобном рейтинге отбирается в первую очередь.

Вставка 3. Рассмотрим типичную для бизнеса ситуацию. Компания имеет бюджет в размере 200 000 руб. на реализацию своей инвестиционной программы. После предварительного отбора имеется восемь инвестиционных проектов со следующими характеристиками, для удобства собранные в табл. 6.

Таблица 6

Характеристики инвестиционных проектов

№	Требуемые инвестиции по проекту, руб.	Приведенные доходы по проекту, руб.	Индекс прибыльности проекта, %	Рейтинг проекта
A	50 000	65 700	131,4	5
B	21 000	34 000	161,9	1
C	16 345	25 681	157,1	2
D	164 000	196 550	119,8	7
E	98 000	115 000	117,3	8
F	64 000	94 620	147,8	3
G	38 000	47 330	124,5	6
H	58 700	82 000	139,7	4

Какие проекты реализовывать, а какие нет? Тут на помощь приходит индекс прибыльности, на основе которого считается рейтинг проектов, где проекты ранжируются по убыванию индекса прибыльности.

В пул реализуемых проектов сначала вбираются проекты с наименьшими местами в рейтинге, суммарные инвестиции в которые ниже установленного лимита. Если больше ни один проект с меньшим рейтингом не проходит по бюджету и нет остатка, то выбор очевиден. Если же остаток есть, то можно попробовать найти проект с большим номером, чтобы этот остаток уменьшить. Для приведенных проектов в бюджетное ограничение проходят только первые четыре проекта: B, C, F, H. Проект A не может быть включен, так как на его реализацию не хватает бюджета. Однако на первые четыре проекта потрачено в сумме $21\,000 + 16\,345 + 64\,000 + 58\,700 = 160\,045$ руб., т.е. осталось неизрасходованными 39 955 руб. На этот остаток можно еще реализовать проект G, сократив остаток до 1995 руб.

Таким образом, компания сможет наиболее эффективно освоить имеющийся бюджет, получив при этом суммарную NPV в размере 85 586

руб. Можете проверить самостоятельно, что никакая другая комбинация проектов не позволит получить суммарную *NPV* выше той, которую удалось достичь за счет реализации проектов D, C, F, H, G.

Под **внутренней нормой доходности** (*internal rate of return, IRR*) понимают значение ставки дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта равна нулю. *IRR* показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть запланированы при реализации данного проекта. Например, если проект полностью финансируется за счет заемных средств, то значение *IRR* показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

Численное значение данного показателя находится из решения уравнения следующего вида:

$$0 = Inv_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}. \quad (3)$$

Правила принятия решений по данному показателю зависят от того, какие проекты рассматриваются:

Вид проектов	Правило принятия решений
<i>Независимые проекты</i>	Принимается любой проект, для которого <i>IRR</i> больше ставки дисконтирования
<i>Альтернативные проекты</i>	Выбирается проект с большим значением <i>IRR</i>
<i>Барьерное значение показателя, установленное компанией</i>	Выбирается тот проект, значение <i>IRR</i> которого не меньше порогового значения этого показателя для компании

Ограничение данного показателя состоит в том, что в случае нестандартных или неординарных денежных потоков (чередование притоков денежных средств с оттоками) для одного проекта могут существовать несколько значений *IRR*. Например, для проекта с потоками в виде: 1000, –3000, 2500 д.е. показатель *IRR* нельзя посчитать, поскольку нет решений уравнения

$$0 = 1000 - \frac{3000}{1 + IRR} + \frac{2500}{(1 + IRR)^2}.$$

Для проекта с потоками в виде: –100 000; 250 706,89; –49 994,90; –268 411,61; 168 232,93 д.е. количество решений будет равно трем: $IRR_1 = 4,42\%$; $IRR_2 = 19,77\%$; $IRR_3 = 29,99\%$. Оба случая для принятия решения являются неудачными. В первом случае данный показатель не-

возможно рассчитать. Во втором случае неясно, какое из этих трех значений использовать для сравнения со ставкой дисконтирования. Чтобы избежать отсутствия корней или их множественности, обычно используют модификацию показателя, называемую модифицированной внутренней нормой доходности.

Помимо этого *IRR* чувствителен к структуре потока платежей и не всегда позволяет однозначно оценить взаимоисключающие проекты. Данный недостаток, присущий *IRR*, может быть преодолен с помощью *MIRR*, представляющей собой более совершенную модификацию метода внутренней нормы доходности. *MIRR* — это ставка в коэффициенте дисконтирования, уравнивающая притоки и оттоки средств по проекту. Данный метод снимает проблему множественности внутренней нормы доходности.

Модифицированную внутреннюю норму доходности можно найти по формуле:

$$\sum_{t=0}^n \frac{|COF_t|}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^n CIF_t \times (1+WACC)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}, \quad (4)$$

где COF_t (*cash outflow*) — денежный поток в году t , который выплачивается владельцем проекта третьим лицам; CIF_t (*cash inflow*) — денежный поток в году t , который выплачивается третьими лицами владельцам проекта; $WACC$ (*weighted average costs of capital*) — показатель, характеризующий стоимость всего капитала компании так же, как ставка банковского процента характеризует стоимость привлечения кредита; r — рыночная ставка процента, альтернативная стоимость капитала.

Несмотря на сложную форму записи, формула интерпретируется весьма просто (рис. 8).

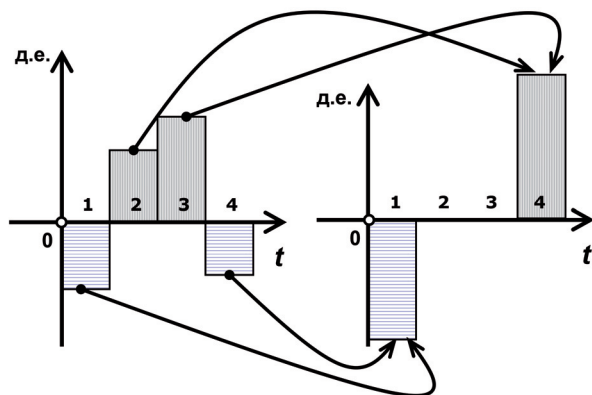


Рис. 8. Графическая интерпретация показателя *MIRR*

Все отрицательные денежные потоки проекта (поток первого и поток четвертого года на рис. 8) приводятся к моменту времени ноль, т.е. к текущему моменту времени. Все положительные потоки (поток второго и поток третьего года на рис. 8) приводятся к моменту окончания проекта, т.е. к четвертому (последнему) году. Таким образом, по своей структуре модифицированный денежный поток становится всегда ординарным, а значит, для него существует только один корень уравнения (4). Таким образом, модифицированную норму доходности имеет смысл применять для проектов с неординарными денежными потоками, поскольку в этом случае ставка доходности будет единственным корнем уравнения, следовательно, не возникнет ситуации, когда корней нет или их окажется несколько.

Между всеми рассмотренными показателями существует взаимосвязь, которую можно представить в виде табл. 7, например, в зависимости от NPV проекта.

Таблица 7

Состояния проекта по NPV и связь с другими показателями

Состояние 1	Состояние 2	Состояние 3
$NPV > 0$	$NPV = 0$	$NPV < 0$
$PDPBP < n$	$PDPBP = n$	$PDPBP > n$
$IRR > r$	$IRR = r$	$IRR < r$
$PI > 1$	$PI = 1$	$PI < 1$

r — ставка дисконтирования, n — расчетный срок действия (реализации) инвестиционного проекта.

Выбор тех или иных показателей эффективности инвестиций определяется конкретными задачами инвестиционного анализа. Степень объективности инвестиционного решения во многом зависит от глубины и комплексности оценки эффективности инвестиций на основе используемой совокупности формализованных критериев. Кроме того, принятие инвестиционного решения относительно конкретного инвестиционного проекта предполагает учет не только формализованных критериев, но и неформализованных (содержательных) методов и критериев.

В настоящее время преобладающим методом инвестиционного анализа, используемым для определения фундаментальной стоимости активов, является метод дисконтированного денежного потока. Однако данный метод не учитывает фактор неопределенности, невозвратности инвестиций и возможности выбора времени осуществления капиталовложений, тогда как в современном постоянно меняющемся мире эти три параметра имеют существенное значение для решения инвестора. Когда компания инвестирует в какой-либо реальный актив, она также приобретает опцион — воз-

возможность принятия тех или иных хозяйственных решений в будущем, основываясь на информации, которая может быть получена впоследствии, но в настоящее время является недоступной или не вполне определенной. Например, стоимость нового многопрофильного цеха производственной компании включает стоимость опциона на расширение продаж, если продукт будет пользоваться спросом, опциона на смену продукта, если спрос будет низким, и опциона на смену основных ресурсов в случае их относительного удорожания. В отличие от финансовых опционов, торгуемых на рынке, такие опционы называются реальными. **Реальный (встроенный, скрытый) опцион** — характеристика, присущая активам, которая дает компаниям, владеющим активами, право с выгодой для себя изменять их характеристики в ответ на изменение внешних факторов.

Принятие компанией инвестиционных решений, которые предоставляют ей право выбора при возникновении определенных ситуаций или изменении внешних факторов, называют **гибкостью**. Гибкость — это нематериальное преимущество, которое не учитывается при традиционном инвестиционном анализе. Если же и делается попытка ее оценки, то обычно она носит качественный характер. С использованием реальных опционов становится возможным дать количественную, денежную оценку гибкости, тем самым учтя ее при принятии инвестиционных решений.

Многообразие реальных опционов позволяет инвестору осуществлять проект в наиболее выгодных для него условиях, минимизировать издержки и максимизировать денежные потоки от проекта. Реальные опционы можно классифицировать в зависимости от характера возможностей, вытекающих из обладания ими (табл. 8).

Таблица 8

Виды реальных опционов

Вид	Суть (предоставляемая возможность)
Опцион отсрочки	Отложить начало реализации проекта
Опцион отказа	Закрыть проект (без возможности возобновления в будущем)
Опцион изменения объемов производства	Увеличение / сокращение объемов производства по ходу реализации проекта
Опцион приостановки производства	Полная остановка производства (с возможностью возобновления в будущем)
Опцион дизайна (смешанный опцион)	Изменение корзины используемых ресурсов Изменение корзины выпускаемых продуктов
Опцион роста (многоуровневый опцион)	Реализация одного проекта создает возможность для реализации другого проекта

Однако реальные опционы не всегда имеют ценность. В некоторых ситуациях четкое следование намеченному плану может быть более целесообразным, чем поддержание гибкости компании. Во-первых, компании может не требоваться гибкость в принципе. Такое возможно в такой бизнес-среде, где отсутствует неопределенность. Ценность же реальных опционов базируется на понятии неопределенности, при наличии которой гибкость в принятии управленческих решений может увеличить общую стоимость актива. Необходимость в гибкости может отсутствовать во множестве небольших компаний, работающих по долгосрочным контрактам субподряда. Во-вторых, в компании может отсутствовать возможность использования гибкости в принятии управленческих решений. Такая ситуация может возникнуть, например, в силу наличия определенных «политических» мотивов, когда руководство компании не может изменить ранее принятые решения. Кроме того, при определении реальных опционов затруднительно оценить период времени, в течение которого компания обладает эксклюзивными правами на проект, если нет патента или лицензии, при анализе опциона на отсрочку или развитие проекта, а также дисперсии денежных потоков.

Реальные опционы наиболее важны в ситуациях значительной неопределенности относительно параметров актива при возможности гибкого реагирования на получение новой информации. Еще одно условие применения идеи реальных опционов — эффективность проекта, рассчитанная без учета встроенных реальных опционов, должна находиться в районе точки безубыточности. Так, если NPV проекта значительно больше нуля, такой проект и так будет работать, и гибкость в принятии решений вряд ли будет реализована. Если же NPV проекта значительно меньше нуля, то никакая управленческая гибкость не сможет сделать его эффективным.

В целом использование метода реальных опционов наиболее обосновано в капиталоемких отраслях, где ценность сохранения возможностей для маневра является наиболее значимой. Однако и в тех отраслях, которые являются наукоемкими или характеризуются высоким уровнем расходов на производство и маркетинг, компании также постоянно сталкиваются с проблемой выбора альтернативных сфер использования своих ресурсов.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Рассмотрим два альтернативных проекта. Проект Small с инвестицией в 10 000 долл. при $t = 0$ и поступлением 16 500 долл. в конце первого периода и проект Large с инвестицией 100 000 долл. и поступлением 115 500 долл. в конце первого периода. Какой проект следует принять, если затраты на капитал равны 10%? Какие методы будут использованы

вами для оценки эффективности проектов? Обоснуйте свою точку зрения. Выделите ключевые достоинства и ограничения классических методов.

Задание 2. Ниже приведен ряд утверждений относительно процесса принятия инвестиционных решений в компаниях. Согласны ли вы с ними? Аргументируйте свою позицию.

1. В крупных многопрофильных компаниях процесс принятия инвестиционных решений в большинстве случаев децентрализован: решения об участии в одних проектах принимаются на уровне высшего управленческого персонала, другими проектами занимаются низшие уровни управления и руководители подразделений. Тем не менее решения, которые принимаются на низовом уровне, не должны противоречить целям и интересам организации в целом. Таким образом, на всех уровнях управления проекты должны оцениваться согласованно, и проекты, равноэффективные на одном уровне управления, должны оцениваться так же и на других уровнях. При экономически рациональной децентрализации управления оценка проектов на всех уровнях управления должна производиться по одному и тому же критерию.

2. При оценке эффективности инвестиционных проектов в крупной транснациональной, диверсифицированной компании предпочтение отдается методу *NPV*. При этом для всех проектов, к какому бы направлению бизнеса они ни относились, применяется единая ставка дисконтирования. С позиции топ-менеджмента компании подобная политика позволяет унифицировать систему отбора проектов и сравнивать наиболее привлекательные инвестиционные альтернативы, не обращая внимания на их территориальную и отраслевую принадлежность. Оцените целесообразность используемого в компании подхода.

Задание 3. Выберите любую компанию из *реального сектора* для анализа их инвестиционной деятельности и проектов. Вам необходимо собрать данные по следующим направлениям:

1. На сайте компаний в разделе «Инвесторам и акционерам» найдите годовые отчеты за максимально большое число лет. В годовых отчетах найдите «Отчет о движении денежных средств» (ОДДС), где указаны капитальные расходы компании. Соберите данные по этому показателю за максимально возможное число лет. Рассчитайте темпы роста данного показателя. Объясните сложившуюся динамику.

2. Из ОДДС в годовых отчетах также найдите денежные потоки от операционной и инвестиционной деятельности за максимально длительный период, занесите данные в таблицу. Выделите годы, когда денежный поток от инвестиционной деятельности был отрицательным. Посмотрите, в какие годы денежный поток от операционной деятельности не покрывал денежный поток от инвестиционной деятельности. Что в таком случае предпринимала компания?

3. Укажите, какие виды проектов реализовывала компания за последние три года:

- открытие / строительство новых предприятий;
- расширение или наращивание существующих мощностей (например, строительство дополнительного цеха уже функционирующего завода);
- замена устаревшего оборудования на новое.

Какие выводы можно сделать из инвестиционной политики компании?

4. По данным бухгалтерской отчетности (взятой из годовых отчетов компании), собранных за максимальное число лет, оцените эффективность инвестиционной деятельности компании, рассчитав для каждого года показатель рентабельности инвестиций (*ROIC*).

Примечание: рентабельность инвестированного капитала — это отдача на некоторую сумму вложенных в бизнес или проект денежных средств. $ROIC = (EBIT \cdot (1 - \text{ставка налога}) / (\text{долгосрочные кредиты} + \text{собственный капитал})) \cdot 100\%$.

Тема 3. Финансирование деятельности компании: альтернативы

Для приобретения основных средств, осуществления инвестиций в оборотные активы, использующиеся в текущих хозяйственных операциях, поддержания непрерывности процесса производства компании необходимо финансирование. Традиционно в финансовом менеджменте источники финансирования компании делятся на заемные и собственные. Привлекая заемные источники финансирования (банковские кредиты, облигации, лизинг), компания должна выплачивать по ним процентные, купонные и другие виды платежей. Однако и собственные средства для компании не являются бесплатными, поскольку они имеют альтернативную стоимость. Владельцы компании могут вложить свой капитал в акции других компаний, облигации, недвижимость и другие активы, приносящие доход. Отметим также, что есть источники финансирования, объединяющие в себе черты собственного и заемного финансирования. Например, привилегированные акции имеют сходство с облигациями и обыкновенными акциями. Эти ценные бумаги порождают постоянные расходы, подобно процентам по долговым обязательствам. Однако в отличие от заемного финансирования дивиденды по привилегированным акциям выплачиваются из прибыли после налогообложения. Кроме того, как и обыкновенные акции, привилегированные акции не имеют окончательного срока погашения.

Одно из основных различий между собственными и заемными средствами заключается в том, что платежи по заемному финансированию (проценты по банковским кредитам, купонные и лизинговые платежи

и др.) включаются в текущие расходы компании и снижают тем самым налогооблагаемую прибыль (*tax shield*), в то время как дивиденды выплачиваются из чистой прибыли. Таким образом, заемное финансирование является более дешевым для компании, чем финансирование с помощью собственных финансовых средств. В то же время проценты за кредит и основную часть долга компании нужно возвращать в любых условиях, вне зависимости от успеха деятельности, иначе компанию признают банкротом (табл. 9).

Таблица 9

Ключевые отличия собственного и заемного капитала

Параметр сравнения	Собственный капитал	Заемный капитал
Наличие налогового щита	Дивиденды по акциям выплачиваются из чистой прибыли, не снижают налогооблагаемую прибыль компании	Проценты по долгу признаются расходами и снижают налогооблагаемую прибыль
Очередность в получении денежных потоков компании	Акционеры имеют право на денежные потоки, оставшиеся после выплат кредиторам	Кредиторы имеют приоритетное право на денежные потоки компании
Риски	Получая собственный капитал, акционеры не знают точно, какие доходы этот капитал принесет им в будущем	Получая заемные средства, компания точно знает время возврата средств и их объем
Участие в управлении	Акционеры участвуют в управлении компанией	Кредиторы не участвуют в управлении компанией

Соотношение собственного и заемного капитала компании, которое соответствует ее долгосрочной стратегии развития, называют **структурой капитала компании** (capital structure).

Компании на каждой из стадий жизненного цикла доступен определенный набор финансовых инструментов. Например, продажа неконтрольной доли владения финансовому инвестору будет эффективной на стадии роста, но не будет интересна на стадии стабильности.

Традиционное долговое финансирование осуществляется посредством банковского кредита и выпуска облигаций. Привлечение банковского кредита является более простым техническим и организационным решением. Основным фактором для банка при выдаче кредита является высокая вероятность возврата выданных денежных средств с процентами, поэтому для банка критична надежность обеспечения выданного кредита.

Наиболее широко распространенными **видами** такого **обеспечения** являются:

- 1) залог акций компании. В случае невозможности вернуть кредит банку достанется непрофильный бизнес, которым придется управлять до реализации залога;
- 2) будущие денежные потоки компании, которые являются более привлекательным обеспечением кредита для банка. Однако неизвестно, какими в действительности будут денежные потоки, поэтому банки применяют определенные ограничения на объем кредитования, выраженные, например, в предельном значении коэффициента Долг/*EBITDA* (где используются исторические или средние ожидаемые значения *EBITDA*), что неявно отражает будущие ожидаемые денежные потоки с учетом их риска (волатильности);
- 3) залог активов в собственности (основных средств, дебиторской задолженности, товаров в обороте). Такие активы могут быть представлены недвижимостью компании, ее производственным оборудованием, финансовыми вложениями, товарами в обороте и дебиторской задолженностью, т.е., по сути, теми самими активами, на которые привлекается долговое финансирование. Однако данный вид обеспечения имеет серьезные недостатки — возможную неликвидность актива и несоответствие рыночной стоимости балансовой, что может привести к убыткам банка при реализации залога. Для уменьшения таких рисков применяется многократное покрытие привлекаемых средств залогом (т.е. значительное уменьшение залоговой стоимости по сравнению с балансовой или даже с рыночной), что выражается в предельном значении коэффициента Долг/Активы;
- 4) поручительство. При использовании в качестве обеспечения возвратности кредита поручительства имущественную ответственность за заемщика несет третье лицо. Поручитель отвечает перед кредитором в том же объеме, что и должник, включая уплату процентов, возмещение судебных издержек по взысканию долга и всех других убытков кредитора, вызванных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств должником.

Сроки привлечения банковского финансирования могут существенно варьироваться в зависимости от целей кредитования: так, кредиты на пополнение оборотных средств могут предоставляться на срок от нескольких месяцев до года, а кредиты на приобретение оборудования — на несколько лет. На практике кредитные соглашения традиционно имеют встроенные механизмы, предусматривающие возможность досрочного требования средств в случае ухудшения финансового положения заемщика или невыполнения требований по обеспечению, причем проверка этих условий

осуществляется на регулярной основе. Таким образом, говорить о долгосрочности кредитования можно достаточно условно (исключением могут стать случаи, когда в кредитном соглашении специально оговаривается, что в течение определенного периода времени ограничения будут более мягкими или отсутствовать совсем — что, в частности, характерно для проектного финансирования).

Поскольку стоимость банковского кредита в среднем обычно оказывается выше, чем для облигационного займа, а процедура выдачи проще, имеет смысл привлекать банковские кредиты прежде всего для нужд поддержания ликвидности, например, на пополнение оборотных средств.

Выпуск облигаций будет недоступен как источник финансирования для компании, фактически не имеющей истории деятельности — традиционные инвесторы в облигации (управляющие компании, страховые компании, физические лица и т.д.) вряд ли приобретут долговые обязательства стартап-проекта с высокой вероятностью неудачного запуска. В случае неудачи компания останется с основными средствами против долговых обязательств, и как минимум на реализацию первых в денежном выражении может уйти достаточно много времени. При этом вследствие отрицательности операционных денежных потоков компания не сможет самостоятельно обслуживать процентные платежи (их придется либо регулярно рефинансировать, либо выплачивать из собственных средств).

С развитием компании данный источник привлечения долговых ресурсов становится более доступным. Основными отличиями данного вида заимствования от традиционного банковского кредита являются, как правило:

- более низкая ставка заимствования, обеспечиваемая соотношением спроса и предложения при размещении, т.е. фактически интересом инвесторов к компании (обеспечиваемым ее позитивными ожидаемыми прогнозными показателями, что впервые становится возможным на стадии быстрого неустойчивого роста — средние ожидаемые денежные потоки для покрытия процентных платежей и (или) погашения тела долга достаточно высоки). При расчете эффективной ставки заимствования стоит дополнительно учитывать комиссию организатора размещения;
- отсутствие залога или обеспечения, что является нормальным необходимым условием для банковского кредитования;
- отсутствие мажоритарных держателей долга, которые могут инициировать досрочное его погашение. Традиционным защитным механизмом для долговых инвесторов в случае облигаций является возможность предъявления их к погашению в рамках оферты. Негативным индикатором может стать, например, падение операционных денежных потоков компании (или превышение некоторого

критического значения Долг/*EBITDA*). В этом случае часть держателей облигаций предъявит их к погашению, и компании придется изыскивать дополнительные денежные средства.

Еще одним фактором, влияющим на успешность размещения займа, будут являться исторические финансовые показатели и история обслуживания предыдущих облигационных выпусков заемщика. В случае если такие показатели и история займов успешны, новый выпуск, скорее всего, будет успешно размещен, в случае дефолта по займу компания вряд ли сможет снова привлечь заем в течение некоторого периода времени после него. Отдельный интерес представляет первое размещение облигаций. На успешность дебютного выпуска исторические и прогнозные финансовые показатели будут оказывать исключительное влияние, поскольку инвесторы будут ориентироваться только на них в отличие от последующих выпусков, где уже будет существовать история обслуживания облигационных займов.

В целом привлеченные посредством выпуска облигаций средства следует использовать для финансирования инвестиционных проектов — например, расширения производства — как с точки зрения ликвидности (банки менее расположены выдавать многолетние кредиты, поскольку это может не соответствовать их структуре фондирования, которая, как правило, представлена счетами клиентов — юридических лиц и депозитами физических лиц), так и с точки зрения презентации выпуска для потенциальных инвесторов.

Привлечение **долевого финансирования** путем публичного размещения акций на начальной стадии и стадии быстрого роста редко является эффективным и ведет к возникновению дополнительных рисков.

Таким образом, у собственников остается выбор из следующих двух вариантов:

- 1) прямая продажа доли владения стратегическому инвестору;
- 2) прямая продажа доли владения финансовому инвестору.

Стратегический инвестор практически всегда стремится приобрести контрольный пакет акций интересующей его компании с тем, чтобы сделать ее частью своего глобального бизнеса и учесть в консолидированном балансе активы приобретаемой компании. Стратегический инвестор, как правило, при приобретении компании платит премию к ее рыночной стоимости, так как его интересуют прежде всего:

- рыночная доля и возможность быстро выйти на новый рынок;
- бренды поглощаемой компании;
- клиенты / покупатели поглощаемой компании.

Для стратегического инвестора покупка бизнеса на начальной стадии жизненного цикла не имеет смысла по сравнению с запуском собственной площадки. Исключение могут составлять случаи, когда для создания биз-

неса требуются уникальные условия (например, лицензия на разработку месторождения, если других месторождений в регионе нет, или лицензия на использование радиочастот, если количество таких лицензий ограничено и новые получить невозможно или крайне сложно). При этом приобретаемая доля будет исключительно контрольной, что соответствует целям и задачам покупателя по полному контролю деятельности приобретаемой компании.

Стратегические инвесторы при осуществлении сделки на стадии роста будут заинтересованы, прежде всего, в усилении своего присутствия в экономике / увеличении доли рынка / желании опередить конкурентов, что может отодвинуть финансовую эффективность сделки для покупателя на второй план и выразиться в более высокой оценке компании по сравнению с финансовым инвестором. При этом стратегический инвестор будет заинтересован в возможности осуществления контроля над компанией или, по меньшей мере, принятия решений, связанных с ее стратегией развития — это значит, что такие инвесторы будут стремиться приобрести, по меньшей мере, блокирующую (а в большинстве случаев контрольную) долю владения. В то же время, поскольку стратегический инвестор может не обладать достаточным опытом работы на новом рынке, ему может потребоваться сохранение части владения за изначальными собственниками (для поддержания их заинтересованности в развитии компании). Сохранение доли владения может быть заменено на гарантии сохранения управленческой команды и (или) удержания ряда ключевых поставщиков / клиентов в течение определенного периода времени после сделки, что достаточно часто применяется на практике при подписании соглашений о купле-продаже. Наличие стратегического инвестора в капитале компании оказывает положительное влияние на способность компании привлекать долговое финансирование — как в случае привлечения кредитов (например, у банка, осуществляющего кредитование самого стратегического инвестора), так и на рынке облигаций.

Для стратегических инвесторов на стадии стабильности особую важность приобретает мотив получения выгоды от синергии, поскольку в связи со стабилизацией рынка усилия компаний направлены на оптимизацию издержек, которая может быть достигнута в том числе за счет вертикальной или горизонтальной интеграции. Мотивом сделки может также быть стремление увеличить долю рынка, связанное со стратегическими целями покупателя (лидерство на рынке с целью поддержания капитализации и т.д.). Приобретая компанию на стабильной стадии жизненного цикла, стратегический инвестор получает готовый работающий бизнес и тем самым значительно экономит время по сравнению с созданием аналогичного бизнеса с нуля. Из минусов такого приобретения можно выделить сложности с операционной интеграцией, которая для больших компаний

может занять до нескольких лет. Стратегический инвестор, как правило, предлагает более высокую цену по сравнению с финансовым инвестором или участниками публичного размещения. В обмен на повышенную оценку бизнеса стратегический инвестор будет требовать получения контроля над компанией.

Как правило, под **финансовыми инвесторами** понимают фонды прямых инвестиций (private equity fund). Цель финансового инвестора состоит в получении дохода на инвестиции: в виде дивидендов и за счет продажи (через некоторое время) принадлежащего ему пакета акций по более высокой цене, чем цена покупки.

В качестве источников собственных ресурсов фонды используют кредитные средства, а также средства состоятельных частных инвесторов, желающих получить высокую доходность при соответствующем уровне риска. Фонды характеризуются квалифицированной командой специалистов, способных идентифицировать инвестиционно привлекательные компании и структурировать сделку с учетом обеспечения интересов фонда. В то же время команда фонда, как правило, не обладает достаточным уровнем экспертизы в конкретной отрасли промышленности. Иногда в качестве финансовых инвесторов могут выступать отдельные состоятельные физические лица, желающие получить долю в капитале компании с последующей ее перепродажей изначальным собственникам или внешним инвесторам при участии изначальных собственников.

Финансовые инвесторы соответственно будут ориентированы на приобретение неконтрольной доли владения при предоставлении некоторых гарантий по обеспечению безопасности своих инвестиций. Приобретение доли владения в компании на начальной стадии для финансового инвестора означает принятие рисков по возможному неудачному запуску проекта. Плюсом для финансовых инвесторов на начальной стадии жизненного цикла является возможность приобретения доли в компании по относительно низкой стоимости — по стоимости чистых активов, что компенсируется высокими рисками. Поскольку финансовые инвесторы, как правило, имеют обширный инвестиционный опыт, при финансировании компании они, скорее всего, потребуют соблюдения ограничений по принятию финансовых решений — например, на привлечение другого финансового инвестора или на чрезмерную долговую нагрузку. Фонды прямых инвестиций будут заинтересованы в компаниях на стадии быстрого роста потому, что именно на этой стадии можно достичь высокой операционной рентабельности компании вкупе с быстрым ростом операционных показателей, тем самым обеспечивая высокие показатели доходности на вложенные средства, на которые ориентируются фонды. Разумеется, высокой ожидаемой доходности будет соответство-

вать высокий уровень риска, однако такие характеристики как раз приемлемы для фондов.

Одним из ключевых вопросов для финансовых инвесторов является возможность влиять на решения компании и препятствовать негативному развитию ситуации вследствие действий других акционеров (размывание доли, рискованная финансовая и инвестиционная политика и т.д.). Поэтому, как правило, фонды интересуют доля не менее блокирующей (или гарантия соответствующих прав при заключении сделки, если приобретаемая доля составляет, например, порядка 10%). После привлечения ресурсов от финансового инвестора может возникнуть явное ограничение по долговой нагрузке, выраженное, например, в предельном значении коэффициента Долг/*EBITDA*. Другим финансовым ограничением, типичным для фонда, является запрет на выплату дивидендов в течение определенного периода после привлечения финансового инвестора.

В связи с ориентированностью на достижение высокой внутренней нормы доходности, а также относительно короткий временный горизонт фонды будут более консервативно подходить к оценке стоимости компании, чем стратегические инвесторы. При этом фонд в целях защиты своих интересов будет стремиться структурировать сделку так, что расчеты по сделке / перерасчет долей владения будут проходить по результатам фактических показателей компании в течение некоторого периода.

Финансовые инвесторы могут также потребовать дополнительных механизмов защиты своих инвестиций, применение которых может впоследствии оказать существенное влияние на стоимость компании для изначальных собственников. Наиболее известными такими механизмами являются преимущественное право продажи и право принудительной продажи:

- 1) механизм преимущественного права продажи (*tag along*) предполагает возможность для финансового инвестора присоединиться к продаже доли в заранее оговоренном размере на тех же условиях, что и основной продавец;
- 2) механизм права принудительной продажи (*drag along*) предполагает возможность принудительной продажи части акций мажоритарного акционера в случае, если фонд собирается продать свою долю новому инвестору и при этом последнему требуется доля большая, чем та, которой владеет фонд.

Привлечение финансового инвестора на стабильной стадии жизненного цикла будет, скорее всего, недоступно для компаний, поскольку умеренные темпы роста финансовых показателей и умеренная доходность не смогут обеспечить высокие темпы доходности для фондов.

Исключением могут стать институциональные инвесторы, ориентированные на менее высокую доходность инвестиций, которые могут стать миноритарными (10–20%) акционерами компании, находящейся на ста-

бильной стадии жизненного цикла, или предоставить долгосрочное долговое финансирование по низкой ставке, если компания достаточно крупна для экономики страны / региона и имеет так называемое социальное значение (т.е. принадлежит к узкому списку отраслей).

Поскольку на стадии стабильности денежные потоки компании становятся более устойчивыми, то компания с высокой долей вероятности начнет в какой-то момент стабильно выплачивать дивиденды, тем самым открывая доступ к новому классу инвесторов — инвестиционным фондам и физическим лицам, которые могут приобрести акции в ходе **публичного размещения**.

Первичное публичное размещение акций компании (*Initial public offering, IPO*) — это процесс размещения обыкновенных и привилегированных акций на открытом биржевом рынке в первый раз.

Формальными последствиями первичного публичного размещения акций для компании-эмитента являются:

- увеличение собственного капитала;
- рост числа собственников (акционеров);
- создание рынка акций компании (справедливая оценка компании).

Неформальными последствиями указанной операции для компании-эмитента являются:

- улучшение финансового состояния и расширение возможностей по привлечению финансовых ресурсов;
- пересмотр отношений с существующими кредиторами и контрагентами;
- получение компанией статуса публичной компании и улучшение ее имиджа;
- усиление конкурентных позиций компании.

Объем привлекаемых инвестиций определяется уровнем цены размещения акций компании, эмитированных в рамках *IPO*. Определение цены размещения и размещение акций среди инвесторов являются заключительным этапом *IPO*. Данному этапу, ключевому для компании-эмитента, предшествует проведение комплекса процедур, целями которых являются стимулирование и прогнозирование уровня спроса на акции компании (т.е. качественное ценообразование).

Важным моментом при принятии решения о публичном размещении является состояние фондового рынка (как в целом, так и восприятие конкретной отрасли). Динамика рынка в целом крайне малопредсказуема, поэтому выход на публичные рынки ставит компанию в зависимость от их состояния, даже если показатели деятельности компании мало коррелируют с остальными участниками рынка (так, если рынок находится на дне, привлечь новое долговое финансирование может быть затруднительно).

Публичность позитивно влияет на максимальный уровень долговой нагрузки (поскольку, в частности, залог акций компании становится более ликвидным) — тем не менее при негативной ситуации на рынке условия предоставления кредитов могут быть пересмотрены или может быть потребовано их досрочное погашение.

Отсутствие традиционных ограничений стратегических и финансовых инвесторов (по выплате дивидендов, максимальной долговой нагрузке, привлечению других инвесторов) расширяет множество возможных финансовых решений, что может привести к дополнительному повышению стоимости компании — ограничением может выступать лишь негативная реакция рынка на некоторые финансовые решения (табл. 10).

Таблица 10

Функции и роль в IPO различных участников

	Функции	Роль в IPO
Акционеры	• Принимают стратегические решения по проекту IPO • Одобряют параметры размещения	Мониторинг проекта и контроль ключевых решений
Менеджмент	• Готовит информационные материалы • Принимает решения по проекту совместно с андеррайтером • Осуществляет необходимые корпоративные действия	Текущий мониторинг и контроль проекта
Андеррайтер	• Разработка плана IPO • Осуществляет андеррайтинг • Проводит дорожное шоу • Взаимодействует с инвесторами, биржами, государственными органами	Полный контроль над проектом в интересах компании, сроки и стоимость, принятие рисков
Со-менеджер	• Написание и распределение аналитических отчетов об эмитенте • Приобретение акций для своих клиентов • Участие в PR-кампании • Поддержка интереса к эмитенту после IPO	Расширение круга инвесторов
Юридические консультанты	• Осуществление полного юридического сопровождения проекта • Участие в проведении due diligence • Подготовка всех юридических документов по сделке, проспекта эмиссии, информационного меморандума • Разработка схемы IPO • Подготовка юридического заключения	Исключение юридических рисков в ходе и после реализации проекта

Окончание табл. 10

	Функции	Роль в IPO
Аудиторы	• Заверяют финансовую отчетность по РСБУ, МСФО • Проводят независимый анализ проспекта эмиссии • Проводят консультации в рамках due diligence • Предоставляют комфортное письмо	Доверие инвесторов к финансовой информации компании
Финансовый консультант	• Готовит проспект эмиссии	Гарантирует регистрацию проспекта
PR-агентство	• Осуществляет полное PR-сопровождение проекта • Взаимодействует с зарубежными и российскими СМИ • Работает с PR- и IR-службами компании	Повышение авторитета компании

Структура капитала подвержена влиянию различных экзогенных (внешних) и эндогенных (внутренних) факторов, которые обуславливают различия в уровнях долговой нагрузки между различными компаниями.

Внешние факторы связаны с особенностями экономики, политики, законодательства, менталитета, уровня развития той страны (региона), в которой функционирует компания. К ним относятся:

- внешняя институциональная среда бизнеса, которая включает основные социальные, юридические и экономические правила, определяющие поведение компаний;
- макроэкономические детерминанты, такие как ставка рефинансирования, уровень инфляции, курсы валют, ставка налога на прибыль;
- долговые налоговые щиты, позволяющие уменьшать налогооблагаемую прибыль за счет списания процентов по займам;
- характеристики отрасли, в которой функционирует компания (длительность реализации проектов в рамках отрасли, прибыльность отрасли в целом, инновационная направленность ее деятельности, особый контроль со стороны государства и др.).

Внутренние факторы являются специфическими для компании, т.е. они определяют особенности ее функционирования. К ним относятся:

- тип активов (компании с материальными финансовыми активами, которые могут служить обеспечением займов, склонны иметь более высокую долю заемного капитала);
- размер компании (крупные компании могут получать преимущества от экономии на масштабе при привлечении заемного капитала);

- стадия жизненного цикла и перспективы роста;
- необходимость финансового зaslona (часто компании при возникновении хороших инвестиционных возможностей придерживаются сравнительно низкой доли заемных средств);
- кредитная история компании и кредитный рейтинг (хорошая кредитная история компании способствует снижению стоимости привлечения заемного капитала. Наличие кредитного рейтинга компании, присвоенного национальными или международными рейтинговыми агентствами, также снижает стоимость долгового финансирования).

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Используя материалы периодической печати, интернет-ресурсов и официальных сайтов компаний, соберите необходимые данные для анализа структуры капитала российской и иностранной компаний за последние пять лет, функционирующих в одной отрасли, и ответьте на следующие вопросы.

1. Какие источники финансирования используют компании, присутствуют ли в структуре капитала специфические источники финансирования? Какова динамика соотношения источников финансирования за данный период? Какие виды заемного финансирования привлекала компания, какова его роль в финансировании рассматриваемой фирмы? Какие виды облигаций и с какой целью выпускала корпорация? Проанализируйте условия банковского кредитования и охарактеризуйте его роль в финансировании рассматриваемой компании. Раскройте динамику нераспределенной прибыли и ее роль в развитии компании. Если осуществлялась эмиссия акций за этот период, оцените успешность *IPO*. Вырос ли курс акций предприятия после *IPO* и какие факторы на это повлияли? Сравните текущую структуру финансирования анализируемой компании со среднеотраслевыми значениями. При наличии данных сравните с ведущими зарубежными компаниями этой отрасли.
2. Оцените текущую структуру капитала компаний, какие преимущества и ограничения имеет такая структура капитала? Насколько зависима компания от изменения ключевых макроэкономических параметров? Как может нестабильность темпов инфляции, процентных ставок и цен облигаций повлиять на оптимальную структуру капитала? Рассчитайте уровень финансового рычага для компании и дайте оценку полученным показателям. Если у компании относительно большая доля долгов, оцените риск банкротства. Если компания недолевериджирована, то оцените ее шансы как объекта поглощения. Оцените эффективность финансовой политики

компании за рассматриваемый период. Позволила ли проводимая компанией финансовая политика реализовать важные проекты, освоить новые направления бизнеса?

3. Какие факторы оказывают влияние на формирование структуры капитала компании? Как вы думаете, следует ли компании изменить политику в сфере использования источников финансирования? Поясните свой ответ. Какие изменения, на ваш взгляд, следует провести, чтобы улучшить структуру капитала данной компании? Сформулируйте основные плюсы и минусы изменения структуры капитала компании.

По результатам проведенного анализа сравните полученные результаты по двум компаниям. Отличаются ли они? Если да, то объясните причины существующих отличий.

Задание 2. Предположим, вас попросили дать совет по формированию структуры капитала компании, занятой в высокотехнологичном бизнесе. Зная, что данная отрасль характеризуется высокими темпами роста, высокими рисками и высокой неопределенностью в прогнозах, какие рекомендации вы дадите? Поясните свой ответ. Считается, что поскольку активы высокотехнологичных компаний представлены новыми технологиями, человеческим капиталом, патентами, репутацией и являются неосвязаемыми, то в случае банкротства кредиторам будет сложно продать данные активы, и они не могут служить обеспечением по займам. Поэтому таким компаниям приходится опираться на собственные средства. Согласны ли вы с этим утверждением? Аргументируйте свою точку зрения. В каких еще отраслях возможна такая же ситуация?

Задание 3. Две компании рассматривают возможность увеличения доли заемных средств. Одна из компаний работает в отрасли, характеризующейся сильной волатильностью и трудностью прогнозирования денежных потоков, но обладает пакетом высокодоходных инвестиционных предложений. Другая компания имеет стабильные денежные потоки, но менее выгодные инвестиционные проекты. При прочих равных условиях какой из двух компаний следует проводить более активную политику по привлечению заемных источников финансирования?

Тема 4. Краткосрочные финансовые решения компании

Основной задачей краткосрочного финансового управления является обеспечение ликвидности компании, что позволяет поддерживать непрерывность ее деятельности: своевременно закупать сырье и материалы, оплачивать труд работников и осуществлять другие денежные выплаты в объеме и в сроки, предусмотренные контрактами. В рамках краткосрочного периода акцент делается на эффективное управление **чистым оборотным**

капиталом (net working capital) компании, который равен сумме оборотных активов за вычетом суммы текущих обязательств. В практике управления оборотными активами компании наибольшее внимание уделяется денежным средствам, запасам и дебиторской задолженности. Наиболее важным элементом текущих обязательств является кредиторская задолженность.

$$\begin{aligned} NWC = & \text{Оборотные активы} - \text{Краткосрочные обязательства} = \\ & \text{Долгосрочные обязательства} + \\ & + \text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}. \end{aligned} \quad (1)$$

Основная задача финансового директора на практике — минимизировать объем чистого оборотного капитала. Если чистый оборотный капитал компании больше нуля, значит, для финансирования оборотных активов были использованы собственные средства компании, которые всегда значительно дороже привлеченных. С точки зрения теории оптимальным можно считать вариант, когда чистый оборотный капитал равен нулю, т.е. компания минимизирует денежные средства, «замороженные» в оборотных активах.

Разделяют две группы факторов, влияющих на потребность в оборотном капитале: внутренние и внешние. К **внутренним факторам** относят как характеристики самой компании (отраслевая принадлежность, рост или спад производства), так и ее способности адекватно реагировать на изменения среды существования. Например, рост производства требует закупки большого количества сырья и материалов, увеличит объем дебиторской задолженности и в целом повысит инвестиции в оборотный капитал. К **внешним факторам** относят сезонные и циклические колебания в экономике.

При оценке эффективности управления оборотным капиталом важно проанализировать длительность операционного и финансового циклов.

Операционный цикл (operating cycle) — период полного оборота денежных средств, инвестированных в оборотные активы компании, в процессе которого происходит смена их форм. С точки зрения анализа операционного цикла важна его длительность, которая включает промежуток времени от инвестиций финансовых ресурсов в запасы сырья и материалов до поступления денег от потребителей за продукцию компании.

Операционный цикл состоит из трех основных стадий. Сначала компания использует денежные средства для закупки сырья и материалов. На следующей стадии товарно-материальные запасы поступают в процесс производства, а далее формируются запасы готовой продукции. На заключительной стадии осуществляется реализация товаров покупателям и инкассированная (оплаченная) дебиторская задолженность вновь преобразуется в денежные активы (рис. 9).



Рис. 9. Длительность операционного цикла компании

Длительность операционного цикла позволяет понять, сколько времени проходит с момента расходования средств на закупку сырья до их получения от реализации готовой продукции. По сути, длительность операционного цикла отражает умение менеджмента компании управлять запасами и дебиторской задолженностью. Длительность операционного цикла зависит от отрасли функционирования компании, так, в авиастроении операционные циклы длинные, а в ретейле — короткие. Вычисление продолжительности операционного цикла позволяет определить, на какое время компании потребуется дополнительное финансирование оборотных активов.

Финансовый цикл, или **цикл обращения денежных средств (cash conversion cycle)**, представляет собой время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота. Финансовый цикл меньше операционного на период обращения кредиторской задолженности (рис. 10).

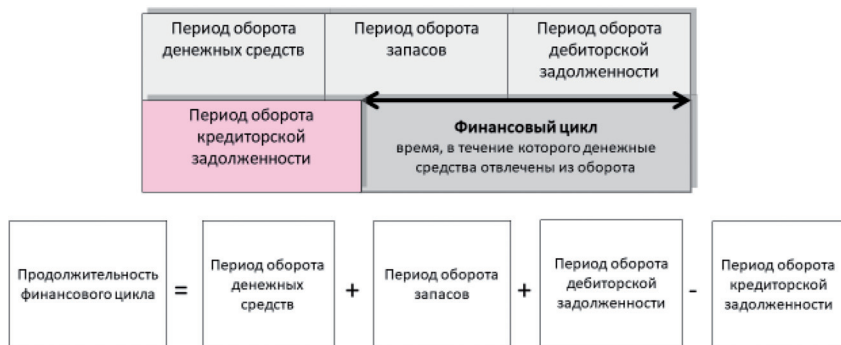


Рис. 10. Финансовый цикл компании

Финансовый цикл позволяет более точно определить потребность компании в необходимом финансировании оборотных активов, поскольку кредиторская задолженность в определенной сумме покрывает потребность в дополнительных ресурсах. Менеджмент компании стремится максимально снизить длительность финансового цикла, сократить период обращения денежных средств, а этого возможно добиться благодаря:

- сокращению периода оборота запасов, например, за счет улучшения логистики;
- снижению периода оборота дебиторской задолженности за счет ускорения расчетов с покупателями;
- увеличению обращения кредиторской задолженности за счет договоров с поставщиками о предоставлении более длительной отсрочки платежа.

Политика управления оборотным капиталом предполагает определение объема и структуры оборотных активов, источников их покрытия и соотношений между ними, достаточных для обеспечения долгосрочной производственной и эффективной финансовой деятельности компании.

Управление оборотным капиталом определяет, насколько компания готова пойти на риск возникновения убытков, связанный с нехваткой той или иной категории оборотных активов (например, риск простоев производства из-за нехватки сырья и материалов, риск убытков, вызванных просроченной дебиторской задолженностью, и т.д.) Для того чтобы правильно оценить подобные риски, нужно учитывать нарушения договорных отношений как поставщиками, так и покупателями. Компенсировать эти риски можно за счет создания страховых резервов. В зависимости от принятой политики управления оборотными активами математически обоснованное значение страхового запаса может быть увеличено / уменьшено (табл. 11).

Таблица 11

Политика управления оборотным капиталом

Гибкая краткосрочная политика	Рестриктивная краткосрочная политика
Много денег и ликвидных ценных бумаг Высокий уровень запасов Высокий уровень дебиторской задолженности	Поддержание низкого баланса денежных средств и небольших вложений в легкореализуемые ценные бумаги Малые инвестиции в запасы Предоставление небольших торговых кредитов или отказ от них вообще, что минимизирует дебиторскую задолженность

Потребность в оборотных активах чаще всего рассчитывается как процент от объема продаж. Значение процента по каждой категории активов

(запасам, дебиторской задолженности) устанавливается на основании статистических данных за прошедшие периоды. Этот метод позволяет получать достаточно точные результаты при стабильном развитии рынка и отсутствии изменений в условиях кредитования клиентов и работы с поставщиками. Алгоритм расчета **потребности в оборотных активах** включает следующие шаги:

1. Составление бюджета производства и на его основе определение дневной потребности в сырье и материалах.
2. Оценивание на основании принятых лимитов дебиторской задолженности (максимально разрешенный в компании объем отгрузки и период кредитования) суммы, на которую товар ежедневно отгружается с рассрочкой платежа.
3. Установление периода оборота дебиторской задолженности равным периоду отсрочки платежа, зафиксированному в типовом договоре компании. Период отсрочки в договоре определить в соответствии с принятой политикой управления оборотными активами.
4. Установление периода оборота запасов равным периоду от момента оплаты товара поставщиком до момента получения денежных средств за отгруженную продукцию.

Можно порекомендовать сопоставлять результаты планирования оборотных активов с текущей ситуацией. Это позволит определить недостающие или избыточные категории активов, т.е. выявить резервы и узкие места компании.

Цель **управления денежными средствами** сводится к поддержанию их величины на минимально допустимом уровне для обеспечения ликвидности компании, реализации краткосрочных и долгосрочных целей развития. Достаточный объем денежных средств обеспечивает гибкость в принятии финансовых решений. Наоборот, нехватка денежных средств может привести к нарушению сроков уплаты процентов по кредитам, затруднениям проведения расчетов с поставщиками и даже угрозе банкротства. Вместе с тем слишком большой запас денежных средств также невыгоден компании, поскольку свободные от оборота деньги не приносят дохода или обеспечивают минимальный доход. Кроме того, компания несет еще и альтернативные издержки по их хранению.

При планировании денежных средств компания рассчитывает целевой остаток денежных средств посредством одной из двух ключевых моделей: модели Баумоля или модели Миллера—Ора.

Вставка 1. Компания еженедельно расходует 83 200 руб. Известно также, что транзакционные затраты по превращению активов в деньги составляют 512 руб. Если бы компания разместила деньги на банковском счете, то получала бы доходность 16% годовых. Определите:

- а) целевой остаток денежных средств на счетах компании;
- б) количество сделок в год по продаже ценных бумаг;
- в) величину среднего остатка денежных средств на счете.

Решение

- а) Поскольку в неделю компания расходует по 83 200 руб., а в году 52 недели, то ежегодные расходы денежных средств составят:

$$T = 83\,200 \cdot 52 = 4\,362\,000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем целевой остаток денежных средств компании:

$$C^* = \sqrt{\frac{2 \cdot 512 - 4\,362\,400}{0,16}} = 166\,400 \text{ руб.}$$

Если у компании закончатся денежные средства на счете, то она должна пополнить его на сумму 166 400 руб., продав ценные бумаги или взяв ссуду.

- б) Количество сделок в год по продаже ценных бумаг:

$$\frac{T}{C^*} = \frac{4\,362\,400}{166\,400} = 26,21 \approx 26 \text{ сделок.}$$

Сделав на основе полученных данных следующий расчет:

$$\frac{360}{26} = 13,92 \approx 14 \text{ дней,}$$

мы найдем, что сделки будут совершаться каждые 14 дней, т.е. один раз в две недели.

- в) Средний остаток денежных средств на счете составит:

$$\frac{C^*}{2} = \frac{166\,400}{2} = 83\,200 \text{ руб.}$$

Модель Баумоля применима для компаний, денежные расходы которых стабильны и прогнозируемы. Одним из существенных ограничений модели является допущение о периодичности поступления денежных средств и их расходовании с постоянной скоростью. На практике такое явление — большая редкость. Обычно остаток средств на расчетном счете изменяется случайным образом, причем возможны значительные колебания.

В модели Миллера—Орра используется процесс Бернулли — стохастический процесс, в котором поступление и расходование денег от периода к периоду являются независимыми случайными событиями (рис. 11). Соответственно, остаток средств хаотически меняется до тех пор, пока не достигает верхнего предела. Как только это происходит, компания на-

чинает покупать достаточное количество ликвидных инструментов с целью вернуть запас денежных средств к некоторому нормальному уровню (точке возврата). Если запас денежных средств достигает нижнего предела, то в этом случае компания продает ликвидные активы и, таким образом, пополняет запас ликвидности до нормального предела. Диапазон между верхним и нижним пределами устанавливается на основе анализа ежедневной изменчивости денежных потоков.

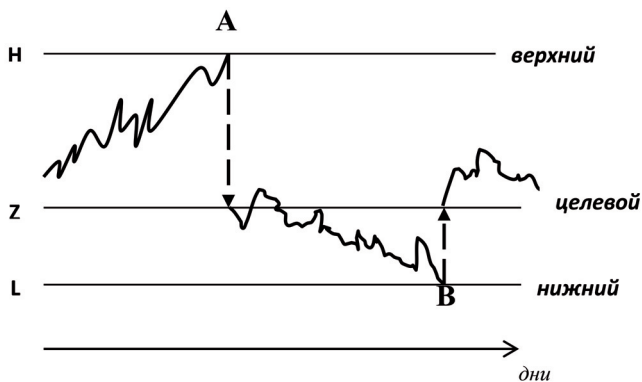


Рис. 11. Управление денежными средствами в модели Миллера—Орра

Вставка 2. По расчетам финансового менеджера авторемонтной мастерской, минимальный остаток денежных средств не должен опускаться ниже 8000 руб. Среднее квадратическое отклонение сальдо дневного денежного потока равно 3000 руб. Ежедневные альтернативные затраты составляют 0,03%. Транзакционные издержки по каждой продаже и покупке ценных бумаг составляют 300 руб. Определите:

- целевой остаток денежных средств;
- верхний предел остатка денежных средств;
- правило управления денежными средствами.

Решение

- Рассчитаем целевой остаток денежных средств:

$$Z = \left(\frac{3}{4} \cdot \frac{300 \cdot 9\,000\,000}{0,0003} \right)^{\frac{1}{3}} + 8000 =$$

$$= 18898,1 + 8000 = 26898,1 \approx 26900 \text{ руб.}$$

- Определим верхний предел остатка денежных средств:

$$H = 3 \cdot 18898,1 + 8000 = 64696,4 \approx 64700 \text{ руб.}$$

в) Сформулируем правило управления денежными средствами (табл. 12).

Если остаток денежных средств достигает величины 64 700 руб., то денежные средства необходимо инвестировать в ценные бумаги или положить на депозит:

$$64\,700 - 26\,900 = 37\,800 \text{ руб.}$$

Если остаток денежных средств сокращается до 8000 руб., то чтобы увеличить остаток денежных средств, нужно продать ценные бумаги на сумму:

$$26\,900 - 8000 = 18\,900 \text{ руб.}$$

Таблица 12

Управление денежными средствами

Подход	Реализация на практике	Соотношение доходности и риска
Консервативный	Хранение большого страхового остатка денежных средств на счетах	Возможность вовремя совершать планируемые платежи даже при временных проблемах с инкассацией может привести к их обесценению
Умеренный	Формирование небольших страховых резервов, инвестирование только в самые надежные ценные бумаги	Средняя доходность. Средний риск
Агрессивный	Хранение минимального остатка денежных средств, вложение свободных денежных средств в высоколиквидные ценные бумаги	Возможность не расплатиться по срочным обязательствам или понести потери из-за привлечения незапланированного краткосрочного финансирования

Другим важным элементом оборотного капитала являются **запасы**, величина которых во многом зависит от объема реализации. Запасы компании состоят из запасов сырья и материалов, незавершенного производства и запасов готовой продукции (табл. 13).

Запасы дают компании независимость в области закупок сырья, а также позволяют быстро увеличить сбыт, если спрос на продукцию возрастает. В то же время хранение большого количества запасов сопряжено с издержками. Кроме того, запасы «связывают» финансовые ресурсы, которые

компания потратила на приобретение необходимых запасов. Вследствие этого возникают альтернативные издержки. Таким образом, целью управления запасами является, с одной стороны, снижение затрат, связанных с запасами, а с другой стороны — поддержание их достаточного количества для обеспечения бесперебойной и стабильной работы компании.

При чрезмерных инвестициях в запасы у компании могут возникнуть следующие негативные последствия:

- снижение ликвидности, ибо при осуществлении излишних инвестиций в запасы у компании может не хватить средств для оплаты счетов и других важных целей;
- нерациональное использование производственных площадей при излишних закупках запасов, для которых необходимо обеспечить хранение, в то время как эти площади могли бы использоваться более выгодно;
- увеличение потерь запасов вследствие их порчи, устаревания или хищений;
- возрастание издержек по поддержанию излишних запасов (страховка, содержание или аренда складов и т.д.).

Недостаточное инвестирование в запасы также имеет следующие отрицательные стороны:

- потеря клиентов вследствие отсутствия широкого выбора товаров или их отсутствия;
- увеличение операционных затрат, которые вызваны остановками производства вследствие нехватки запасов.

Для определения оптимального объема запасов разработаны различные методы, такие как нормирование запасов, система «точно в срок», модель планирования потребности в материалах (*MRP*) и др. Существуют также математические модели, в рамках которых можно определить оптимальный размер запасов компании, и наиболее популярной из них является модель оптимальной партии заказа, которую мы рассмотрим подробнее.

Таблица 13

Управление товарно-материальными запасами

Подход	Реализация на практике	Соотношение доходности и риска
Консервативный	Формирование завышенного объема страховых и резервных запасов на случай перебоев с поставками и прочих форс-мажорных обстоятельств	Большие потери на хранении запасов и отвлечении средств из оборота, как следствие — снижение доходности. Уровень риска остановки производства — минимальный

Окончание табл. 13

Подход	Реализация на практике	Соотношение доходности и риска
Умеренный	Формирование резервов на случай типовых сбоях	Средняя доходность. Средний риск
Агрессивный	Минимум запасов, поставки «точно в срок»	Максимальная доходность, но малейшие сбои грозят остановкой (задержкой) производства

Третьим элементом оборотного капитала является дебиторская и кредиторская задолженность.

Дебиторская задолженность (accounts receivable, AR) — сумма задолженности в пользу компании, которую она должна получить в будущем и состоящая из финансовых обязательств юридических и физических лиц.

В составе оборотных активов учитывается дебиторская задолженность, погашение которой ожидается в течение не более 12 месяцев. С одной стороны, компания заинтересована в немедленной оплате ее продукции потребителями. В то же время, стремясь увеличить сбыт продукции, компании часто предоставляют своим клиентам отсрочку платежей, которая и образует дебиторскую задолженность. Задача мониторинга и управления дебиторской и кредиторской задолженностью является составной частью задачи по контролю имеющихся обязательств компании перед контрагентами и прав требования компании к контрагентам, выраженных как в денежной, так и в натуральной форме.

В процессе управления дебиторской задолженностью важно определить ее величину, поскольку она показывает, какой объем финансирования необходим компании для поддержания данного вида оборотных активов.

$$\text{Величина дебиторской задолженности} = \left(\begin{array}{c} \text{Выручка} \\ \text{от реализации} \\ \text{в день} \end{array} \right) \cdot \left(\begin{array}{c} \text{Период} \\ \text{отсрочки} \\ \text{платежа} \end{array} \right).$$

Вставка 3. Компания предоставляет отсрочку платежа на 18 дней и каждый день реализует продукцию на 50 000 руб. Чему равна величина дебиторской задолженности компании?

Решение. Величина дебиторской задолженности равна ежедневному объему реализации в кредит, умноженному на срок предоставления кредита:

$$\text{Величина дебиторской задолженности} = 50\,000 \text{ руб.} \cdot 18 \text{ дней} = 900\,000 \text{ руб.}$$

Данные 900 000 руб., вложенные в дебиторскую задолженность, должны быть профинансированы. Например, они могут быть получены за счет банковского кредита.

Взаимодействуя с потребителями, компания ставит цель достижения оптимального уровня общего размера дебиторской задолженности, а также обеспечения своевременной инкассации долга. Инструментом управления дебиторской задолженностью является **политика коммерческого кредитования**, которая включает следующие основные элементы:

- определение условий коммерческого кредита;
- анализ кредитоспособности клиента;
- меры по возвращению предоставленных кредитов.

От условий кредитования в значительной степени зависит конкурентоспособность компании, так как часть ее клиентов могут предпочесть закупки у конкурентов, если они предоставляют более приемлемые условия оплаты. Обычно условия коммерческого кредита определяются **сроками** кредита и предоставляемыми **скидками (cash discounts)**. Например, условие «3/5, брутто 40» означает, что потребитель должен оплатить продукцию в 40-дневный срок, а если деньги будут перечислены на счет в течение первых пяти дней, то покупатель получит скидку в размере 3% от контрактной цены. Предоставление скидки по оплате продукции позволит компании увеличить продажи за счет привлечения новых потребителей, которые будут рассматривать скидку как снижение цены.

Если компания вводит более длительную отсрочку платежа либо увеличивает время получения скидки, то это может повлиять на показатель оборачиваемости дебиторской задолженности в днях. Этот показатель отражает средний период времени, в течение которого потребители производят оплату товара. Например, если условия кредитования фирмы 3/10 брутто 30, примерно 60% объема реализации производится со скидкой, а остальные 40% — на 30-й день, то оборачиваемость дебиторской задолженности в днях (*days sales outstanding, DSO*) составляет:

$$DSO = 0,6 \cdot 10 \text{ дней} + 0,4 \cdot 30 \text{ дней} = 18 \text{ дней.}$$

Кредитная политика и оптимальный уровень дебиторской задолженности зависят как от общеэкономических условий, так и от стратегии развития компании (ориентации на рост или сокращение производства). В период циклического спада компании предоставляют более льготные условия коммерческого кредитования, чтобы предотвратить затоваривание

продукцией. В этот период качество дебиторской задолженности может ухудшиться из-за увеличения в ней доли безнадежных долгов. Если в экономике наблюдается подъем, то спрос на продукцию компании растет, и может использоваться более жесткая политика коммерческого кредитования. Обычно компании, деятельность которых подвержена сезонным колебаниям, предоставляют большее время рассрочки платежа или побуждают своих покупателей приобретать товар до наступления точки пика спроса (например, производители снаряжения для горнолыжников предоставляют скидки при оплате товара до начала сезона). В период сезонных колебаний они могут устанавливать **сезонные скидки**. Использование сезонных скидок позволяет продать товары раньше, чем наступит основное время продаж, что сократит затраты по хранению запасов готовой продукции на складах, а также позволит обеспечить определенный объем реализации продукции.

Компании, стремясь снизить возможные потери по коммерческим кредитам, обычно внимательно рассматривают конкретные кредитные заявки. Для этого собирают необходимую информацию о клиенте, делают ее анализ и выносят решение. В качестве основных источников анализа используются:

- финансовая отчетность, данные аудиторских проверок;
- оценка кредитоспособности компании различными коммерческими агентствами (СПАРК, Бюро кредитных историй);
- информация, предоставленная банком поставщика, который запрашивает информацию о кредитоспособности клиента в банке покупателя;
- собственное заключение компании о платежной дисциплине постоянных покупателей.

Заключительным этапом управления дебиторской задолженностью является **взыскание денег с должников**. Данная политика также часто называется политикой **инкассации**. Финансовому менеджеру очень важно предотвратить замедление возвращения товарного кредита от клиентов компании, поскольку это ведет к снижению ликвидности компании, к росту затрат в связи отсутствием поступления денежных средств, которые ожидалось получить от дебиторов.

Если у компаний возникают сложности с возвратом дебиторской задолженности, то они используют услуги факторинговых компаний, основной сферой деятельности которых является взимание долгов. Суть факторинга состоит в том, что производитель уступает факторинговой компании право получения денежных средств по платежным документам за поставленную продукцию и получает от нее около 70–90% суммы требования в виде аванса. Оставшуюся сумму факторинговая компания выплачивает после оплаты требования. Обычно оплата за использование

факторинговых услуг компании включает плату за выданный аванс, которая обычно несколько выше средней банковской ставки краткосрочного кредитования компании.

Изменения в политике коммерческого кредитования рассматриваются с точки зрения сопоставления затрат, связанных с реализацией этой политики, и доходов, связанных с ростом продаж. Для оценки последствий изменения кредитной политики можно использовать приростной анализ: на сколько возрастут доходы от реализации в результате изменения кредитной политики и затраты. Разница между доходами и затратами показывает приростную прибыль. Об успешности изменения политики говорит положительное значение прироста прибыли.

Главные задачи в части управления дебиторской и кредиторской задолженностью (табл. 14) включают:

- контроль своевременного исполнения обязательств (расчетов с дебиторами и кредиторами);
- поддержание показателей просроченной дебиторской и кредиторской задолженности на уровне, не превышающем установленный финансовый политики компании;
- своевременное урегулирование проблемной задолженности.

Таблица 14

Управление дебиторской задолженностью

Подход	Реализация на практике	Соотношение доходности и риска
Консервативный	Жесткая политика предоставления кредита и инкассации задолженности, минимальная отсрочка платежа, работа только с надежными клиентами	Минимальные потери от образования безнадежной задолженности и задержки оплаты, но уровень продаж и конкурентоспособность невелики
Умеренный	Предоставление среднерыночных (стандартных) условий поставки и оплаты	Средняя доходность. Средний риск
Агрессивный	Большая отсрочка, гибкая политика кредитования	Большой объем продаж по ценам выше среднерыночных, высока вероятность появления просроченной дебиторской задолженности

Альтернативные стратегии финансирования оборотных активов

Активы компании можно условно разделить на **постоянную часть** (основные средства плюс постоянная часть оборотных средств, т.е. денеж-

ные средства, дебиторская задолженность, запасы, потребность в которых постоянна в течение операционного цикла) и **переменную (сезонную) величину** оборотных средств (дополнительные оборотные активы, необходимые в пиковые периоды продаж (например, в связи с сезонностью спроса) или в качестве страхового запаса).

Активы обычно возрастают в период экономического подъема и снижаются в период спада. Вместе с тем, оборотные средства на практике редко падают до нулевого уровня, поэтому компании стремятся поддерживать какую-то постоянную величину запасов, денежных средств и других оборотных активов. Вследствие наличия сезонных и циклических колебаний спроса возникает переменная часть оборотных средств.

На практике компании по-разному финансируют постоянную и переменную части оборотных средств. Можно выделить три альтернативные стратегии финансирования.

1. Умеренная стратегия. В этом случае компания придерживается принципа согласования сроков существования активов и источников по группам. Основные средства и постоянная часть оборотных средств финансируются за счет долгосрочных пассивов, собственного капитала, плюс спонтанная кредиторская задолженность. Колебания оборотных средств покрываются краткосрочными кредитами и займами.

2. Агрессивная стратегия финансирования. Весь объем основных и некоторую долю постоянной части оборотных средств компания финансирует за счет долгосрочных источников, а оставшуюся часть оборотных средств — при помощи краткосрочных кредитов. Таким образом, даже постоянная часть оборотных средств (например, запасы) финансируется за счет краткосрочных источников.

3. Консервативная стратегия финансирования. Постоянная часть оборотных средств и даже некоторая доля их переменной части финансируются за счет долгосрочных источников и спонтанной краткосрочной задолженности. Краткосрочный кредит привлекается только для финансирования пиковых значений оборотных активов, возрастающих вследствие сезонных и циклических колебаний. Такая политика оправдана в случае высокой неопределенности относительно поступления денежных средств.

К основным источникам финансирования оборотных средств относятся:

- **начисления** (задолженность начислена, но не выплачена), например, задолженность по заработной плате, налогам. Компания не несет никаких расходов за пользование счетами начислений, и они могут использоваться в качестве **бесплатных источников** финансирования, поскольку процентных ставок по ним платить не нужно;

- **кредиторская задолженность (или торговый кредит)** образуется у компаний в связи с тем, что поставщики товаров и услуг предоставляют данной компании отсрочку платежа;
- **краткосрочные банковские кредиты** не являются бесплатными источниками, они важны в случае нехватки собственных средств и спонтанных источников для финансирования оборотных активов компании. Формы краткосрочного банковского кредитования включают:
 - *овердрафт (overdraft)*, который покрывает краткосрочный дефицит денежных средств, чаще всего возникающий на несколько дней. Особенностью овердрафта является то, что компания может получить финансирование только в пределах определенной максимальной суммы (лимита). Банки определяют лимит исходя из возможности клиента-заемщика погасить кредит за счет поступающих денежных средств;
 - *кредитную линию (line of credit)* — это формальное или неформальное соглашение между банком и заемщиком, определяющее максимальную величину кредита, которую банк может предоставить одному клиенту с заранее оговоренной (обычно фиксированной) ставкой процента, часто на возобновляемой основе. Преимуществом кредитной линии является ее гибкость, поскольку денежные средства могут быть нужны не на весь период, а только в определенные моменты. Кредитная линия пересматривается банком ежегодно и сохраняется до тех пор, пока банк не присылает уведомление об ее отмене. Кредитные линии, устанавливаемые банками, различаются по возможности использования свободного лимита кредитования: возобновляемые (револьверные), невозобновляемые и рамочные кредитные линии;
 - *контокоррентный кредит (current account credit)* — означает, что банк не только предоставляет финансирование компании, но и ведет все операции по расчетам компании в пределах установленного лимита. Контокоррентный кредит — это кредит для финансирования оборотных активов, когда у клиента банка регулярно возникает потребность в кредитовании дефицита ресурсов в кругообороте текущих активов. В случае нехватки средств на счете клиента банк кредитует компанию. По истечении периода, заранее оговоренного сторонами, подводится сальдо операций по счету с целью определения фактической величины кредита и процентов по нему. Условия контокоррентного кредита могут быть весьма разнообразными и определяются в каждом конкретном случае.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. У быстро растущей компании, производителя строительных материалов на российском рынке, в последнее время стремительно возрастает число потребителей, и сейчас их количество превышает 1000. Вместе с тем, компания мало внимания уделяла контролю и анализу дебиторской задолженности, что привело к существенному увеличению ее величины и даже неоднократно вызывало нехватку денежных средств. Важно учесть, что у компании высокие платежи за использование складских помещений, поэтому она заинтересована в ускорении реализации. Какие методы управления дебиторской задолженностью вы могли бы порекомендовать данной компании, исходя из необходимости снижения неконтролируемого роста дебиторской задолженности, но в то же время сохранения тенденции роста реализации стройматериалов?

Задание 2. Кредитная комиссия крупной компании «Антилопа», выпускающей микроавтобусы, в настоящий момент делает оценку возможности предоставления отсрочки платежа для компании, о которой известно следующее:

- с данным потребителем компания никогда не работала;
- компания возникла год назад;
- наличие у дебитора основных средств составляет 5% от стоимости активов;
- в последние 3 месяца кредиторская задолженность компании увеличилась в 2 раза;
- темп роста прибыли — 20% за последние полгода;
- коэффициент текущей ликвидности за первый квартал текущего года составил 1,2, а за второй квартал — 1,3;
- коэффициент долговой нагрузки — 0,2.

Следует ли компании продавать микроавтобусы для данного поставщика с рассрочкой платежа? Приведите аргументы за и против. Если рассматриваемый дебитор может представить банковскую гарантию, залог или другие виды обеспечения на товарный кредит, то как это повлияет на решение кредитной комиссии?

Задание 3. Компания «Книгочей» выпускает многотомные иллюстрированные издания произведений мировой классической литературы и кредитует потребителей на условиях 2/10 нетто 30. Часть поставщиков не оплачивают продукцию и образуют безнадежную задолженность компании на уровне 2%. Из оставшихся 98% потребителей скидкой пользуются 60% их числа, а другие 40% оплачивают книги на 30-й день. Текущая выручка от реализации составляет 600 млн руб. Конкуренция на рынке книгопечатной продукции возрастает, и компания решает увеличить продажи за счет смягчения условий кредитования потребителей и предложить но-

вую систему оплаты — 3/10 нетто 45. Ожидается, что выручка от реализации компании возрастет до 840 млн руб. Однако величина безнадежных долгов достигнет 3%. Из числа своевременно оплачивающих продукцию клиентов 60% воспользуются скидкой, а остальные произведут платеж на 45-й день. Для финансирования дебиторской задолженности компания привлекает контокоррентный кредит по ставке 15%. Доля переменных расходов не изменится и составит 60%. Определите, следует ли компании принять новую политику коммерческого кредитования.

3.2. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

*Автор курса — ГЕРАСИМЕНКО Валентина Васильевна,
доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга
экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Цель курса — углубить знания в вопросах управления ценами и улучшения конкурентной позиции компании за счет эффективного ценообразования. Курс будет интересен в первую очередь тем, кому приходится иметь дело с ценами на продукцию и услуги своей компании, вести переговоры о ценах с поставщиками и потребителями, оценивать силу ценовой атаки конкурентов и т.п. Здесь обобщен теоретический и практический материал по управлению ценами и актуальным методам ценообразования. В результате освоения курса будут получены навыки экономического анализа и оценки условий и факторов ценообразования, знания в области управления ценовой эластичностью и выбора стратегий ценообразования. Слушатели научатся выбирать и правильно применять различные подходы к автоматизации и персонализации ценообразования, условия применения динамического ценообразования. Используя эти знания и навыки, они смогут овладеть технологиями ценового анализа и применения методов ценообразования в цифровой среде на различных торговых платформах применительно к различным продуктам и услугам, выстроить практическую схему реализации ценовой стратегии, организовать оперативную ценовую политику с учетом постоянно меняющейся экономической конъюнктуры.

Программа курса

Тема 1. *Содержание, факторы и технологии ценообразования*

- 1.1. *Ценообразование как фактор конкурентоспособности компании*
- 1.2. *Ценообразование в условиях развития электронной коммерции*

Тема 2. *Ценовая эластичность и методы ценовых исследований*

- 2.1. *Верхний предел цены и определение ценовой эластичности*
- 2.2. *Исследования цен*
- 2.3. *Нижний предел цены: проблема окупаемости*

Тема 3. Стратегии и методы ценообразования

- 3.1. Выбор цели и направления ценовой стратегии
- 3.2. Методы расчета цены
- 3.3. Ценообразование на основе ABC-анализа
- 3.4. Ценовое позиционирование брендов — стратегия «психологического ценообразования»
- 3.5. Стратегии динамического ценообразования на основе цифровых технологий

Тема 4. Ценовое стимулирование продаж

- 4.1. Основные подходы и принципы стимулирования продаж
- 4.2. Промоподдержка продаж на рынке товаров повседневного спроса
- 4.3. Основные стратегии ценового стимулирования продаж
- 4.4. Система ценовых и неценовых промоактивностей
- 4.5. Оптимизация цены с использованием параметрических методов

Тема 1. Содержание, факторы и технологии ценообразования**1.1. Ценообразование как фактор конкурентоспособности компании**

Под конкуренцией понимается состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке¹. Именно конкуренция (а не административные установления) в большинстве случаев является наиболее естественным и в силу этого эффективным регулятором цен на рынке². Из экономического понятия конкуренции вытекает понятие конкурентоспособности. Под конкурентоспособностью М. Портер понимал свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений³.

Существует великое множество форм конкуренции, но здесь подробнее остановимся на разделении конкуренции на ценовую и неценовую. Под ценовой конкуренцией понимается ведение конкурентной борьбы с помощью манипуляций ценами: на рынке лидерство остается за той компанией, которая предложит наилучшую цену покупателям. Факторы

¹ Теория конкуренции: учеб. пособие. Саратов: Изд-во Саратовского государственного университета им Н. Г. Чернышевского, 2014. С. 12.

² Там же.

³ Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.

развития ценовой конкуренции подразделяются на внешние и внутренние. К внешним факторам относятся: уровень инфляции, курс национальной валюты, величина процентной ставки, налоговое и таможенное законодательство, государственные субсидии и льготы, социальный фактор. Внутренние факторы ценовой конкуренции включают: издержки, уровень производства и технологий, управление, маркетинг, транзакционные издержки¹. Управление внутренними факторами ценовой конкуренции находится в ведении компании, только от нее зависит, сможет ли она выстроить настолько эффективную внутреннюю работу, чтобы опередить своих конкурентов в борьбе за потребителя.

Неценовая конкуренция основана на управлении свойствами товара, его ценностью для потребителя, т.е. такими факторами, как качество, надежность, экологичность, удобство, престиж и т.д. К неценовым методам конкуренции можно отнести также дополнительные услуги, уровень сервиса, возможность возврата, дифференцированных способов оплаты товаров и многое другое. Считалось, что неценовая конкуренция со временем станет доминировать над ценовой в условиях современного уровня развития экономики, но этого не произошло². Цена была и остается важнейшим фактором, влияющим на выбор покупателя. Именно поэтому управление ценообразованием является ведущим фактором конкурентоспособности любого предприятия.

В условиях современного уровня развития экономики управление конкурентоспособностью предприятия выходит на первый план. Все большее число предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития³. Механизмы ценообразования при этом рассматриваются как основа конкурентоспособности, особенно в отдельных отраслях, таких, например, как розничная торговля. Управление ценообразованием — это комплекс решений, влияющих на потребителя, на стоимость компании, на затраты, а также решение целого спектра организационных задач. При этом ценообразование — это часть общей стратегической задачи управления бизнесом⁴.

¹ Теория конкуренции: учеб. пособие. Саратов: Изд-во Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского, 2014. С. 22–23.

² Герасименко В. В. Ценообразование: учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 6–13.

³ Мокроносов А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. С. 5.

⁴ Гладких И. В. Ценовая стратегия компании: ориентация на потребителя. Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013. С. 21–22.

В текущих реалиях открытого рынка цену следует рассматривать не как самоцель, а как средство достижения краткосрочных и долгосрочных стратегических целей организации. Эффективное управление ценообразованием возможно, если менеджмент организации будет придерживаться следующих принципов¹.

1. Приоритет внешней среды при формировании цен: условия рынка, конкурентное окружение, государственное регулирование, макроэкономическая обстановка и самое главное — потребитель. Именно потребитель стоит в центре анализа, когда речь заходит о ценах. Потребительские предпочтения, бюджетные ограничения, восприятие ценности товара — это отправные точки для подготовки решений по ценообразованию.

2. Выбор целей, в достижении которых необходимо ценообразование: это не только и не столько достижение целей по увеличению прибыли компании. Цена может быть использована в качестве инструмента продвижения не только конкретного товара, но и компании на рынок. Цены влияют на конкурентов, поэтому инструмент цены может быть использован для вытеснения игроков с конкретного рынка. Цены формируют имидж компании (например, имидж дискаунтера или имидж премиального игрока). Цены используются для увеличения доли рынка, выживания в условиях кризиса, управления неликвидом и пр. Чем детальнее проработан вопрос о том, какой товар / часть ассортимента за какую цель бизнеса отвечает, тем эффективнее бизнес в целом.

3. Оценка значимости ценового фактора: менеджменту организации необходимо иметь четкое представление о том, в каких случаях ценовое решение имеет влияние на конечный результат, а в каких роль ценообразования незначительна. Это зависит от положения компании на рынке, уровня значимости цены для целевой аудитории, цены ошибки в ценообразовании. Для компаний, работающих с высокой нормой прибыли, тонкая настройка цен не стимулируется обстоятельствами.

4. Комплексный подход к управлению ценообразованием: все элементы маркетинговой кампании должны быть согласованы между собой и не противоречить другим управленческим решениям — финансовым, производственным, организационным и стратегическим. В данном принципе важна функция координации внутри организации, чтобы действия отдельных подразделений не противоречили друг другу. Цена же в данном аспекте особо важна, так как это открытая информация, через которую компания взаимодействует со своими клиентами.

5. Активный подход к управлению ценообразованием: если компания принимает решение о необходимости выстраивания эффективного цено-

¹ Гладких И. В. Ценовая стратегия компании: ориентация на потребителя. Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013. С. 32—41.

образования, стоит в первую очередь отказаться от догмы «рынок все решает за нас». Ценообразование дает много возможностей для рыночных маневров, поэтому начинать нужно с изменения отношения к этому важному процессу.

Ценообразование становится фактором повышения конкурентоспособности компании в том случае, если подход к этому процессу будет комплексным и обоснованным. Нередки случаи, когда компания имеет принятый на совете директоров документ, в котором изложена ценовая политика, но на деле никто не контролирует исполнение положений этого документа. Как итог: ценообразование в компании не служит тем целям, которые на него возлагаются.

В рамках маркетингового подхода к ценообразованию необходимо рассмотреть особенности цены, которые отличают этот инструмент от других частей маркетинг-микса. Среди них можно выделить следующие основные особенности:

1. Цены оказывают большее влияние на прибыль, чем изменение продаж и затрат¹. Именно поэтому компании стараются любыми способами повысить цены там, где это возможно. Обратная сторона этого эффекта состоит в том, что снижение цены сложно компенсировать увеличением объема продаж и снижением затрат.
2. Прямая взаимосвязь между ценой и позиционированием продукта / компании. Потребитель будет оценивать товар / услугу не столько по внешнему виду, описанию, рекламе, сколько по цене. У каждого из нас есть свой уровень ценовых ощущений, который складывается из жизненного опыта, уровня дохода и многих других факторов. Ощущения цены субъективны, но именно для правильной оценки реакции потребителя на ту или иную цену и проводятся сложные и дорогостоящие маркетинговые исследования, без результатов которых вероятность ошибки будет велика.
3. Изменение цены не требует высоких затрат по сравнению с другими маркетинговыми активностями. То есть отреагировать ценой на действия конкурентов или изменение внутренних условий всегда можно с высокой скоростью. Поэтому цена — это оперативный и гибкий инструмент тактического управления в компании.
4. Сравнение розничных цен разных операторов рынка в текущих рыночных реалиях не является трудозатратным. Информация о ценах доступна любому, кто пожелает с ней ознакомиться, а на онлайн-рынках для сравнения цен разных продавцов потребуется всего несколько минут.

¹ Дэйли Дж. Эффективное ценообразование — основа конкурентного преимущества: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 26–49.

Приведенные выше особенности подчеркивают высокий потенциал ценового фактора как элемента повышения конкурентоспособности компании при грамотном его использовании.

1.2. Ценообразование в условиях развития электронной коммерции

Под электронной коммерцией понимаются любые формы сделок, при которых взаимодействие сторон происходит без физического контакта электронным способом, а право собственности или право пользования товаром / услугой переходит от одного лица к другому¹. Бурный рост электронной торговли наблюдается как во всем мире, так и в России, особенно в последние годы в связи с пандемией. Он связан в первую очередь с тем, что онлайн-магазин доступен в любое время суток и не требует физического присутствия клиента в торговой точке. Изначально именно отсутствие непосредственного контакта с продавцом и отсутствие возможности физически осмотреть ту или иную вещь смущали потребителей, которые использовали интернет-магазины больше как информационные площадки. Сейчас же потребители привыкли к новому формату покупок. Теперь тренд таков, что большинство интернет-пользователей, опираясь на отзывы и подробный контент, совершают покупки без страха и скепсиса. Этому способствовала гибкая и простая система возврата товаров, безопасность электронных платежей, сокращение времени доставки заказа, высокий уровень постпродажного обслуживания в большинстве онлайн-магазинов и оперативная клиентская поддержка.

Электронная торговля сегодня — это динамически развивающаяся отрасль, которой присуща перманентная модернизация бизнес-процессов. Высокий уровень конкуренции на просторах интернета заставляет операторов рынка находиться в постоянном поиске новшеств и оптимизировать свою текущую деятельность. В первую очередь это касается процессов ценообразования, так как цена была и остается ядром конкурентных преимуществ в онлайн-ритейле. Руководители компаний определяют ценообразование как основной рычаг воздействия на потребителя, поэтому все операторы рынка работают над усовершенствованием своей ценовой стратегии, тактики, находятся в постоянном поиске новых ценовых инструментов с целью оптимизировать процессы установления и изменения цен.

Особенности онлайн-ценообразования. Ценообразование в онлайн-ритейле связано со следующими особенностями²:

¹ Ревинова С. Ю. Бизнес в Интернете. М.: РУДН, 2008.

² Pricing in retail: Setting strategy. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/pricing-in-retail-setting-strategy>

1. *Информационная прозрачность рынка*: интернет минимизировал транзакционные издержки покупателей по поиску информации о ценах на рынке. Маркетплейсы, специальные утилиты и ПО, в том числе на мобильных устройствах, делают возможным получение полной ценовой карты по практически любому товару в считанные минуты.
2. *Высокая динамика изменения цен операторами рынка*: онлайн-магазины способны менять цены на свои товары до десятков раз в день. Таким образом компании адаптировались к постоянным изменениям внутренних и внешних условий, влияющих на цену.
3. *Персонализация товарных и ценовых предложений*: на основе анализа данных о предыдущих покупках интернет-магазины предлагают своим клиентам специальные предложения, подбирая те товары, которые они, вероятнее всего, пожелают приобрести. То же касается предоставления купонов на скидку и прочих бонусов, которые компании постоянно предлагают своим клиентам в личных кабинетах, по электронной почте и с помощью sms-рассылок.
4. *Активное использование аналитики Big Data*: онлайн-магазины активно используют в своих ценовых и ассортиментных стратегиях огромные массивы информации о предпочтениях покупателей, отзывах в социальных сетях, на специализированных форумах и пр. С помощью такого рода анализа игроки рынка находят неочевидные связи между явлениями, предсказывают рыночные тренды, предлагают покупателям то, что они хотят, еще до того, как они осознают свою потребность в товаре.

Вышеописанные особенности рынка e-commerce вынуждают игроков поспешно переходить на **динамические модели ценообразования**, потому что только так можно остаться на плаву в современных условиях. Большинство крупных игроков давно внедрили у себя подобные модели и постоянно улучшают их, стараясь опередить своих конкурентов в скорости внедрений ноу-хау.

На ценообразование в онлайн-ритейле все сильнее воздействует развитие **омниканальных продаж**¹. Еще не так давно интернет-магазины отличались более низкими ценами, что объяснялось отсутствием необходимости аренды торговых площадей, найма продавцов-консультантов и пр.² Сегодня это утверждение уже является спорным, потому что цены

¹ More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer>,

² Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник. М.: Эксмо, 2007. С. 639.

в онлайн- и офлайн-магазинах могут различаться незначительно, а при проведении распродаж офлайн-игроки и вовсе предлагают более низкие цены, чем их конкуренты из e-commerce. Это привело к тому, что уже онлайн-игроки стараются учитывать цены своих офлайн-конкурентов, а не наоборот.

Приведенные особенности современного развития онлайн-коммерции показывают, насколько сложным становится процесс ценообразования для игроков. Чтобы не терять прибыль, долю рынка, оборот и клиентскую базу, компаниям необходимо очень четко и последовательно выстраивать свою ценовую стратегию и тактику на данном рынке. Для этой цели создаются целые подразделения, отвечающие за цены и мониторинг конкурентного окружения.

Ключевые тенденции российского онлайн-рынка

Российский онлайн-рынок подчинен тем же законам и тенденциям, которые справедливы для рынков Европы, США и Азии. Как упоминалось ранее, для всего рынка e-commerce характерна более сильная эластичность по цене конечных товаров и услуг. Причина этого явления состоит в том, что онлайн-рынок свел на нет информационную асимметрию¹: любой интернет-пользователь может свободно сравнить цены во всех магазинах на любой интересующий его товар. Более того, сейчас активно внедряются утилиты, которые подыскивают и сравнивают цены на иных интернет-порталах, пока пользователь просматривает интересующий его товар на сайте конкретного продавца. Так работает, например, сервис «Яндекс.Маркет», пример приведен на рис. 1.

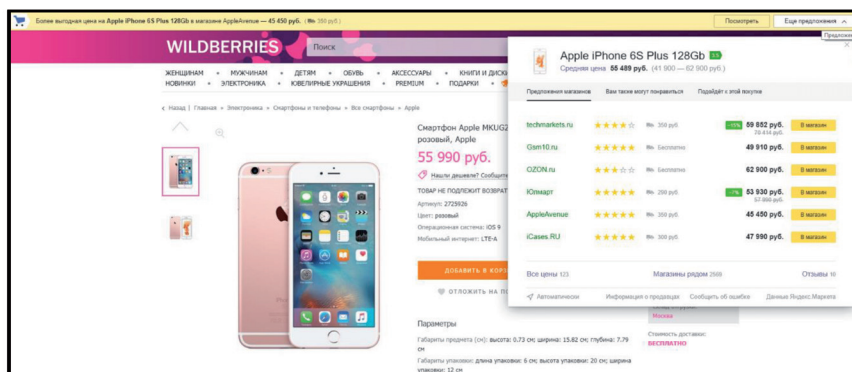


Рис. 1. Сравнение цен через поиск «Яндекс.Маркета»

¹ Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник. М.: Эксмо, 2007. С. 651.

Практически полная информационная прозрачность рассматриваемого рынка привела к тому, что операторы вынуждены вести между собой ожесточенную ценовую конкуренцию. К такому поведению подталкивает дополнительный пул факторов, связанных с экономическим кризисом последних лет, особенно с пандемическим кризисом, начавшимся в 2020 г. Среди этих немаловажных факторов стоит выделить следующие:

1. Снижение реальных доходов населения.
2. Ослабление курса рубля.
3. Санкционные войны.
4. Ускорение инфляции.

Совокупность отрицательных экономических факторов значительно усилила рационалистические настроения потребителей, что, в свою очередь, вывело фактор цены на первое место в списке самых важных при принятии решения о покупке.

Большинство онлайн-покупателей при выборе интернет-магазина ориентируются на его ценовую политику. Желание сэкономить толкает потребителей на поиски самой привлекательной цены на искомый товар, причем эта тенденция на рынке не ослабевает, а даже усиливается. Впрочем, цена не является исключительным фактором, влияющим на выбор того или иного магазина. Среди остальных немаловажных факторов выбора выделим следующие:

1. Уровень сервиса магазина: удобная поисковая система, быстрое и простое оформление заказа, полнота информации о товаре.
2. Стоимость доставки и (или) самовывоза.
3. Наличие программ лояльности.

Совокупность приведенных факторов создает бренд и имидж интернет-магазина, т.е. покупатели будут склонны уже не искать товары на просторах всего Рунета, а заходить на конкретный сайт и выбирать товары там. Не зря так много внимания уделяется интернет-компаниями своему рейтингу на различных маркетплейсах, таких как «Яндекс.Маркет», «Озон», «Вайлдберрис» или «Сбермегамаркет». Если у магазина низкий рейтинг и мало отзывов, он не вызывает доверия у покупателя. Потребитель в первую очередь опасается, что его заказ не исполнят или продадут ему «серый товар», поэтому перед совершением покупки пользователь будет внимательно изучать опыт других покупателей, которые охотно делятся своими впечатлениями о магазинах. Если раньше пользователи набирали название товара в строке поисковика, то сейчас все больше людей набирают страницу конкретного интернет-магазина. На решение о повторной покупке влияют в основном положительный / отрицательный опыт реализации первого заказа и бонусы программы лояльности, которую ввели у себя все крупные игроки.

Стоит отдельно рассмотреть **ценовую программу лояльности** как фактор, влияющий на совершение последующих покупок. Ранее упоминалось, что цена стала важнейшим фактором при выборе продавца, это безусловно, но механизмы лояльности, как правило, направлены на предоставление дополнительной скидки клиенту, который ранее совершал покупки. Поэтому теперь потребителю нужно сравнить не только изначальную («первую») цену, но и цену со скидкой. Очень велика вероятность, что цена без скидки, указанная на сайте, будет выше, чем у конкурентов, но цена, которая отображается в личном кабинете, будет значительно ниже среднерыночной, как это проиллюстрировано на рис. 2.

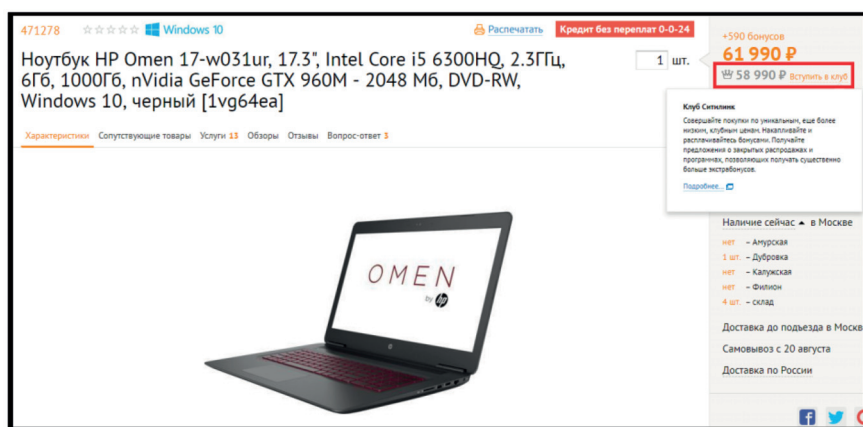


Рис. 2. Пример ценовой программы лояльности на маркетплейсе

Такой распространенный в интернете вид ценовой дискриминации составляет операторов онлайн-рынка мониторить данные не только о фронтальных ценах своих конкурентов, но и цены со скидками, промокоды, которые доступны только на странице товара, и прочие маркетинговые активности, ежедневно обновляемые другими игроками.

Следующая особенность конкуренции в онлайн-ритейле связана со **стоимостью доставки заказа**. Стоит отметить, что индивидуальная доставка — это серьезные затраты для любого онлайн-продавца¹, особенно если компания торгует крупногабаритными товарами. Потребители стали очень внимательно относиться к итоговой стоимости своих заказов, так как стоимость доставки может иногда превышать стоимость самой покупки. Маркетплейсы имеют в своем интерфейсе специальные функции, кото-

¹ Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник. М.: Эксмо, 2007. С. 651.

рые позволяют ранжировать ценовые предложения интернет-магазинов с учетом доставки (рис. 3).

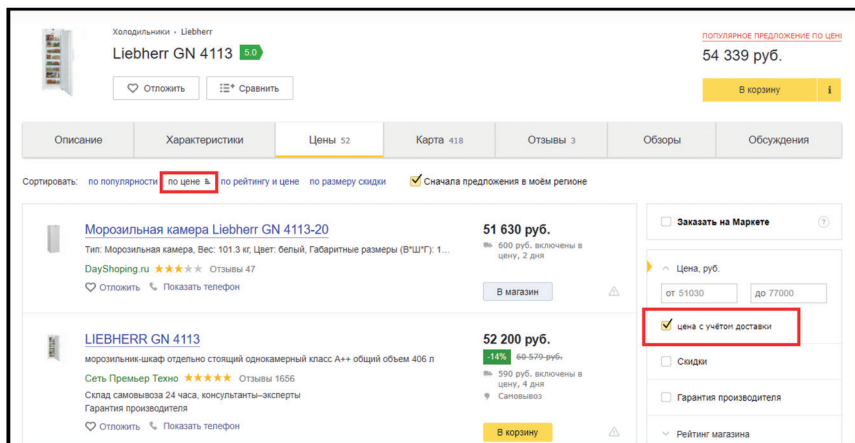


Рис. 3. Ценовые предложения интернет-магазинов с учетом доставки

Зная эту тенденцию, крупные операторы онлайн-торговли открывают все больше пунктов самовывоза, доставка товаров в которые, как правило, бесплатная. Если компания имеет свои офлайн-магазины и сайт в интернете, то можно совершить покупку на сайте с указанием доставки в удобный для клиента ближайший магазин компании. Так работает, например, компания «М-Видео», «Эльдорадо» и другие интернет-магазины розничных брендов.

Среди основных трендов российского рынка электронной коммерции можно выделить следующие:

1. **Адаптация к кризису:** после длительного ценового шока рынки возвращают себе прежние темпы роста.
2. **Выход на рынок игроков нового типа:** крупные офлайновые сети начинают оперировать на онлайн-рынке, создаются маркетплейсы, крупные игроки трансформируются в онлайн-гипермаркеты.
3. **Рост мобильной аудитории:** прирост российской аудитории пользователей интернета на мобильных устройствах очевиден. Многие потребители, особенно среднего и молодого возраста, пользуются интернетом на мобильных устройствах — смартфонах и планшетах, особенно на смартфонах.
4. **Рост онлайн-платежей:** сегодня покупатели оплачивают товары, приобретенные через интернет, в основном при помощи пластиковых карт.

Все вышесказанное указывает на то, что российский онлайн-рынок догоняет по уровню развития рынка Европы, Азии и США. К тому же российский рынок онлайн-торговли не является изолированным: многие крупные мировые игроки, такие как AliExpress, уже успешно функционируют в Рунете, что еще больше усиливает конкуренцию в борьбе за потребителя.

Российские компании поставлены в положение, когда им необходимо усиленными темпами внедрять инновации в свои бизнес-процессы, чтобы не потерять свою долю рынка. Основной упор в модернизации делается в ценообразовании, которое многие игроки начали выделять в отдельные подразделения, копируя опыт американских и западных коллег.

Внедрение динамических моделей ценообразования сопряжено с автоматизацией всего процесса установления цен, так как в ручном режиме управлять изменениями становится просто невозможно. Принимать решение о том, следует ли нет изменять в текущий момент цены на товары, просто не под силу одному категорийному менеджеру, в ведении которого находится портфель из 100–200 товарных групп.

Сам процесс автоматизации ценообразования и всего процесса продаж уникален для каждой компании, переходящей на новую систему. Успех модернизации будет зависеть от многих факторов, в том числе от уровня сложности процессов ценообразования, технологической подготовки игрока, прозрачности бизнес-процессов, команды, курирующей переход, и много другого.

Система факторов, определяющая ценовую политику

Для предприятия цена его товара представляет прежде всего стоимостную выручку, призванную покрыть его затраты и принести некоторую прибыль. Но понятие ценовой политики далеко не сводится к этому.

Эффективность ценообразования, или реализация ценовой политики, зависит от подхода к цене.

При **калькуляционном понимании** речь идет только о расчете суммы платежей за товар, в основном на базе информации об издержках. При таком подходе компания опирается в основном на свои внутренние условия при установлении цены. Ценовая политика ограничена стоимостными расчетами и отождествляется с учетом издержек и калькуляцией цены на их основе. В области сбыта могут применяться различные условия платежа и скидки для стимулирования продаж. Однако понятно, что такой упрощенный подход далеко не всегда эффективен.

Развитием этого подхода является определение ценовой политики через поиск оптимальных **соотношений цены и качества** (или производительности) товара. Ориентированная на это ценовая политика учитывает

уже не только внутренние, но и внешние условия: базовые соотношения цен (цена продукта стандартного, базового качества и отклонения от нее). Рассчитываются верхние и нижние границы цен, и выбирается приемлемый для компании уровень цены между этими нормативами. Такое ценообразование уже более полно вписывается в маркетинговый комплекс. Круг учитываемых условий заметно расширяется.

Среди различных факторов, принимаемых в расчет при разработке ценовой политики, *на первое место выходит оценка потребительской ценности продукта или услуги и условий их потребления.*

Системная характеристика условий и факторов ценообразования поможет нам понять, какие стратегии и методы приводят к успеху в зависимости от реальной комбинации различных условий и факторов. Покажем систему основных условий и факторов ценообразования в обобщенной форме с помощью табл. 1.

Таблица 1

Основные условия и факторы ценовой политики

Характер условий: внешние или внутренние	Условия ценообразования	Факторы ценообразования
Внешние	Предпочтения потребителей (условия потребления)	Полезность товара с точки зрения потребности, традиций потребления или эксклюзивности. Сопоставимость, взаимодополняемость или взаимозаменяемость товаров. Обоснованность цены с позиций потребительской ценности и дополнительных издержек потребителя
Внешние	Условия конкуренции (форма рынка)	Наличие и степень конкуренции. Доля рынка и позиции конкурентов. Политика конкурентов
Внешние	Макроэкономическое окружение	Налоговая политика, внешнеэкономическое регулирование, темпы инфляции, кредитная политика и цена кредита. Изменения общей экономической конъюнктуры, доходов, потребления
Внутренние	Условия производства (цены и затраты предприятия)	Издержки производства и их динамика. Цены факторов производства. Фактический и ожидаемый объем выпуска. Точка окупаемости (безубыточности). Возможности интеграции с другой продукцией и перераспределения прибыли

Окончание табл. 1

Характер условий: внешние или внутренние	Условия ценообразования	Факторы ценообразования
Внутренние	Условия маркетинга (развитие маркетинга в компании и роль цены в маркетинговом комплексе)	Товарная политика. Структура и каналы распределения товаров. Возможности продвижения товара и используемые формы коммуникации. Сервис и послепродажное обслуживание

Под структурированием факторов понимается, прежде всего, выделение *внутренних и внешних факторов*, как это показано в табл. 13. **Внутренние** касаются состояния производственных возможностей, системы управления производством и сбытом, состояния финансовых ресурсов предприятия. **Внешние** факторы характеризуют рыночные условия, включая макроэкономическую среду, отраслевые рынки сбыта и конкретных потребителей¹.

Бренд как фактор ценовой политики²

Использование бренда в маркетинговой политике компании, сила бренда — это новые важные условия ведения бизнеса, обозначившиеся в последние десятилетия и ставшие уже актуальными для российских компаний.

Очевидно, что это создает новые условия для ценовой политики: новое сегментирование рынка, новое позиционирование товара или услуги и соответственно новое восприятие цены.

Прежде всего, надо иметь в виду, что ценовое позиционирование бренда должно иметь *целевой характер*. Это предполагает проведение специального исследования, которое:

- связывает восприятие марок с потребительскими предпочтениями;
- показывает, как с помощью изменения различных аспектов имиджа можно добиться изменения предпочтений потребителя;
- позволяет определить основные характеристики марки, необходимые для сохранения ее позиции на рынке;
- позволяет выделить наиболее выигрышные аспекты измененной (улучшенной) марки.

¹ Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс МВА. М., 2006.

² Там же.

При этом необходимо ответить также на следующие вопросы:

- Какова структура рынка?
- Как позиционируются бренды? Есть ли свободные рыночные ниши?
- Каковы основные факторы предпочтения бренда?
- Каковы ключевые рычаги управления брендом в сегменте?

На основе этого определяются этапы формирования бренда и его ценовое позиционирование (табл. 2).

Таблица 2

Этапы формирования бренда и его ценовое позиционирование

Этап и его ключевая проблема	Содержание задач
Этап 1 — анализ факторов	Определить ключевые аспекты, по которым потребитель различает марки и факторы, влияющие на его выбор
Этап 2 — описание марок	Описать качества каждой марки по стандартным критериям
Этап 3 — оценка силы бренда	Определить относительную важность критериев и дать оценку своего продукта (услуги)
Этап 4 — ценовое позиционирование	Оценить варианты ценового позиционирования, критические факторы успеха, назначить соответствующую выбранной нише цену

Для определения рыночных ниш ценового позиционирования бренда может быть использован метод опросов потребителя относительно воспринимаемой цены всех присутствующих на рынке товарных марок. Затем составляется шкала высказываний, характеризующих позиционирование марок по цене, и составляется соответствующий график, где по вертикали располагаются товарные марки, а по горизонтали откладываются приписываемые им потребителями цены¹ (рис. 4).

¹ Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс МВА. М., 2006.

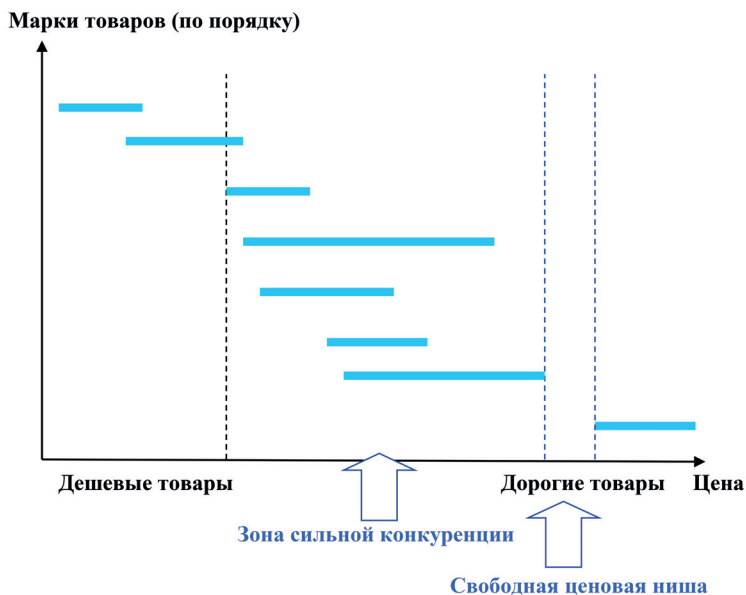


Рис. 4. Ценовое позиционирование брендов

Ценовое восприятие каждой марки предстает в виде линии, которая тем длиннее, чем больше уровней цен ассоциируется у потребителей с данной маркой. В итоге будут получены аналитические представления о степени конкуренции брендов в разных ценовых сегментах и возможностях найти выгодную рыночную нишу.

Тема 2. Ценовая эластичность и методы ценовых исследований

2.1. Верхний предел цены и определение ценовой эластичности

Оценка ценовой чувствительности потребителя: высокая или низкая?

Непонимание ценовой эластичности спроса в различных сегментах своей целевой аудитории может привести к неправильному установлению цен и финансовым потерям для компании. Приведем примеры типичных ошибок при установлении цен в условиях развития электронной торговли¹.

¹ 5 самых распространенных ошибок в ценообразовании и как их избежать. URL: <https://www.cs-cart.ru/blog/5-samyih-rasprostranennyih-oshibok-v-tsenoobrazovanii-i-kak-ih-izbezhat/>

1. Цены устанавливаются без четкого представления о себестоимости единицы проданного товара.

Любой бизнес сможет устойчиво развиваться, только если цена продукта выше, чем его себестоимость. Но многие владельцы интернет-магазинов зачастую не могут правильно определить свои реальные расходы, а потому и не в состоянии выстроить верную ценовую политику.

В электронной коммерции стоимость единицы продукции на самом деле складывается не только из суммы, которая уплачивается поставщику. Есть еще масса накладных расходов, которые связаны с каждым продуктом, имеющимся в ассортименте.

Некоторые продавцы применяют излишне упрощенный подход для предоставления выгодных цен и не включают такие расходы (например, зарплату сотрудников, затраты на маркетинг, общие эксплуатационные и транспортные расходы внутри компании и т.д.) в себестоимость единицы продукции. Итог — дефицит бюджета в конце месяца, когда наружу «выплывает» всё, что было потрачено, до копейки.

Чтобы избежать этого, нужно правильно просчитать себестоимость товара в интернет-магазине и, уже исходя из нее, формировать розничную цену.

2. Цены редко обновляются, т.е. не ведется регулярная работа над ценовой политикой.

Огромная ошибка — быть статичным в такой бурно развивающейся сфере, как электронная коммерция, даже если продают дорогие антикварные вещи или коллекционное вино.

Такой подход довольно часто встречается в компаниях, где цены устанавливаются раз в год, квартал или месяц. Возможно, кому-то это кажется правильным. Однако рынок электронной коммерции меняется намного быстрее. И есть риск отстать от более динамичных конкурентов.

Управление ценами должно быть приведено в соответствие со всеми видами динамических операций, касающимися продаж и маркетинга. Стоимость товара всегда должна ставиться под сомнение и проверяться. Ценообразование нуждается в испытаниях и улучшениях. А потому для того, чтобы стать конкурентными, цены должны быть динамичными.

Как это сделать? Необходимо опираться на ценовую эластичность спроса и мониторинг цен конкурентов.

3. Цены всегда стремятся к минимуму.

Онлайн-покупатели имеют важное преимущество: они могут оперативно сравнить цены на товар в разных интернет-магазинах. И с большой долей вероятности они выберут ресурс, где стоимость минимальная.

Но прежде чем выставлять цену на минимум, надо подумать, как не попасть на «дно» электронной коммерции. Просчитать расходы: достигнет ли бизнес рентабельности, если последует за общим трендом, который

диктует снижение цен на тот или иной продукт? Возможно, это принесет больше убытков, чем доходы от увеличения продаж.

Если у бизнеса наработана хорошая база: клиенты, которые довольны обслуживанием, оперативной доставкой, общением, качеством товара, возможно, они не станут участниками «ценовой гонки». И снова выберут ваш интернет-магазин как заслуживающий доверия.

4. Цены оторваны от конкурентов.

Электронная коммерция — это сфера, где сильна конкуренция. Конкуренты используют все имеющиеся ресурсы для того, чтобы выстроить оптимальную, эффективную ценовую политику. Покупатели имеют все возможности максимально глубоко изучить рынок, поэтому нужно знать конкурентов «в лицо». То, насколько оперативно будут отслеживаться изменения в ценообразовании конкурентов, может напрямую повлиять на развитие бизнеса.

5. Излишне сильный акцент на цены конкурентов.

Есть и обратная сторона медали: компания начинает тщательно следить за всеми телодвижениями конкурентов. И ценообразование превращается в бесконечную гонку, цель которой — догнать и перегнать «соперников». Но идеальный путь развития у каждого свой. Информацию о конкурентах нужно использовать для выстраивания правильной собственной стратегии и поиска оптимальной цены на товары именно для своих клиентов.

Любой потребитель чувствителен к цене, однако эта чувствительность может существенно изменяться от одной ситуации к другой в зависимости от важности, приписываемой товару, или, напротив, от неценовых жертв, связанных с приобретением товара. Организациям целесообразно знать, насколько чувствителен, или эластичен, спрос на их товары к изменению цены.

Эластичность спроса — это степень зависимости его изменения от какого-либо рыночного фактора. Коэффициент ценовой эластичности спроса в самом общем виде определяется соотношением процентных изменений продаж и цен:

$$\text{К-нт эл. спроса} = \frac{\text{изменение величины спроса (в \%)} }{\text{изменение цены (в \%)} } = \frac{\Delta Q(\%)}{\Delta P(\%)}.$$

Если коэффициент эластичности больше единицы, то спрос считается эластичным, а если меньше — неэластичным. Он отражает разную степень рыночной реакции на изменение цен. Обычно цена и спрос находятся в обратной зависимости друг от друга, но не всегда. Так, по особо престижным товарам зависимость может быть прямой. Представим ситуацию, когда производитель модной косметики неожиданно продает по повышенным ценам больше товара, чем по более низким. В данном случае

цена может служить для потребителя признаком эксклюзивного качества. Но и при таких условиях существует **верхний предел повышения цены**, после которого начинается снижение спроса.

Ценовая эластичность спроса определяется рядом психологических и экономических факторов, которые надо знать и учитывать предпринимателю. Например, она снизится, если:

- продукт позиционирован отдельно от других (не имеет аналогов);
- потребителям неизвестны или мало известны товары-субституты;
- потребителям сложно сравнить качество различных субститутов;
- затраты потребителей на продукт относительно невелики по сравнению с их доходами;
- затраты потребителей на продукт занимают очень малую долю их совокупных издержек (поэтому, в частности, относительно дороги запчасти к автомобилям);
- потребители могут часть затрат на продукт разделить с кем-либо, например, с членами своего кооператива;
- продукт может применяться в системе с ранее приобретенными и освоенными продуктами;
- продукту приписываются более высокое качество, престиж и эксклюзивность;
- потребители не могут долго хранить продукт¹.

Для характеристики спроса исследуемого товара в зависимости от изменения цены на этот товар и дохода потребителя полезно знать характерные особенности его изменения.

Отметим основные особенности.

Во-первых, коэффициенты эластичности обычно различны в краткосрочном и в долгосрочном периодах. Для многих товаров спрос обычно тем эластичнее, чем больше период времени для принятия решений, т.е. спрос более эластичен по цене для длительного периода, нежели для короткого. Например, рост цен на топливо может не сразу сказаться на его экономии (спрос неэластичен). Однако постепенно, по мере замены или переоборудования топливных систем (например, на использование электричества или газа) спрос уменьшится. На другие товары спрос может быть более эластичен для кратковременного, а не для долговременного периода. Так, повышение цен на товары длительного пользования может более резко сказаться на их приобретении в кратковременный период, но впоследствии действующий парк этих товаров потребует замены, и влияние цены на спрос смягчается.

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

Совокупный результат проведенных вышеназванным способом сопоставлений можно выразить как «выгоду потребителей».

Существуют определенные «рубежные» значения, в связи с чем говорят о **ценовых порогах**, т.е. таких значениях цены, при которых ценовая оценка товара скачкообразно изменяется.

Различают абсолютные и относительные пороги. Об **абсолютных порогах** мы говорим, когда речь идет о верхних пределах цены. За пределами верхнего порога потребитель не может купить товар из-за недостаточной платежеспособности. За пределами нижнего порога он не покупает из-за сомнений в качестве.

Относительные пороги цены представляют результат потребительской оценки внутри принимаемого (признаваемого) потребителем ценового интервала (между нижним и верхним пределами цены). Тогда говорят об оценке приемлемости цены. Графическое выражение психологических порогов приемлемости цены в рамках допускаемого потребителем интервала представлено на рис. 6.

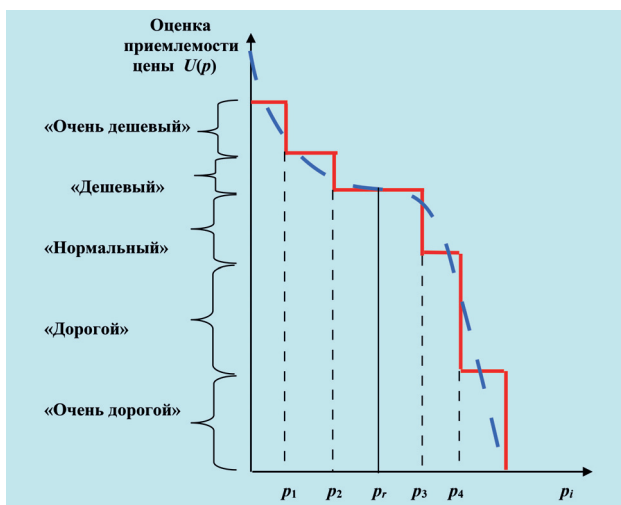


Рис. 6. Пороги восприятия цены и оценки уровня цены

2.2. Исследования цен

Ответы на многие вопросы ценообразования требуют специальных исследований. Как выбрать метод исследования?

Можно выделить различные группы методов исследования цен и определения ценовой эластичности.

1. **Мониторинг цен** — это поиск своих конкурентов в интернете и регулярное отслеживание цен, акций и наличия товара на страницах их сай-

тов. Целью мониторинга цен является регулярная переоценка своих товаров, исходя из рыночной ситуации, для увеличения прибыли. Основным инструментом для автоматического сбора информации является парсинг цен конкурентов. Цены в интернете важно мониторить:

- в самих интернет-магазинах;
- на прайс-агрегаторах;
- на маркетплейсах;
- в рекламных объявлениях в поисковой выдаче;
- на различных электронных досках объявлений.

Пример. Вы и ваш прямой конкурент в данном регионе продаете продукцию одного поставщика. Вы заметили, что у вас начали падать продажи. Результаты мониторинга цен показали, что конкурент на выходных и в праздники опускает цены на эту продукцию до вашей закупочной или еще ниже. Вы проверили данные с помощью контрольной закупки товаров у конкурента. Варианты ошибки исключены. Вывод напрашивается однозначный — ваш конкурент не работает в убыток, а имеет дополнительную скидку от поставщика. Вы связываетесь с поставщиком, проводите переговоры. Либо вы получите скидку и сможете торговать по ценам конкурента, либо вы поменяете поставщика на эту продукцию, либо возьмете на борт товары-аналоги с гарантированной наценкой.

Автоматический мониторинг цен. Автоматический мониторинг цен конкурентов — это регулярный процесс сбора цен и запасов товаров на различных интернет-площадках, где они изменяются очень часто без участия персонала компании. Без автоматизированных систем мониторинга цен трудно отслеживать и своевременно реагировать на быстрое изменение рыночной ситуации в отраслях с высокой конкуренцией. Парсер цен конкурентов — это специально разработанная компьютерная программа, предназначенная для сбора данных о стоимости товаров или услуг со страниц посещаемых парсером сайтов. В Российской Федерации нет законодательства, ограничивающего доступ к информации о ценах в магазинах. Таким образом, эта информация является общедоступной, а значит, собирать цены в интернет-магазине не запрещается. В законодательстве Российской Федерации предусмотрен ряд ограничений, касающихся парсинга информации с сайтов: нельзя нарушать авторские и смежные права, нельзя собирать охраняемую законом информацию, нельзя собирать данные, составляющие коммерческую тайну, незаконным способом¹.

2. Использование ценовых экспериментов. Если не имеется надежной статистики относительно влияния уровня цен на объем реализации, то для

¹ Кокоулин С. Методы мониторинга цен в интернете. URL: <https://pricecontrol.biz/metody-monitoringa-cen-v-internet/>

определения ценовой эластичности возможно проведение специальных экспериментов. Цены могут меняться в течение определенного времени в нескольких магазинах, или могут назначаться различные цены на одинаковые товары в нескольких магазинах в одно и то же время. Например, на пробном рынке на небольшой период времени вводится 5%-ное повышение цены на исследуемый товар. Если окажется, что это повышение не отразилось на объеме продаж, то оно вводится на всех рынках. Существенно важным при проведении ценовых экспериментов является сохранение неизменными всех других факторов, влияющих на покупательское поведение потребителей. В условиях нестабильной экономики это сделать чрезвычайно сложно¹.

3. Проведение опроса потребителей с целью выяснения, при каких ценах они готовы покупать определенные товары. Одной из сложностей данного подхода является то, что порой наблюдается существенное различие между высказываниями потребителей и их реальным поведением на рынке. Кроме того, респонденты обычно склонны занижать объемы предполагаемых покупок при высоком уровне цен. Как и для предыдущих методов, опросы потребителей в основном используются для определения краткосрочной эластичности спроса².

Если информация о ценах собрана, можно определить функцию и эластичность спроса по цене. При этом можно опираться не только на внешние, но и на собственные данные о продажах. Рассмотрим эти методы.

Определение ценовой эластичности на основе анализа фактических цен и объемов продаж. Метод дает укрупненную картину и полезен для понимания общей ценовой чувствительности на данном отраслевом и территориальном рынке.

Пример³

Хлебокомбинат имеет данные о продаже своих изделий в одном из районов города и в целях прогнозирования будущей динамики цен выбирает для сравнения два периода текущего года: январь и сентябрь. Обобщив данные об объемах продаж и ценах в эти периоды, он получает следующие данные:

Месяц	Цена (руб.)	Продажи (тыс. шт.)
Январь	60	500
Сентябрь	70	520

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М.: Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет, 2016.

² Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс МВА. М., 2006.

³ Там же.

Данные позволяют рассчитать эластичность спроса и определить уравнение спроса. Это **первый шаг** наших расчетов. Эластичность спроса равна 0,25.

Второй шаг расчетов — необходимо скорректировать полученные данные на влияние инфляции, поскольку речь идет о товарах массового спроса, подверженных влиянию инфляции. Очевидно, что это влияние затронуло за рассматриваемый период прежде всего уровень цен второго периода. Это значит, что необходимо скорректировать параметр P_2 .

Какой показатель выбрать для расчетов влияния инфляции? Очевидно, тот, который наиболее близко отражает динамику уровней цен на рынке сбыта данной продукции. Рассматриваемый нами продукт — хлеб — относится к рынкам розничных продаж потребительских товаров. Поэтому здесь можно использовать индекс потребительских цен за прошедший период. Предположим, что за рассматриваемый период индекс цен составил:

$$I_{\text{потр. цен I-IX}} = 10\%, \text{ или } 1,1.$$

Отсюда относительная цена за сентябрь (скорректированная на влияние инфляции) составит 64 руб.

Третий шаг расчетов по этому методу — скорректируем объем продаж данных хлебобулочных изделий с учетом внешних (по отношению к данному рынку) факторов, повлиявших на него. Как правило, эти факторы касаются изменения экономической конъюнктуры и вследствие этого — уровней доходов, что повлияло на величину спроса и на объем товарооборота. В нашем случае речь идет о розничном товарообороте, поэтому можно воспользоваться индексом реального (физического) объема розничного товарооборота, который, предположим, за рассматриваемый период составил:

$$I_{\text{розн. товароб.}} = 107\%, \text{ или } 1,07.$$

Тогда относительный спрос (скорректированный на изменение внешнего фактора — общего роста розничного товарооборота) составит:

$$q_2' = \frac{520}{1,07} = 486.$$

Проведя указанную коррекцию данных, уточним теперь функцию спроса, пересчитав ее по новым, скорректированным данным:

Месяц	Цена (руб.)	Продажи (тыс. шт.)
Январь	60	500
Сентябрь	64	486

Как видим, новые и первоначальные данные существенно различаются. Соответственно, изменяется и показатель ценовой эластичности спроса. Теперь он составит $-0,42$. Если происходят большие колебания цен, то для более точных измерений ценовой эластичности спроса в условиях резких ценовых колебаний используется отнесение к средней базе. В этом случае формула ценовой эластичности получит следующее выражение:

$$e_{x,p} = \frac{q_2 - q_1}{(q_2 + q_1)/2} \cdot \frac{p_2 - p_1}{(p_2 + p_1)/2}$$

или

$$e_{x,p} = \frac{(q_2 - q_1)}{(q_2 + q_1)} \cdot \frac{(p_2 + p_1)}{(p_2 - p_1)}.$$

Исследования для определения оптимальной цены

В результате применения данного метода можно уловить **пороги ценовой чувствительности**, выражающиеся в изломах линии спроса. Фактически речь идет о ценовых экспериментах, в рамках которых компания меняет цены и затем изучает последствия, т.е. влияние произведенных изменений на объемы продаж.

В данном случае необходимая информация для определения спроса и ценовой эластичности собирается компанией на основе обобщения мнений потребителей. Данный подход был предложен нидерландским исследователем П. Ван Вестерндорпом и заключается во включении в исследование элементов восприятия цены потребителем: «высокая цена» и «выгодная цена» применительно к конкретному продукту. Это метод **PSM (Price Sensitivity Meter)** — **измерение чувствительности к цене**. Он обладает двумя важными преимуществами. Во-первых, респондент может сам назвать свою цену, не используя заранее оговоренную шкалу, и, во-вторых, можно относительно легко составить анкету, контролировать и анализировать результаты. Как правило, потенциальным покупателям задают четыре вопроса:

- При какой цене вы купите данный товар и останетесь довольны своей покупкой? («удачная покупка»);
- При какой цене вы купите товар, хотя подумаете, что это дорого? («дорогая покупка»);
- При какой цене вы откажетесь от покупки из-за слишком высокой цены? («слишком дорогой»);
- При какой цене вы откажетесь от покупки, посчитав, что по такой низкой цене нельзя купить качественный товар? («подозрительно дешево»).

Обобщение в процентах ответов максимально возможного числа респондентов позволит нарисовать интересный график, пример которого приводится на рис. 7.



Рис. 7. Схематическая иллюстрация метода PSM

2.3. Нижний предел цены: проблема окупаемости

Затраты продавца — его себестоимость продукции, работ, услуг — представляют собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Наибольшее практическое значение для ценовой политики имеет деление на постоянные и переменные затраты.

Под **постоянными** затратами (*fixed costs, FC*) понимают такие, сумма которых в данный период не зависит непосредственно от величины и структуры производства и реализации продукции.

Другой вид затрат — **переменные** (*variable costs, VC*). Это издержки, общая величина которых на данный период непосредственно зависит от объема производства и реализации продукции: расходы на приобретение сырья, материалов, топлива, энергии, требуемых для производства продукции, оплата рабочей силы и т.п.

Сумма постоянных и переменных издержек составляет **суммарные издержки** (*total costs, TC*) предприятия. $TC = FC + VC$.

Важное значение для ценовой политики и решения проблем окупаемости имеет структура затрат. Под структурой издержек понимается процентное соотношение переменных и постоянных издержек в рамках ее совокупных издержек.

Для определения издержек продукции на единицу товара — себестоимости — используют **классификацию по статьям расхода** (калькуляционным статьям).

Цены тесно связаны с издержками и часто определяются через издержки и ожидаемую величину прибыли. При этом важное значение для расчета издержек имеют вопросы объема и организации производства, причем не только граница производственных возможностей, но и цены факторов производства, а также различные аспекты качества и комбинации производственных факторов.

Важной задачей ценовой политики, связанной с окупаемостью затрат, является **максимизация прибыли**. Само понятие прибыли в итоге дифференцируется в зависимости от того, рассчитывается ли она на основе *полных или частичных затрат*.

Появляется понятие чистой *нетто-прибыли*, рассчитываемой с учетом полных издержек, в которые произвольно включается часть постоянных затрат. Однако надо иметь в виду, что постоянные затраты не играют решающей роли при принятии ценовых решений, а ориентированное на полный учет затрат ценообразование неизбежно ведет к росту цен. В ряде случаев вместо *нетто-прибыли* (чистой прибыли) при принятии оперативных (краткосрочных) ценовых решений используется расчет *брутто-прибыли, маржинальной прибыли или покрытия* на основе раздельного учета затрат по методу *Direct Costing*.

Величина покрытия (R) определяется как разность между оборотом (общей выручкой) и суммой переменных затрат за данный период (t):

$$R_t^i = U_i^t - \sum_i vc_i,$$

где U_i^t — оборот продукта i за период t ; vc_i — переменные затраты на продукт i за период t .

В расчете на единицу продукции для целей ценообразования получим:

$$r_i = p_i - vc_i,$$

где r_i — покрытие в расчете на единицу продукта i ; p_i — цена продукта i ; vc_i — переменные затраты в расчете на единицу продукта i в среднем за период t .

Рассчитанные необходимым способом издержки образуют **нижний предел цены**. Разница между верхней границей цены, образуемой спросом, и нижней границей, образуемой издержками, — это и есть «поле игры» предпринимателя по установлению цен.

Тема 3. Стратегии ценообразования

3.1. Выбор цели и направления ценовой стратегии

В основе стратегического ценообразования должна лежать определенная **цель или система целей** компании на конкретном рынке в планируемый

период. Обычно говорят о таких целях, достигаемых в том числе за счет ценообразования, как максимизация прибыли, повышение доли рынка, укрепление капитала бренда, вытеснение конкурента и др.

Одни цели носят более долгосрочный характер, другие — краткосрочный, например антикризисные стратегии. Одни стратегии сопряжены, как правило, с резким снижением цен, например, планирование увеличения доли рынка и вытеснение конкурента. Другие стратегии, такие как лидерство в качестве или стратегии «снятия сливок» при выводе инновации компаниями — инновационным лидером рынка, имеют шанс и должны ориентироваться на долгосрочный период в случае их успешности. Поэтому в стратегическом планировании цен надо учитывать реальные условия и последствия той или другой ценовой стратегии.

В стратегическом плане цена всегда должна соответствовать ожидаемой потребительской ценности, воспринимаемому качеству. Поэтому базовой стратегической матрицей ценообразования можно считать соотношение различных вариантов цены и реальной рыночной полезности, выражающей потребительскую ценность в целевом сегменте. Этим определяется в первую очередь потребительский выбор при любом изменении рыночной ситуации, особенно в условиях рыночной нестабильности, характерной сегодня для многих рынков (табл. 2).

Таблица 2

**Матрица стратегий на основе комбинаций между ценой
и воспринимаемым потребителем качеством¹**

Цена Оценка качества	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	1. Премиум-стратегия дорогих товаров	2. Стратегия ценовых преимуществ	3. Стратегия ценовых войн
Средняя	4. Стратегия «экономии» на качестве	5. Стратегия средних цен	6. Стратегия ценовых преимуществ
Низкая	7. Стратегия обмана	8. Стратегия «экономии» на качестве	9. Стратегия дешевых товаров (дискаунтеры)

Другим важным стратегическим ориентиром в ценообразовании служит степень инновационности продукта или сервиса и соответствующая динамика его целевого рынка в зависимости от стадии жизненного цикла (табл. 3).

¹ Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс МВА. М., 2006.

Таблица 3

Зависимость ценообразования от фаз жизненного цикла товара¹

Факторы	Фазы жизненного цикла товара			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Упадок
1	2	3	4	5
Позиция товара на рынке	Сильная благодаря новой конструкции (дизайну), уникальным потребительским свойствам	Товар активно внедряется на рынке. Достигается высокое качество. Появляются конкуренты	Высокое качество товара сохраняется. Происходит процесс дифференциации и модернизации товара.	Рынок начинает завоевывать конкурирующие товары более высокого качества, спрос снижается
Особенности производства	Неполная загруженность производства	Растущая нагрузка мощностей	Загруженность производственных мощностей. Применяются отработанные технологии	Значительный избыток производственных мощностей. Перепрофилирование производства
Условия конкуренции	Монополия инноватора. Конкурируют немногие фирмы, высокие цены	Число конкурентов возрастает и становится значительным. Наблюдается конкуренция цен	Олигополярная структура рынка. Высокое число конкурирующих брендов. Дифференциация цен	Снижаются острота конкуренции, усиливается борьба за консервативного потребителя. Цены в основном снижаются
Поведение покупателя	Покупатель инертен. Его необходимо убедить отобрать новый товар	Контингенты покупателей расширяются	Массовый рынок насыщен товаром. Потребитель склонен к повторным многократным покупкам товара	Покупатель хорошо знает товар и его конкурентов, но постепенно переключается на инновации
Уровень затрат на единицу продукта	Высокие затраты	Затраты постепенно снижаются	Затраты оптимизированы, дифференцированы по видам продукта	Затраты возрастают из-за сокращения спроса и объема выпуска
Цена товара и прибыль от его реализации	Высокие цены. Низкая прибыльность в связи с ограниченным производством и высокими стартовыми затратами	Цены снижаются в ходе конкуренции. Высокие прибыли от массовой реализации	Цены и прибыль дифференцированы. Устанавливается структура цен. Рынок разделяют конкурирующие бренды	Цены дифференцированы, затем низкие цены и прибыль (в конце фазы возможен рост цены в результате редкости товара)

¹ Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс МВА. М., 2006.

Особенностью современных отечественных рынков является частое использование стратегий низких цен. К сожалению, часто чем шире круг потенциальных потребителей товаров, тем меньшую роль играет качество предлагаемого продукта или сервиса. Основным маркетинговым инструментом в арсенале агрессивной конкуренции по-прежнему остается ценовая политика. Собственные дискаунтеры запускают почти все крупные игроки российского рынка. По оценкам представителей ретейла, «сети, которые мы ассоциируем с жесткими дискаунтерами, такие как “Светофор”, “Маяк”, “Доброцен”, растут примерно на 20–40% в год и по количеству магазинов и по выручке. Видя такое бурное развитие дискаунтеров, крупные федеральные сети всерьез занялись развитием собственных проектов. Буквально за последний год появились “Чижик”, “Моя цена”, “365+”, “Да!” и др. Дело в том, что и “Пятерочка”, и “Магнит”, и “Лента” изначально были дискаунтерами, но постепенно ушли в более высокий ценовой сегмент, становясь все более комфортными, расширяя ассортимент и развивая услуги»¹. Одна из основных причин популярности дискаунтеров в России — это снижение роста доходов населения, покупательской способности. Инфляция растет быстрыми темпами. Кроме того, важная причина увеличения доли дискаунтеров — изменение отношения населения к совершению покупок. Покупатель стал более внимательным к расходам, научился считать деньги, рациональнее подходит к выбору товаров. Он приходит к пониманию, что необязательно переплачивать за дополнительные услуги и сервис. Так, по мнению ведущих ретейлеров, «популярность дискаунтеров обусловлена растущим трендом на экономичное потребление без компромисса между стоимостью и качеством. Покупатель, оценив по достоинству качество СТМ-сети (ретейлера с собственными торговыми марками) и его выгодную цену, не вернется к потреблению брендовой продукции, которая стоит дороже, но имеет те же вкусовые характеристики»². Контролировать ценообразование, всю цепочку от производства до полки, позволяют собственные торговые марки. Поэтому в настоящем дискаунтере доля СТМ должна быть очень высокой. Западные сети дискаунтеров, такие как Lidl, Aldi, Leader price, подтверждают эту гипотезу — там доля private label в ассортименте может превышать 90%³.

3.2. Методы расчета цены

1. Метод полных издержек, или метод «Издержки плюс» (Full Cost Pricing, Target Pricing, Cost Plus Pricing). Для определения цены сначала рассчиты-

¹ Эра дискаунтеров: российская специфика и перспективы. URL: <https://www.retail.ru/articles/era-diskaunтеров-rossiyskaya-spetsifika-i-perspektivy/>

² Эра дискаунтеров: российская специфика и перспективы. Портал Retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/articles/era-diskaunтеров-rossiyskaya-spetsifika-i-perspektivy/>

³ Там же.

вают затраты на производство продукции. Затем полученную сумму увеличивают на норму прибыли. Прибавка к себестоимости должна быть такой, чтобы предприятие могло осуществлять реализацию товаров и получать прибыль. Как правило, в стоимость закладывают и расходы на оплату косвенных налогов, таможенных пошлин. Такой метод используют организации, которые имеют четкую дифференциацию товаров. Этим способом формируют и цену на впервые выпускаемую продукцию, а также на ту, которая не отличается конкурентоспособностью.

К примеру, фирма выпускает предметы домашнего обихода и запускает производство нового товара. Ей необходимо установить на него цену. Предполагается, что за год будет выпущено 10 000 таких изделий. При этом на приобретение необходимого сырья и материалов понадобится 1000 руб., на оплату труда рабочим — 400 руб. (на одну единицу товара). Согласно плану, постоянные затраты составят 2 000 000 руб. в год, а выручка — 4 000 000 руб.

Определим стоимость изделия с помощью метода маржинальных издержек.

Рассчитаем, какую планируется получить прибыль от реализации, после того как переменные затраты будут возмещены: $2\,000\,000 + 4\,000\,000 = 6\,000\,000$ руб.

Желаемая выручка от реализации одного изделия: $6\,000\,000 / 10\,000 = 600$ руб.

Затраты на производство одной единицы товара составят: $400 + 1000 = 1400$ руб.

Стоимость продукции определяется как сумма совокупных затрат и желаемой прибыли после их возмещения (на единицу товара): $600 + 1400 = 2000$ руб.

2. Метод стоимости изготовления (Conversion Cost Pricing). Для определения цены к величине расходов на закупку необходимого сырья, материалов, полуфабрикатов прибавляют сумму, которая соответствует вкладу фирмы в увеличение цены. Этот способ не используют для установления цены на большой период времени, он не может стать заменой метода полных издержек, являясь лишь его дополнением. Ниже представлены случаи его применения:

- если предприятие планирует увеличить прибыль, нарастив при этом объемы выпускаемой продукции;
- если принимается решение о продолжении конкуренции с другими производителями;
- если при оценке рентабельности тех или иных категорий товаров изменяется ассортиментная политика;
- если необходимо рассчитать стоимость товаров, производимых по индивидуальным заказам.

3. Метод маржинальных издержек (Direct Costing System). При формировании цены величина переменных затрат увеличивается на сумму, которая может возместить их и обеспечить получение запланированной прибыли. Использование этого метода позволяет полностью покрыть постоянные расходы и добиться увеличения выручки.

4. Метод рентабельности инвестиций (Return on Investment Pricing). Предполагает, что при определении цены должна быть обеспечена рентабельность выше стоимости средств, привлекаемых со стороны. К величине совокупных затрат на производство единицы продукции прибавляется сумма процентов за кредит. Этот способ учитывает платность финансовых ресурсов. Его можно использовать организациям, выпускающим большое количество наименований товаров, затраты на производство которых разные. Таким образом рассчитывают и стоимость новой продукции. Метод рентабельности инвестиций можно использовать для определения объема выпуска новых товаров.

Например, фирме необходимо рассчитать цену на новый товар. Ежегодно планируется производить 40 000 изделий, переменные затраты на единицу составят 35 руб. Величина постоянных расходов составит 700 000 руб. При этом предприятию понадобятся заемные средства (1 000 000 руб.), которые оно может взять под 17% годовых.

Определим цену единицы продукции с помощью метода рентабельности инвестиций.

Рассчитаем постоянные расходы на единицу изделия: $700\,000 / 40\,000 = 17,5$ руб.

Совокупные расходы составят: $35 + 17,5 = 52,5$ руб.

Желаемая выручка: $(1\,000\,000 \cdot 0,17) / 40\,000 = 4,25$ руб./ед. (не ниже).

Минимальная цена может быть следующей: $35 + 17,5 + 4,25 = 56,75$ руб.

5. Методы маркетинговых оценок (Pricing based on Market Considerations). Это методы ценообразования, ориентированные на выяснение стоимости товара, по которой потребители точно будут его приобретать. В данном случае основной целью фирмы является повышение конкурентоспособности, а прибыль и необходимость покрыть затраты на производство отодвигаются на второй план. Для маркетинговых методов ценообразования примеры расчетов приведены ниже.

Спрос зависит от того, какова стоимость товара, например, эластичность его равна 1,75.

Выясним, как повлияет на спрос снижение стоимости на 1 руб. Объем продаж до изменения цены был 10 000 изделий по 17,5 руб. Величина совокупных затрат равна 100 000 руб. (переменных — 80 000 руб.).

Выручка от реализации составила: $17,5 \cdot 10\,000 = 175\,000$ руб.

Полученная до снижения стоимости прибыль: $175\,000 - 100\,000 = 75\,000$ руб.

После того как цена будет снижена, объем продаж возрастет: $10\,000 \cdot (1,75 \cdot 1/17,5) + 10\,000 = 11\,000$ ед. При этом выручка составит: $16,5 \cdot 11\,000 = 181\,500$ руб.

Затраты на производство и реализацию после изменения стоимости составят:

- постоянные: $100\,000 - 80\,000 = 20\,000$ руб.;
- переменные: $(80\,000 / 10\,000) \cdot 11\,000 = 88\,000$ руб.
- совокупные затраты: $20\,000 + 88\,000 = 108\,000$ руб.

Величина прибыли после изменения стоимости: $181\,500 - 108\,000 = 73\,500$ руб.

Из расчетов видно, что уменьшение цены единицы товара на 1 руб. приведет к снижению прибыли на 1500 руб.: $75\,000 - 73\,500 = 1500$ руб.

Рассчитаем, как отразится на величине прибыли снижение стоимости товара на 1 руб., если постоянные затраты составляют 50% от совокупных.

Затраты после изменения цены будут следующими:

- постоянные: $100\,000 \cdot 0,50 = 50\,000$ руб.;
- переменные: $((100\,000 - 50\,000) / 10\,000) \cdot 11\,000 = 55\,000$ руб.;
- совокупные издержки: $50\,000 + 55\,000 = 105\,000$ руб.

Определим прибыль от продажи товаров по сниженной цене: $181\,500 - 105\,000 = 76\,500$ руб. На основании данных расчетов можно сделать вывод о том, что в данном случае снижение стоимости привело к росту прибыли на 1500 руб.: $76\,500 - 75\,000 = 1500$ руб.

Особенности методов ценообразования в сфере услуг

Услуги принципиально отличаются от товаров. Это обусловлено:

- их нематериальностью (неосвязаемостью);
- тем, что потребляются они индивидуально;
- невозможностью их хранения;
- тесной связью производства и потребления услуг;
- невозможностью обеспечить стабильное качество;
- важностью не только результата, но и самого процесса оказания услуг.

В основном на стоимость услуг оказывают влияние спрос и предложение. Цена будет зависеть также от того, насколько значимы эти услуги для населения. Поэтому для расчета стоимости услуг не всегда можно использовать рыночные методы ценообразования. Необходимо предоставлять льготы, дотации и потребительские субсидии (например, для услуг, предлагаемых медицинскими учреждениями, образовательного характера).

Следует учитывать, что некоторые услуги являются социально значимыми и жизненно необходимыми для граждан, поэтому они должны предоставляться как на платной, так и на бесплатной основе. Нельзя допускать возникновения ценовой дискриминации.

Конъюнктура рынка оказывает большое влияние на сферу услуг, следовательно, методика расчета цен должна быть гибкой. Иногда требу-

ется дифференцировать стоимость одной и той же услуги в зависимости от потребности на нее (к примеру, в разное время суток), предоставлять скидки, чтобы обеспечить получение стабильного дохода, особенно если спрос неравномерный¹.

Важно рассчитать цену на свой товар для продажи в розничную сеть или дистрибьютору, чтобы обеспечить требуемый **уровень наценки**, учитывая бонусы и скидки клиентам².

Рассмотрим пример. Представьте, что производитель хочет продать свой товар. Себестоимость товара для производителя — 100 руб.

Задача: рассчитать, по какой цене производитель должен продать товар в сеть (дистрибьютору), чтобы обеспечить себе 20% наценки. Условия сети (дистрибьютора): ретробонус 5%, а также раз в три месяца глубокая скидка 30% для проведения акции.

1. Определимся с расчетом наценки. Наценка — разница между ценой продажи и себестоимостью. Чтобы получить наценку в рублях, из цены продажи нужно вычесть себестоимость.

Наценка (руб.) = Цена продажи (руб.) – Себестоимость (руб.).

Чтобы получить наценку в процентах, нужно из цены продажи товара вычесть себестоимость, затем результат разделить на себестоимость.

Наценка (%) = [Цена продажи (руб.) – Себестоимость (руб.)] / Себестоимость (руб.) · 100%.

Например, при цене продажи товара 120 руб. и себестоимости 100 руб. получим:

$$\text{Наценка (руб.)} = 120 \text{ руб.} - 100 \text{ руб.} = 20 \text{ руб.}$$

$$\text{Наценка (\%)} = (120 \text{ руб.} - 100 \text{ руб.}) / 100 \text{ руб.} \cdot 100\% = 20\%.$$

2. Рассчитаем цену продажи, если никаких скидок и бонусов клиенту не даем. Если никаких скидок от цены продажи товара в сеть (либо дистрибьютору) не предоставляется, для расчета цены продажи (ЦП) товара, при которой будет обеспечена плановая наценка, нужно воспользоваться следующей формулой:

$$\text{ЦП} = \text{СС} + \text{СС} \cdot \text{ПН} = \text{СС} \cdot (1 + \text{ПН}),$$

где ЦП — цена продажи, обеспечивающая плановую наценку, руб.; СС — себестоимость, руб.; ПН — плановая наценка, в долях от 1; «Доля от 1» — пересчет процентов в доли.

¹ URL: <https://www.cs-cart.ru/blog/4-soveta-dlya-vyistraivaniya-effektivnoy-tsenovoy-politiki-v-internet-magazine/>

² См.: Дубовик С. По какой цене производителю продавать товар. 09, 2020. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1992805-po-kakoi-tsene-proizvoditelu-prodavat-tovar>

Например, 3% — это 0,03; 56% — 0,56; 100% — 1.

При себестоимости 100 руб. и плановой наценке 20% получим цену продажи:

$$\text{ЦП} = 100 + 100 \cdot 0,2 = 100 \cdot (1 + 0,2) = 100 \cdot 1,2 = 120 \text{ руб.}$$

Это самый простой пример расчета цены продажи при плановом уровне наценки.

3. Рассчитаем цену продажи при предоставлении клиенту бонусов от цены продажи.

В практике работы с сетевыми клиентами или дистрибьюторами производитель может заключить договор, в котором будут предусмотрены, например, следующие виды выплат клиенту от суммы поставленного товара:

- ретробонус — 5%;
- бонус за покрытие брака — 1%;
- логистический бонус (оплата доставки с распределителя клиента в места продаж) — 4%;
- маркетинговые услуги — 6%.

Если от стоимости поставленной клиенту продукции производитель должен сделать подобные выплаты, очевидно, что цена продажи клиенту для обеспечения себе плановой наценки вырастет.

$$\text{ЦП} = \frac{\text{СС} \cdot (1 + \text{ПН})}{1 - \text{Б1} - \text{Б2} - \dots - \text{БN}},$$

где ЦП — цена продажи, обеспечивающая производителю плановую наценку, руб.; СС — себестоимость, руб.; ПН — плановая наценка в долях от 1; Б1, Б2, ..., БN — бонусы, скидки и выплаты от цены продажи, которые делает производитель клиенту, в долях от 1.

Например, при себестоимости товара 100 руб., плановой наценке 20%, в случае выплат клиенту ретробонуса 5%, бонуса за покрытие брака — 1%, логистического бонуса — 4%, получим требуемую цену продажи:

$$\text{ЦП} = \frac{100 \cdot (1 + 0,2)}{1 - 0,05 - 0,01 - 0,04} = 133,33 \text{ руб.}$$

Таким образом, чтобы обеспечить себе 20% плановой наценки и при таких условиях договора сделать все указанные выплаты клиенту, производитель должен будет продать товар по 133,33 руб. Обратите внимание, что нельзя делать в этом случае расчет, прибавляя к цене продажи без бонусов проценты этих самых бонусов и выплат:

$$\begin{aligned} \text{ЦП} &\neq \text{СС} \cdot (1 + \text{ПН}) + \text{Б1}\% + \text{Б2}\% + \text{Б3}\% \neq 120 + 5\% + 1\% + 4\% \neq \\ &\neq 132,35 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Проверить это легко. Достаточно из полученной вами цены продажи вычесть все бонусы и выплаты клиенту. В нашем примере:

- $133,33 \cdot 0,05 = 6,67$ руб. Это ретробонус — 5%.
- $133,33 \cdot 0,01 = 1,33$ руб. Это бонус за покрытие брака — 1%.
- $133,33 \cdot 0,04 = 5,33$ руб. Это логистический бонус — 4%.

Итого, три вида бонусов дают в сумме: $6,67 + 1,33 + 5,33 = 13,33$ руб.

Если мы все правильно рассчитали, вычитая из цены продажи сумму бонусов и себестоимость, должны получить плановую наценку: $133,33 - 13,33 - 100 = 20$ руб. Таким образом, произведенный расчет верен.

Еще один важный аспект: **расчет цены поставок на B2B-рынках**. Здесь важно определить, сколько должен стоить товар, чтобы дистрибьюторы не ушли к конкурентам¹. Это вопрос о том, как производителю сформировать эффективную ценовую политику и на какие принципы ориентироваться, определяя цену на свой продукт в разных каналах продаж.

В любом канале сбыта дистрибьюторы, оптовики, розничные и сетевые торговые точки, любые другие игроки в первую очередь обращают внимание на прибыльность, или доходность. А доходность продукта — это, по сути, объем проданного товара, умноженный на маржинальность (наценку контрагента).

$$D (\text{доходность}) = V (\text{объем}) \cdot M (\text{маржа}).$$

Распространенный пример из реальной жизни. Предприятие выпустило хороший качественный продукт, понятный и востребованный конечным покупателем, соответственно с хорошей уходимостью с полки. Продукт активно распространяется дистрибьюторами по локальным розничным и сетевым торговым точкам. Все, включая производителя, довольны развитием продаж. И вот в какой-то момент предприятие подписывает крупный сетевой контракт и входит в одну из ключевых федеральных сетей. У данной сети свои нормативы по доходности и ожидания входной цены. И появляется данный продукт на полке этой сети с ценой, которая равна или всего лишь на 5% выше цены оптовых дистрибьюторов. Вроде логично: это очень крупная сеть с очень большими объемами. Но каким будет следующий шаг оптового дистрибьютора?

Дистрибьюторы во всех регионах, где представлены магазины данной федеральной сети, начнут выводить ваш продукт из ассортимента своих клиентов либо будут замещать ваш продукт аналогичной продукцией конкурентов, у которых нет проблем с ценообразованием на полках федеральных сетей. И это несмотря на то, что ваш продукт в количественном

¹ Шабайлова Е. Сколько должен стоить товар, чтобы дистрибьюторы не ушли к конкурентам. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1988264-skolko-dolzen-stoit-tovar-chtoby-distributory-ne-ushli-k-konkurentam>

эквиваленте продавался значительно больше у них, чем конкурирующие товары. Просто вы нарушили один из критериев приведенного выше уравнения и свели доход одного из каналов сбыта (в данном случае — оптового) к неприемлемому для него минимуму. Ваш продукт перестал быть привлекательным для оптового канала сбыта, через который он попадает в региональные сетевые и розничные торговые точки, с которыми вам физически трудно заключать прямые контракты.

Таким образом, компания дала возможность конкурентам развиваться в оптовом канале, увеличивая свою представленность в локальных сетевых и розничных торговых точках, продвигать там свой продукт конечному покупателю без существенных затрат с их стороны. Своими действиями компания подтолкнула своих же партнеров-дистрибьюторов к тому, чтобы быстро найти ей замену, позволяющую им продолжить зарабатывать.

Как формировать цены

1. Четко определить каналы сбыта продукта, которые следует задействовать и которые нужны для развития необходимой представленности.

2. Выстроить дистрибьюторскую цепочку, по которой продукт будет поставляться в разные каналы сбыта. В данном случае учитывать надо поставки в каждый канал сбыта — как посредством прямой дистрибуции (прямых контрактов с производителем), так и не прямой дистрибуции (через оптового посредника / дистрибьютора) (рис. 8).



Рис. 8. Пример дистрибьюторской цепочки

3. *Формировать систему ценообразования, отталкиваясь от ожидаемой полочной цены, по которой продукт будет предлагаться конечному покупателю в сетевых и розничных торговых точках.* Следует двигаться по сформированной дистрибьюторской цепочке фактически с конца. И начиная с ожидаемой полочной розничной цены, формировать закупочные цены на продукт в каждом из выбранных каналов сбыта, учитывая их нормативы доходности — вплоть до цены отгрузки производителя ключевым дистрибьюторам. Пример системы ценообразования приведен в табл. 4.

Таблица 4

Пример системы ценообразования

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РАЗЛИЧНЫХ КАНАЛАХ СБЫТА

Канал сбыта	Отклонение от базовой цены
Дистрибьютор	-25%
Субдистрибьютор	-20%
Оптовик	-7% -10%
HoReCa	-5% -7%
Федеральные сетевые компании	0% (базовая цена)
Локальные сетевые компании	0% +5%
Традиционная розница	+5% +7%

Базовой ценой (0%) в этом примере принята цена, утвержденная производителем по поставкам в федеральные сетевые компании, вне зависимости от способа дистрибуции — по прямому контракту или через дистрибьютора-оптовика.

Это ценообразование, вне зависимости от количества посредников в поставке продукта на полку в сетевые и розничные магазины, позволяет обеспечивать необходимый уровень доходности всем игрокам дистрибьюторской цепочки, а также избежать неконтролируемых перетоков вашего продукта, что также может негативно отразиться на его дистрибьюторской привлекательности.

Такая ценовая дифференциация применима и для утверждения системы ценообразования внутри одного из каналов сбыта, например — сетевого. Зачастую разные сетевые компании по-разному определяют свое полочное ценовое позиционирование. И если для одной сети основным критерием в принятии решения о вводе продукта в матрицу обязательным условием является наценка не менее 35% от входной цены, то для другой сети максимальный норматив доходности может не превышать 7–11%.

4. Утвердить единую дистрибьюторскую цену. А вот дистрибьюторская цена в отличие от сетевой, напротив, не должна и не может дифференцироваться с учетом разной ожидаемой доходности ваших партнеров-дистрибьюторов в различных регионах и с учетом ваших маркетинговых затрат на разных территориальных рынках. Дистрибьюторская цена формируется строго по принципу единого регионального ценообразования. Это может быть единая цена самовывоза со склада производителя (при этом логистическая составляющая оплачивается дистрибьютором) или единая цена с доставкой до склада дистрибьютора вне зависимости от его удаленности.

Выстраивая единое ценообразование для дистрибьюторов на всей территории страны, компания изначально предотвращает любую возможность слива продукции из менее развитого региона в более благополучный с точки зрения развития представленности продукции и объемов продаж.

3.3. Ценообразование на основе ABC-анализа

В основе ABC-анализа лежит известный закон Парето, или, как его еще называют, правило 20/80. Согласно данному закону 20% продаваемых товаров приносят 80% дохода, а 20% ресурсов предприятия дают 80% всего оборота. С помощью ABC-анализа можно проанализировать клиентов интернет-магазина по выручке, товары по прибыли и по объему продаж и на этой основе изменять цены. В процессе ABC-анализа исследуемые товары делят на три группы:

- Группа А. Сюда относят именно те 20% товаров/ресурсов, которые и приносят 80% дохода / дают 80% оборота.
- Группа В. Сюда включают 30% товаров/ресурсов, приносящих 15% дохода / дают 15% оборота.
- Группа С. В нее включают оставшиеся 50% товаров/ресурсов, приносящих около 5% дохода / дающих около 5% оборота.

Выбирая товары для изменения цен на основании результатов анализа, можно выделить узкие подгруппы товаров, проработать сезонные или тематические акции, где эти товары будут пересекаться. Так можно увеличить оборот непопулярных товаров. Ниже приводятся два примера использования этого метода в розничном ценообразовании.

Пример 1. Как управлять ценами с помощью ABCD-анализа¹

Рассмотрим бизнес-технология по автоматическому формированию цены для большого ассортимента на основе рыночного спроса и предложения. Выбрав целевой сегмент и понимая его мотивацию по покупке товара в данной товарной категории, вы точно определяете круг конкурентов, которые сопоставимы с вами по:

- гарантии товара групп А и В (по ABC-анализу) на складах;
- качеству продукта;
- по сервису — сроки заказа, изготовления, доставки или наличия товара, гарантии и послегарантийного обслуживания, включая утилизацию продукта;
- финансовые условия — отсрочки, факторинг, ретробонусы, взаимозачеты, возврат излишка.

По выбранному кругу конкурентов делаете диапазон разброса цен на вашу продукцию по каждому товару или группе товаров.

Теперь определимся с базовыми уровнями наценки на категории, группы товара. Для каждого рынка есть такое понятие, как «эффект безразличия» клиента к цене товара. Например, для рынка фармацевтики одинаковых товаров физических лиц — это примерно $\pm 5\text{--}7\%$. Это означает, что при колебаниях в этих пределах почти 80% целевых потребителей купят товар при прочих равных, даже если у вас будет на 5–7% дороже. Иногда на 10 и даже 20%. Для рынка дистрибуции одинакового товара это, по моему опыту, от 1 до 3%, практически всегда. Иногда удается продавать товар фактически и на 5 и на 10% дороже рынка при сезонном дефиците, иных возможностях, но главное, при формировании лучших предложений по совокупности факторов, пусть даже на небольшую величину. Следовательно, демпинговать на вашем рынке для вашего целевого клиента внутри диапазона «безразличия клиента по цене», по сути, бессмысленно и даже вредно — это лишает вас нужной вам маржи.

Далее применяем рейтингование продаж на основе ABC-анализа как самого простого, быстрого и действенного метода оценки понимания — на чем вы зарабатываете деньги, а на чем теряете... Рекомендую применить метод двухфакторного ABCD-анализа, учитывающего сразу в одном индексе как прибыль, так частоту продаж каждого SKU.

Каждой позиции присваивается в итоге только один индекс, но исходные расчеты проводятся по двум параметрам: промежуточный первый индекс — по прибыли, а второй — по объему покупок (количеству чеков, накладных, в которых был продан данный SKU, накопленным итогом за период).

¹ URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1990512-kak-upravlyat-tsenami-s-pomoschu-abcd-analiza>

Группа А	АА, АВ, ВА
Группа В	ВВ, СВ, ВС, АС, АД, СА
Группа С	СС, СД, ДС, ВО, ДА, ДВ
Группа D	DD

Данный индекс учитывает как прибыльность по данной позиции, так и количество продаж, это очень удобно для ежедневного и быстрого анализа рейтинга продаж. Без этих двух пунктов невозможно грамотно управлять товаром, получая максимальную прибыль с группы А и минимизируя товарные запасы неликвидов из групп С и D, путем своевременного снижения цены на плохо продающиеся товары или откровенно неудачные. Бывают и ошибки в товаре — главное, вовремя очистить склады от него и вернуть деньги назад.

Предложение состоит в том, что на группы А и В всегда цены немного, но поднимаем или держим на требуемом высоком уровне нужной прибыльности, а на С и D соответственно снижаем, иногда в ноль, если товар совсем плохо продается. Главное — избавиться от неликвидов и вернуть свои деньги, лишь бы не замораживать финансы и места на складах. Относительная сложность только в том, что надо определить:

- Как считать ABC-индексы — с какой периодичностью и за какой временной период анализа продаж, в том числе применяя разные временные периоды для оценки разных индексов (для индекса А — более короткий период, сопоставим с периодом оборачиваемости данного индекса, например в фармритейле я установил две недели, в дистрибуции алкоголя — около одного месяца, а для позиции с индексом D — наоборот, достаточно длинный, для примера в том же фармритейле — от 2 месяцев, а в дистрибуции алкоголя — минимум 6 месяцев).
- Как часто делать изменение цен (каждый день, еженедельно, ежемесячно)? Ответ на этот вопрос можно получить, детально рассматривая как поведение своих клиентов, так и конкурентов. Далее вступает в работу ваша информационная система. Определив частоту пересчета ABC-индексов (стандартно — минимум раз в месяц) и частоту смены цен, надо приступать к работе по снятию «маржинальных сливок». Чем быстрее это делать относительно конкурентов, тем больше прибыли в итоге можно получить.

Предлагается как для сетевой розницы с большим числом товара (от тысяч SKU) и магазинов (от полусотни и больше), так и для больших дистрибьюторов или производственных компаний со своей развитой филиальной структурой продаж делать пересчет:

- для каждого SKU;
- в каждом магазине;
- каждый день;
- за период 1, 2 или 6 месяцев назад в зависимости от ABC-индекса, который присвоен вашему SKU.

Пример: у вас 100 магазинов, и 10 000 SKU, из которых: 1500 — группа А, еще 1000 позиций — группа В, 3000 позиций — группа С и 4500 позиций — группа D.

Получаем, что ERP должна каждый день пересчитывать индексы:

- для группы А — $100 \text{ магазинов} \cdot 1500 \text{ SKU} = 150\,000$ пересчетов ежесуточно, с периодом анализа продаж по каждому SKU в каждом из этих магазинов, например, 2 недели;
- для группы В — $100 \text{ магазинов} \cdot 1000 \text{ SKU} = 100\,000$ пересчетов ежесуточно, с периодом анализа продаж, например, 30 дней;
- для группы С — $100 \text{ магазинов} \cdot 3000 \text{ SKU} = 300\,000$ пересчетов ежесуточно, с периодом анализа продаж, например, 60 дней;
- для группы D — $100 \text{ магазинов} \cdot 4500 \text{ SKU} = 450\,000$ пересчетов ежесуточно, с периодом анализа продаж, например, 90 или 120 дней.

Итого, серверы должны уметь вначале обчислить как минимум 1 млн индексов за период от даты пересчета назад 2, 4, 8 и 12 недель соответственно. Только таким образом получите самую свежую информацию по всем рейтингам продаж для каждой позиции и для каждого магазина. Только выполнив все вышеперечисленные пункты, можно приступить к изменением цен для вновь пересчитанных индексов ABCD-анализа. Для этого вы просто применяете следующее правило, показанное в табл. 5 для одного выбранного магазина.

Таблица 5

Индекс ABCD-анализа	Базовая наценка на категорию товара, в которую входит данный SKU, %	Наценка на индекс ABCD-анализа, %	Итоговая наценка, %
A	35	+4	39
B	35	+1	34
C	35	−3	32
D	35	−10	25

Таким образом, получаем:

- рост итоговой наценки;
- уменьшение неликвидов;

- улучшение оборачиваемости товарных запасов;
- итоговый рост рентабельности товарных остатков.

Если вы вдруг сильно завысили цену, например, на некий товар с индексом А в данном магазине, он начнет хуже продаваться. Но если каждый день делать пересчет ABC-индексов, то данное снижение как по фактам изъятия, так и по накопленной прибыли за период вы быстро и легко отследите. Система автоматически присвоит ему индекс В, следовательно, и дополнительный коэффициент наценки уменьшится. Аналогично и по всем другим индексам. Система сильно занизит наценку, например, на позицию из группы D, и этот SKU в итоге взлетит в продажах, и вы это также отследите и своевременно переприсвоите ему индекс С. Как следствие, дадите ей повышение итоговой цены.

Данная система приведет в равновесие все итоговые цены. Первым критерием этого будет являться количество общих пересчетов за ночь: как только оно стабилизируется в пределах $\pm 5\%$ за сутки, то вы достигли оптимального ценообразования. Второй критерий — отдача на вложенный капитал в каждый магазин, категорию товара или в каждую позицию.

3.4. Ценовое позиционирование брендов — стратегия «психологического ценообразования»

Ценовое позиционирование брендов должно базироваться на воспринимаемой ценности и лояльности потребителя к бренду. В этой области ценообразование идет «рука об руку» с маркетинговыми коммуникациями. Этот подход можно назвать условно «психологическим» ценообразованием. Крупные компании используют этот метод. Ниже представлена в качестве примеров подборка брендов, которые умело используют приемы психологического ценообразования¹.

Пример 1. Высокие цены и промокоды Banana Republic и Wildberries

Магазин одежды, обуви и аксессуаров Banana Republic доказал, что потребители со скромным доходом тоже хотят думать, что могут купить дорогую качественную одежду. Когда только открывался первый магазин Banana Republic, там продавали товары по сравнительно низким ценам. Вскоре заметили, что продажи идут медленно, и пошли на рискованный шаг: вдвое увеличили цены. Коллекцию тут же раскупили! Дорогой ценник подействовал на покупателя двумя способами. Во-первых, у клиента возникло впечатление, что продаваемое изделие более качественное, чем его дешевые аналоги. Во-вторых, так как бренд сумел правильно позиционировать себя на рынке, человек стремился приобрести товар, чтобы доказать себе и окружающим, что он может себе позволить такую покупку.

¹ Использованы материалы: URL: <https://www.cossa.ru/152/126416/>

Сейчас стратегия компании претерпела некоторые изменения. Покупатель, заходя на сайт Banana Republic, видит достаточно высокие цены на одежду. Но теперь у него есть возможность воспользоваться промокодом. Двойная выгода: потребитель приобретает вещи известного бренда и при этом пользуется исключительной (как ему кажется) скидкой. На российском рынке также замечена подобная тенденция. Например, интернет-магазин Wildberries предлагает воспользоваться специальными промокодами для получения ощутимого дисконта в разных разделах сайта.

Пример 2. Хитрое ценообразование Amazon

Amazon добился популярности среди интернет-покупателей благодаря низкой ценовой политике. Но на самом ли деле цены на этом сайте самые выгодные? Стартап Boomerang Commerce провел исследование, в итоге которого оказалось, что Amazon выявляет, какие товары наиболее популярны, и снижает исключительно их стоимость. А вот неходовые товары у Amazon намного дороже, чем у конкурентов. Например, на распродаже в черную пятницу стоимость нового телевизора на сайте компании была снижена с 350 до 250 долл. В то же время цена HD-кабеля, который приобретают вместе с телевизором, выросла на 33%. Так Amazon получает большую прибыль и компенсирует скидки, установленные на популярные товары.

Пример 3. Беспользные цены The Economist

Профессор психологии и поведенческой экономики Дюкского университета Дэн Ариэли наткнулся в интернете на стоимость подписки на издание The Economist:

- подписка на электронную версию — 59 долл.;
- подписка на печатный вариант — 125 долл.;
- подписка на обе версии — 125 долл.

Профессор собрал группу из 100 студентов и попросил их определить наиболее выгодное предложение. 84% опрошенных выбрали подписку на обе версии за 125 долл., остальные 16% — подписку на электронную версию. После получения результатов Ариэли провел еще один опрос и убрал второй вариант — подписку только на печатную версию. При повторном голосовании 68% студентов уже склонили выбор в пользу подписки исключительно на электронную версию.

Данный эксперимент доказал, что **контекст** играет важную роль для восприятия. В случае The Economist цена на печатный вариант — бесполезная. Она нужна, чтобы потенциальные покупатели сравнивали с ней третий вариант и почувствовали выгоду. В своей практике эту стратегию также применяют Netflix, New York Post и другие онлайн-сервисы и издания.

Пример 4. Разделение затрат: чем Ford подкупает средний класс

Маркетологи знают, что между «я не могу себе этого позволить» и «я вполне способен заплатить за это» очень тонкая грань. Приведем примеры двух объявлений.

- Инновационный смартфон всего за 900 руб. в месяц!
- Инновационный смартфон всего за 20 000 руб.!

Потребители, увидев первую сумму, подумают: а почему бы и нет? Если для конкретного человека разовая трата в 20 000 руб. — непозволительная роскошь, то 900 руб. в месяц — вполне допустимая.

Подобную стратегию предпочитают применять производители дорогих товаров. Например, на сайте Ford самую бюджетную модель предлагают приобрести «всего за 4099 руб. в месяц». Такие цены привлекают средний класс, представители которого не могут позволить себе разовую трату в сотни тысяч рублей, но могут платить несколько тысяч в месяц.

Стратегия используется и многими отечественными интернет-магазинами, они указывают, во сколько рублей в месяц обходится товар при кредитовании.

Пример 5. Как бренды продают время?

Эта стратегия тоже связана с психологией ценообразования. Только в данном случае бренд не концентрируется на цене, а скорее, наоборот, отвлекает от нее внимание. Маркетологи выяснили, как упоминание денег и времени влияет на решение о покупке. Были установлены три стенда с разными надписями. Первая гласила «Потратьте немного времени и насладитесь лимонадом», вторая призывала «Потратьте немного денег и насладитесь лимонадом», а в третьем случае позыв был более нейтральным — «Насладитесь лимонадом». Также покупатели могли самостоятельно выбрать цену — от одного до трех долларов за стаканчик. В результате выяснилось, что большинство отреагировало на плакат с призывом потратить время. Более того, эти люди готовы были платить вдвое больше! Эксперимент доказывает, что потраченное на товар время вызывает у потребителей более позитивные ассоциации, чем напоминание о потраченной на него сумме.

Известные бренды давно выявили эту закономерность и всюю упоминают о времени в своих призывах. Они провоцируют воспоминания о приятных минутах, проведенных в компании этих продуктов, а стоимость товаров автоматически отодвигается на второй план. Со временем связаны слоганы KitKat («Есть перерыв — есть Kitkat»), Meller («Время есть — есть Meller»), Twix («Сделай паузу — скушай Twix»). Известные бренды давно и успешно применяют на практике психологию ценообразования.

3.5. Стратегии динамического ценообразования на основе цифровых технологий

В общем случае динамическое ценообразование является разновидностью ценовой дискриминации — это установление разных цен на различные единицы одного и того же товара для одного или разных покупателей

при условии сопоставимых издержек, связанных с продажей. Принято рассматривать три рода ценовой дискриминации¹:

- *Ценовая дискриминация первого рода (совершенная)*: продавец запрашивает с каждого из покупателей максимально возможную цену, которую он готов заплатить.

Пример — индивидуальное ценообразование при переговорах с клиентом (дизайнеры, консультанты, частные специалисты, оказывающие услуги).

- *Ценовая дискриминация второго рода*: изменение цены в зависимости от объемов потребления.

Пример — оптовые продажи и скидки за объем партии.

- *Ценовая дискриминация третьего рода*: дискриминация по уровню доходов.

Пример — специальные цены для отдельных сегментов (пенсионерам, бизнес-тарифы для организаций).

Возможность ценовой дискриминации определяется следующими условиями:

- эластичность спроса в разных сегментах существенно различается;
- покупатели легко идентифицируемы;
- перепродажа товара покупателями невозможна.

Ценовая дискриминация нацелена на увеличение прибыли компании. Одна из задач ценовой дискриминации — установить такие цены, которые позволят продать продукт тем категориям покупателей, которые по более высоким ценам его бы не купили, и в то же время повысить их для сегментов с высокой покупательской способностью. Подход иллюстрирует рис. 9.

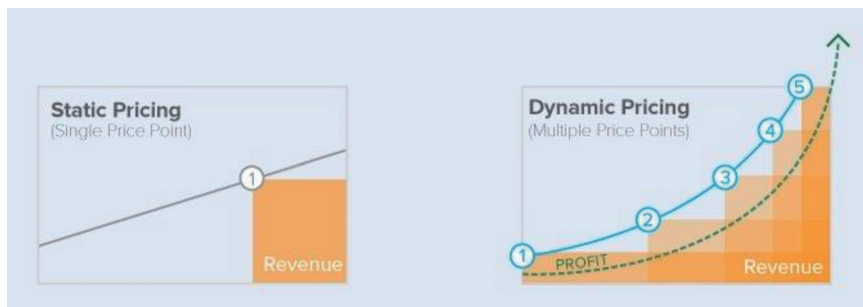


Рис. 9. Отличие статического от динамического ценообразования

Продавая продукт по цене, максимально возможной для конкретного сегмента, компания получает больше прибыли. С развитием информаци-

¹ URL: <https://marketing-course.ru/dinamicheskoe-cenoobrazovanie/>

онных технологий появилась возможность, с одной стороны, анализировать динамику продаж, с другой стороны, учитывать множество факторов при ценообразовании. Как следствие, появилась возможность индивидуальной или динамической ценовой дискриминации.

Цель динамического ценообразования — максимизация выручки при заданном временном ограничении и неопределенности спроса путем изменения цен в зависимости от индивидуального восприятия ценности предложения со стороны конкретного покупателя. Большинство моделей динамического ценообразования предполагают использование сложных математических расчетов и компьютерного программирования.

Пример, иллюстрирующий максимизацию прибыли в случае динамического ценообразования, представлен на рис. 10. При установлении фиксированной цены покупателями в первом случае будут только 4 и 5, поскольку их готовность платить превышает установленную фирмой цену. В случае динамических цен покупателями будут 2, 3, 4 и 5, так как их готовность платить превосходит предельные издержки. Прибыль фирмы, очевидно, будет выше во втором случае (рис. 10).

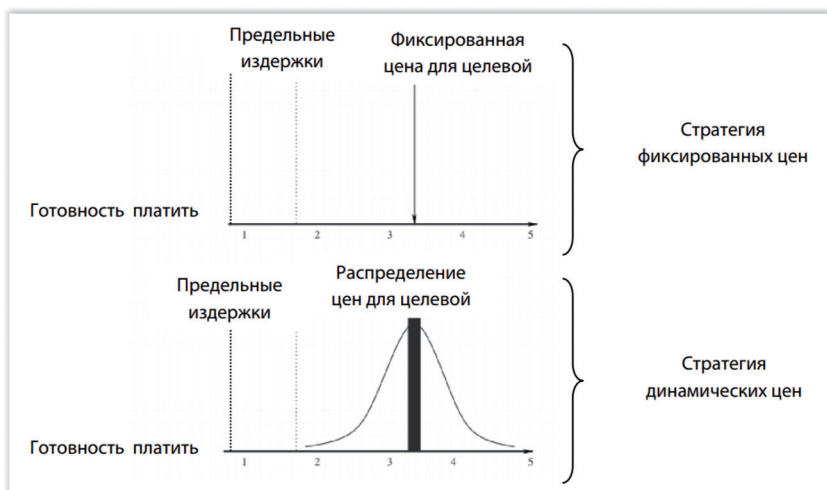


Рис. 10. Отличие стратегии динамического ценообразования от стратегии с фиксированными ценами

Источник: Reinartz W. J. Customising prices in online markets.

Возможности применения методов динамического ценообразования ограничены необходимостью соблюдать следующие условия:

1. Ограниченное количество товара (продукта). Примеры:
 - салон самолета с ограниченным числом мест;
 - железнодорожный вагон (состав);

- гостиница, в которой есть некоторое число номеров;
 - партия товара.
2. Ограничение срока использования. Примеры:
 - момент вылета рейса;
 - время отправления поезда;
 - день заселения;
 - конец срока годности (реализации).
 3. Колебания спроса. Примеры:
 - сезонность спроса (время отпусков);
 - значительные колебания спроса для определенных периодов (дни недели, праздничные дни).

Пример. Динамическое ценообразование в РЖД¹

Система динамического ценообразования охватывает 95% перевозок в вагонах купе, СВ, люкс, вагонах с местами для сидения скоростных поездов внутригосударственного сообщения.

Используя возможности системы, пассажиры могут значительно сэкономить на стоимости проезда.

Основные принципы действия системы

Основной принцип системы заключается в следующем: **чем выше спрос и меньше мест, тем выше цена на билеты.**

Стоимость проезда зависит не только от расстояния и популярности маршрута, но и от таких факторов, как:

- категория поезда;
- время года, день недели, время отправления, прибытия и т.д.;
- количество предложенных мест в поезде;
- дата совершения покупки билета (количество дней до отправления поезда).

Как часто изменяется тариф?

Система в реальном времени анализирует сотни различных факторов и в зависимости от полученных данных периодически производит перерасчет стоимости проезда по всему маршруту следования. В результате цена билета может измениться в течение часа и даже нескольких минут.

Для каждого направления, поезда и участка маршрута следования применяется различная ценовая политика.

Как изменяется тариф на основном маршруте и внутренних участках следования поезда?

По мере заполнения поезда и приближения к дате отправления тарифы на основном маршруте могут изменяться как в большую, так и меньшую сторону. Но эта ситуация встречается редко!

¹ URL: https://pass.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5227

В подавляющем большинстве случаев **чем меньше дней осталось до отправления, тем выше цена на билет.**

При этом не исключается, что на отдельных участках маршрута поезда стоимость перевозки может быть выше или равна основному маршруту.

Главным фактором, влияющим на стоимость билетов, является спрос на них, поэтому в целях экономии важно принимать во внимание определенный набор закономерностей, которые с большой долей вероятности позволят сэкономить на поездке.

Фактор 1: скидки в зависимости от расположения мест в вагоне. Система применяет дифференцированные скидки в зависимости от расположения мест в вагоне. Например, в купейном вагоне верхние места пользуются меньшим спросом, чем нижние, что приводит к установлению дифференцированной скидки на верхнюю полку.

Фактор 2: время отправления / прибытия. В некоторых случаях стоимость билетов зависит не только от времени года и дня недели, но и от времени суток. Как правило, стоимость билетов на поезда, отправляющиеся примерно в 4–5 часа утра, значительно ниже билетов на поезда с более поздним временем отправления. Таким образом, если для пассажира временные рамки не являются жесткими, то цены на билеты, в таком случае, будут ниже.

Фактор 3: день недели. Следует принять во внимание, что мониторинг спроса осуществляется также с учетом дней недели. К примеру, большинство пассажиров планируют свои поездки по пятницам и, проводя выходные в каком-нибудь городе, возвращаются в воскресенье вечером. Следовательно, количество билетов по низким тарифам на поезда в пятницу вечером туда и в воскресенье вечером обратно будет ограниченным.

Фактор 4: сезонность. Цены на билеты существенно снижаются в те сезоны, когда люди редко отправляются в поездки. К примеру, после новогодних каникул. Именно в такие периоды применяются минимальные тарифы. В периоды массовых путешествий (во время праздников или школьных каникул) стоимость билетов может значительно повышаться, так как тарифы, применяемые в данный период, обусловлены фактором высокой сезонности, общим для всей транспортной отрасли. Стоимость билетов в течение года заметно меняется и напрямую зависит от даты поездки. Как правило, разница всего в один день может ощутимо отразиться на тарифе.

В условиях современной цифровизации рынков у потребителя всегда под рукой информация о ценах на те или иные товары компаний. Основываясь на этой информации, клиент принимает решение о покупке товара у той компании, где ему будет максимально выгодно, т.е. там, где цена будет для него оптимальной.

Облачная система динамического ценообразования в электронной торговле — это автоматизация ценообразования на базе сценариев и методологий ценообразования с использованием машинного обучения. Для формирования эффективных цен необходимо постоянно анализировать огромный объем информации:

- открытые данные по конкурентам: цены, остатки, акции и т.д.;
- динамика продаж, валовой прибыли, маржинальности;
- наличие и разная себестоимость товаров на складах, учет прайсов поставщиков;
- оборачиваемость товаров;
- реакция покупателей;
- учет акций в различных каналах продаж и т.д.

Тема 4. Ценовое стимулирование продаж

4.1. Основные подходы и принципы стимулирования продаж

Ценовое стимулирование продаж — это обычная и очень распространенная практика ценообразования. Ее активное применение обусловлено условиями рыночной конкуренции и изменениями в платежеспособности потребителей. На применение методов ценового стимулирования влияют тенденции на рынке розничной торговли и производства потребительских товаров.

По данным консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, российские потребители отмечают, что наблюдаемый ими уровень инфляции часто превышает их ожидания и в значительной степени выше официальных показателей¹. Поэтому потребители по-прежнему практично подходят к своим покупкам, предпочитая покупать меньше и отдавать предпочтение более дешевым товарам. Ретейлеры стали активнее вводить промоакции в продажи продуктов питания и напитков, но в то же время товары бытовой химии по-прежнему занимают лидирующие позиции (на первом месте стиральные порошки). Цена, скорость доставки и ассортимент являются ключевыми факторами принятия решения потребителя. В 2019 г. компанией PricewaterhouseCoopers было проведено исследование и выделены десять ключевых элементов успешного онлайн-шоппинга². Выяснилось, что более привлекательная цена — это самый значимый параметр (75% отметили этот фактор). Отсюда вытекает важность установления оптимальной цены для успешных продаж.

¹ URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/collection/q2-rus-fin.pdf>

² URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/gcis-2019-ru.pdf>

Практики рассказывают о **самых распространенных ошибках** в ценообразовании интернет-магазина¹.

1. Отсутствие четкого представления о себестоимости единицы проданного товара. Любой бизнес «взлетит», только если цена продукта выше, чем его себестоимость. Но многие владельцы интернет-магазинов зачастую не могут правильно определить свои реальные расходы, а потому и не в состоянии выстроить верную ценовую политику. В электронной коммерции стоимость единицы продукции на самом деле складывается не только из суммы, которая уплачивается поставщику. Есть еще масса накладных расходов, которые связаны с каждым продуктом, имеющимся в ассортименте.

2. Редко обновляются цены или не обновляются вообще, т.е. не работают над ценовой политикой. Огромная ошибка — быть статичным в такой бурно развивающейся сфере, как электронная коммерция. Даже если вы продаете дорогие антикварные вещи или коллекционное вино. Такой подход довольно часто встречается в компаниях, где цены устанавливаются раз в год, квартал или месяц. Возможно, кому-то это кажется правильным. Однако рынок электронной коммерции меняется намного быстрее. И если вы решите остановиться на месте даже всего на один месяц, то рискуете отстать от более динамичных конкурентов. Управление ценами должно быть приведено в соответствие со всеми видами динамических операций, касающимися продаж и маркетинга. Стоимость товара всегда должна ставиться под сомнение и проверяться. Ценообразование нуждается в испытаниях и улучшениях. А потому для того, чтобы стать конкурентными, цены должны быть динамичными. Используйте все доступные инструменты: например, скидки, которые помогают привлечь внимание к тому или иному товару. Корректируйте цену в зависимости от трендов, экспериментируйте с программами лояльности.

3. Постоянное стремление к минимуму цены. Онлайн-покупатели имеют важное преимущество: они могут оперативно сравнить цены на товар в разных интернет-магазинах. И с большой долей вероятности они выберут ресурс, где стоимость минимальная. Но прежде чем выставлять цену на минимум, подумайте дважды. Неграмотная ценовая политика может привести к попаданию на «дно» электронной коммерции. Просчитайте расходы: достигнете ли вы рентабельности, если последуете за общим трендом, который диктует снижение цен на тот или иной продукт? Возможно, это принесет вам больше убытков, чем если вы решите все-таки не трогать стоимость. Если у вас хорошая база: клиенты, которые довольны

¹ 5 самых распространенных ошибок в ценообразовании и как их избежать. URL: <https://www.cs-cart.ru/blog/5-samyih-rasprostranennyih-oshibok-v-tsenoobrazovanii-i-kak-ih-izbezhat/>

обслуживанием, оперативной доставкой, общением, качеством товара, возможно, они не станут участниками «ценовой гонки». И снова выберут ваш интернет-магазин как заслуживающий доверия.

4. Ценообразование, оторванное от конкурентов. Электронная коммерция — это сфера, где сильна конкуренция. А потому вы не можете просто продать продукт, установив на него случайную цену. Ваши конкуренты наверняка так делать не будут: они используют все имеющиеся ресурсы для того, чтобы выстроить оптимальную, эффективную ценовую политику. Покупатели имеют все возможности максимально глубоко изучить рынок. Ваш интернет-магазин также будет изучен и протестирован. И увеличение шансов в игре «выберут или не выберут» полностью в ваших руках. Вам лишь нужно знать конкурентов «в лицо». То, насколько оперативно вы сможете отслеживать изменения в их ценообразовании, узнаете о принятых решениях и просчитаете их дальнейшую стратегию, может напрямую повлиять на развитие вашего бизнеса.

5. Слишком сильный ориентир на конкурентов. Есть и обратная сторона медали: вы начинаете тщательно следить за всеми телодвижениями конкурентов. И ваш бизнес превращается в бесконечную гонку, цель которой — догнать и перегнать «соперников». Идеальный путь развития у каждого свой. Информацию о конкурентах нужно использовать для выстраивания правильной собственной стратегии и поиска оптимальной цены на товар именно для ваших клиентов.

4.2. Промоподдержка продаж на рынке товаров повседневного спроса

Рынок товаров повседневного спроса (FMCG) — это один из наиболее промоутированных рынков: по данным консалтинговой компании Nielsen, в 2019 г. доля ценовых промо (скидки в цене) среди всех продаж в денежном выражении составила 51%, причем это на 2% больше относительно 2018 г. (рис. 11). Средняя глубина скидки, т.е. ее размер, в 2019 г. не изменилась и составила 24%.

% от продаж в топ-20 категорий FMCG (в денежном выражении)

■ Продажи по промоакциям ■ Другие виды продаж

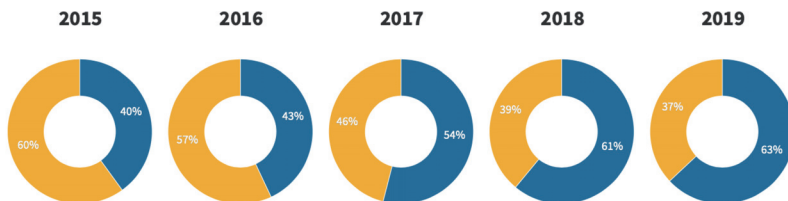


Рис. 11. Доля продаж по промоакциям на рынке FMCG РФ
Источник: Nielsen. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/51/>

Однако если рассматривать не весь рынок, под которым подразумевается «все категории упакованных товаров повседневного спроса», а продажи в топ-20 категориях, то доля промопродаж становится больше — 63% в денежном выражении¹.

Промоакции являются инструментом торгового маркетинга (трейдинга), нацеленным на стимулирование канала сбыта и спроса конечного потребителя. Практики отмечают: «Промомаркетинг — это всегда результат взаимодействия производителей и розницы, ведущий к получению выгоды обеими сторонами»².

Важно не путать промоакции и рекламную кампанию, которые зачастую проводятся в тандеме. Основной вид промоакции — это ценовые скидки. При этом достаточно популярны и другие виды акций, которые реализуются как в поддержку ценовому промо, так и самостоятельно. Таким образом, получается система стимулирования продаж, включающая сочетание ряда инструментов.

Инструменты стимулирования, рассчитанные на конечного потребителя (организуют как производители, так и ретейл, преимущественно в торговых точках):

- вторичная выкладка — на дополнительных местах продаж: промо-стойки, тематические дисплеи, палеты и торцы;
- дегустация, или семплинг, — раздача пробных образцов;
- смотка — объединение нескольких SKU (товарных категорий) по сниженной цене;
- ценовая скидка;
- программа лояльности (карта клиента);
- консультанты в торговом зале / промоутеры;
- печать в каталогах магазина, участие в сетевых акциях («день рождения сети»);
- дрессинг — специальная упаковка, тематическая или сезонная;
- POS-материалы — стоп-баннеры, ценникодержатели, лотки и т.д.

Инструменты стимулирования, рассчитанные на розничных представителей (организуют производители):

- ценовая скидка;
- семплинг;
- бонус за выполнения плана закупок;
- уникальные сетевые предложения: специальные SKU, исключительный запуск новинки или промоакция, рассчитанная на конечного потребителя.

¹ Nielsen. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/akciya-zakonchilas-rost-doli-promoprodazh-zamedlilsya/#>

² URL: <https://t-laboratory.ru/2018/12/13/promo-marketing/>

Почему промоакции так популярны и важны? С точки зрения потребителя, промоакция — это выгода или дополнительная ценность. С помощью этого инструмента, как уже было сказано, стимулируется спрос, а подробнее: реализуются поддержка и запуск новинок, формируется лояльность к брендам / продуктам, более того, согласно статистике последних лет, они становятся неконкурентным преимуществом и стимулом переключения с товаров-заменителей, способствуют сохранению доли рынка.

Однако такая значительная доля промпродаж становится в некоторой степени **проблемой**, об этом настойчиво говорят практики: «Торговые сети и производители еще год назад забили тревогу из-за роста доли продаж по промо. На Неделе российского ретейла этой теме была посвящена целая сессия. Представители торговых сетей отмечали, что рост товаров по промо — это путь в никуда и надо пересматривать стратегию»¹.

Как минимум ухудшается показатель **baseline** — регулярных продаж без промоподдержки. Может произойти и так называемая **каннибализация**, когда товар на промо забирает доли продаж других (более дорогих) продуктов того же бренда. Более того, меняется поведение потребителей: выбирают только товары со скидкой, откладывают покупки.

При избыточном увлечении промоакциями неизбежно замедление темпов роста продаж. В этом случае необходим пересмотр стратегий производителей, который заключается в измерении, анализе и рационализации промопланов и, как следствие, избавлении от избыточных промо, а также переходу к снижению цены (в соответствии с принципами ценообразования дискаунтеров).

В современных условиях развития российского розничного рынка, согласно мнению директора по аналитике и консалтингу компании «Nielsen Россия», «в наиболее промонасыщенных категориях достигнут потолок: при уровне промо в 70–80% остальные продажи, как правило, приходится на покупателей и продукты, которые менее подвержены влиянию скидок. Свой небольшой вклад в улучшение ситуации вносят альтернативные способы привлечения покупателей — неценовые промо, программы лояльности, сервисы кешбеков»².

Таким образом, для успешной реализации плана продаж и стратегий компании ценовая промоподдержка необходима, однако в долгосрочной перспективе нужно разрабатывать альтернативные способы привлечения покупателей, например, в виде неценовых промо.

¹ URL: <https://marketmedia.ru/media-content/51/>

² URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/akciya-zakonchilas-rost-doli-promoprodazh-zamedlilsya/>

4.3. Основные стратегии ценового стимулирования продаж

На современном рынке розничной торговли есть несколько основных ценовых стратегий. Стратегия **EDLP (everyday low price)**, или **каждый день низкие цены**, подразумевает установление цен ощутимо ниже, чем у конкурентов. Отличительными чертами данной стратегии являются ограниченные инвестиции в промомероприятия по той причине, что у ретейлера нет потребности на постоянной основе обращать внимание потребителей на низкие цены посредством различных маркетинговых активностей, направленных на стимулирование сбыта, повышенное внимание к логистике, поддержанию запаса и своевременной выкладке, невысокий уровень сервиса. Условием прибыльности данной стратегии является стабильно высокий уровень клиентопотока и осведомленность покупателя о ценах розничного продавца в сравнении с другими ретейлерами.

При стратегии **H/LP (high-low price)**, ретейлер обладает большей свободой относительно принятия решения о ценах, так как он может устанавливать **цены как выше, так и ниже, чем у конкурентов**. Повышенные регулярные цены на товары при такой стратегии уравниваются регулярными промоакциями и распродажами. Но для выигрыша при такой стратегии ретейлеру совместно с производителем необходимо тщательно планировать маркетинговые активности, время их проведения и объем товаров для их проведения, а также мониторить ценовые стратегии конкурентов и активно работать над всеми элементами маркетинг-микса, а не только над установлением цен.

Говоря о розничном ценообразовании, важно упомянуть о таком понятии, как **рекомендованная розничная цена производителя (MSRP)**. Производитель определяет ориентировочную цену на товар, исходя из цен на аналогичные продукты конкурентов и позиционирования продукта, которая включает информацию, касающуюся цен на аналогичные продукты производителей-конкурентов, производственных издержек продукта, налогов, затрат на доставку и наценок как для производителя, так и для ретейлера. Это сдерживает ценовую активность ретейлера.

Процесс ценообразования является очень сложным и комплексным, поэтому следует учитывать, что:

- любое изменение цены даже на один SKU повлечет за собой изменение рентабельности других SKU, а впоследствии и всей категории товаров и даже других категорий;
- рынок меняется очень быстро, в связи с чем необходимо вовремя оценивать и адаптировать свои цены под новые условия рынка и постоянно меняющиеся потребности клиентов;
- важно найти баланс между двумя диаметрально противоположными ориентирами — покупатель, для которого товар будет предла-

гаться по привлекательной для него цене, а также прибыльность и рентабельность бизнеса;

- динамическое ценообразование требует постоянного мониторинга ценовой стратегии конкурентов, своевременной реакции и корректировки цен для достижения целевых показателей маржи и поддержания конкурентоспособности.

В борьбе за покупателя ретейлеру не нужно пытаться предложить ему более выгодные, чем у конкурентов, цены по всем SKU, имеющимся в предлагаемом ассортименте. Для потребителя также невозможно запомнить и сравнить цены на все товары в нескольких магазинах, чтобы выбрать сеть с более привлекательными для него ценами. Поэтому в вопросе ценообразования большую роль играют **Key Value Categories (KVC)** и **Key Value Indicators (KVI)**. KVI — это товары в ассортименте розничного продавца, которые помогают сориентироваться покупателю относительно общего уровня цен в магазине, влияют на ценовое восприятие. Соответственно, KVC — это категории, в ассортимент которых входят KVI. Покупатели предполагают, что изменение цен на KVI означает изменение цен и на другие товары, предлагаемые магазином. Характерными особенностями KVI являются высокая частота покупки, способствующая запоминанию цен на них покупателем, принадлежность известному бренду, который продается в большинстве магазинов, высокая эластичность спроса. В практике товары KVI должны составлять 15–20% от продаж в категории. Таким образом, при управлении категорией для того, чтобы ценовая стратегия была максимально эффективной и успешной, необходимо часто и быстро обновлять цены на KVI в зависимости от изменившихся условий на рынке и цен конкурентов.

Таким образом, можно сказать, что современный рынок ретейла как бы попал в институциональную ловушку, при которой промодавление оказывает негативное влияние на рынок, постепенно замещая продажи по регулярным ценам продажами товаров в промо. Проблема заключается в том, что отдельный ретейлер не может уменьшить промоактивность, так как это неизбежно приведет к потере в объеме продаж и переключению потребителей на сети с более выгодными промоценами. Поэтому розничные продавцы продолжают поддерживать высокое промодавление, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Промоактивности различаются по **цели их проведения**.

- Для выстраивания **долгосрочных отношений** с потребителями существуют программы лояльности, по которым покупатель получает скидку или накапливает баллы.
- **Имиджевое** промо включает событийный маркетинг, участие в благотворительных и экологических программах, спонсорство.

- Порой перед розничным продавцом также стоит задача **сокращения стоков**, для чего вводятся скидки на товары с низким остаточным сроком годности, проводится распродажа сезонной продукции.
- Если сеть хочет **увеличить трафик** покупателей в определенное время, то для этого вводятся скидки в определенные часы или дни.
- В свою очередь, **стимулирующим** промо являются, например, лотереи, конкурсы, купоны на следующую покупку.

4.4. Система ценовых и неценовых промоактивностей

Как мы отметили выше, промоактивности можно подразделить на **ценовые и неценовые**. Попробуем обобщить и свести в систему эти виды промоактивностей (табл. 6).

Таблица 6

Ценовые и неценовые промоактивности

Тип промоактивности	Промомеханика
Ценовая	• Скидка • Возврат денежных средств • Купон на следующую покупку • Мультипак • Увеличенный объем • Прямотка
Неценовая	• Кросс-промо • Каталоги, листовки • Конкурсы, лотереи • Программа лояльности • Подарок за покупку • Участие в благотворительной акции • «Собери и получи» • Семплинг • Дегустация • Промоупаковка • Спонсорство

Планирование промоактивности требует большого внимания и совместной работы поставщика и ретейлера, обмена их своими знаниями, опытом, имеющейся информацией. Сперва необходимо определить цели промо для розничного продавца и производителя и бюджет планируемой промоактивности. Затем выбирается конкретная промомеханика в зависимости от поставленной цели и бюджетных ограничений. Следующий шаг — это реализация промо, а после его завершения происходят пересмотр и оценка промоактивности. Для того чтобы понять, насколько эффективным было промо, существует ряд показателей. Среди них, напри-

мер, продажи, выручка, ROI, частота покупки, пенетрация, трафик, размер корзины в единицах товара в сравнении со средним размером корзины по категории¹.

Розничный продавец и производитель используют различные промомеханики в зависимости от цели, которую они хотят достичь. Одновременно в одной категории могут применяться разные механики, комбинируются ценовое и неценовое промо. При этом порой ретейлер и производитель преследуют разные цели, но в любом случае решения о проведении акции принимаются сообща, и выбираются те промомеханики, реализация которых положительно отразится на показателях и торговой сети, и фирмы-производителя.

И все же, как показывает практика, в большинстве случаев, кроме премиального сегмента, **ценовые промоактивности являются более привлекательными**, особенно для потребителя товаров повседневного спроса, чем неценовые. Социально-демографические факторы сегментации целевой аудитории, безусловно, оказывают влияние на потребительское поведение. Иногда говорят, что финансовая выгода является единственным существенным преимуществом промо, которое мотивирует покупателя к покупке. Но, например, существует и **гендерное влияние** на поведение потребителя, есть существенные различия между мужчинами и женщинами в вопросе осуществления покупок. Уже доказано, что женщины более склонны к покупке товаров по промоакциям, чем мужчины, а также что женщины более тщательно и вдумчиво выбирают продукты в предпраздничный период, в то время как процесс принятия решений о покупке и степень вовлеченности у мужчин остаются примерно постоянными. Что касается такого фактора, как **возраст**, то и здесь есть свои особенности. Маркетологи обнаружили, что потребители более старшего возраста более чувствительны и склонны к акциям в целом и более отзывчивы на механики стимулирования продаж, например, на такие, как купоны на следующую покупку и бесплатные образцы, в частности.

4.5. Оптимизация цены с использованием параметрических методов²

Современные эконометрические методы ценообразования могут сыграть весьма полезную роль в маркетинге инноваций, поскольку они ориентируются на совмещенное, комплексное измерение всех основных параметров полезности продукции и рыночных уровней цен в качестве основы

¹ По данным ECR (Efficient Consumer Response), это платформа для сотрудничества и обмена опытом между производителями и ретейлерами (URL: <http://ecr-all.org/partnership/>).

² В разделе использованы материалы: Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс MBA. М., 2006.

для принятия ценовых решений в компании. При таком комплексном измерении полезные свойства и достоинства товара, включая имидж товарной марки, представлены в денежном выражении. Преимущества таких методов заключаются в том, что они позволяют приблизиться к реальной ситуации потребительского выбора через процедуру сопоставлений параметров продукции и рыночных цен нового товара и остальных, присутствующих на рынке.

Это особо важно потому, что компании предстоит вписать новое изделие или услугу в ряд уже существующих и предлагаемых на рынке аналогов, которые надо потеснить или заменить.

Для ценообразования на новую продукцию, а также для уточнения обоснованности уровней цен на уже производимую продукцию применяются эконометрические методы, в данном случае — параметрические методы ценообразования.

Под параметрическим рядом понимается совокупность технологически однородных изделий, предназначенных для выполнения одних и тех же функций и отличающихся друг от друга значениями основных технико-экономических параметров.

Эти методы позволяют увязать цену нового товара с ценой старого, заменяемого, или аналогичного базисного товара, затраты на производство которого уже окупаются в его цене реализации на рынке, повысив эту цену в соответствующей пропорции.

Существует ряд параметрических методов построения цен на новую продукцию в зависимости от уровня ее потребительских свойств.

А. Применение метода удельных показателей

Этот метод используется для определения цен или ценового анализа по небольшим группам продукции, характеризующейся наличием одного основного параметра, величина которого в значительной мере определяет общий уровень цены изделия. При данном методе сначала рассчитывается удельная цена единицы одного ведущего параметра качества товара:

$$P_{par} = \frac{P_0}{N_0},$$

где P_{par} — удельная цена единицы параметра; P_0 — цена базисного изделия; N_0 — величина основного параметра базисного изделия.

Затем рассчитывается цена нового изделия P_1 :

$$P_1 = P_{par} \cdot N_1,$$

где N_1 — величина основного параметра нового изделия.

Этот метод можно с успехом применять для обоснования уровней и соотношений цен небольших параметрических групп продукции, имеющих один основной параметр качества. Для остальных случаев данный метод

очень несовершенен, поскольку он игнорирует все остальные потребительские свойства товара, спрос и предложение на рынке, равно как и альтернативные способы использования товара.

Пример

Фирме необходимо определить величину цены электродвигателя мощностью 20 кВт. В качестве базисного принимается электродвигатель мощностью 10 кВт по цене 2100 руб. Все остальные технико-экономические параметры обоих двигателей одинаковы. Тогда в соответствии с методом удельных показателей цена электродвигателя мощностью 20 кВт составит:

$$P_1 = (2100/10) \cdot 20 = 4200 \text{ руб.}$$

Б. Применение метода регрессионного анализа

Он используется для определения зависимости изменения цены от изменения технико-экономических параметров продукции, относящейся к данному параметрическому ряду, и для выравнивания ценностных соотношений на аналогичную продукцию различного качества. Цена в этом случае выступает как функция многих переменных, т.е. потребительских параметров:

$$P_1 = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

где $x_{1, 2, \dots, n}$ — параметры потребительских свойств изделия.

Количественная зависимость между изменениями результативного признака — цены и факторных признаков — параметров качества находится на основе одного из методов регрессионного анализа. Выбор метода определяется в зависимости от особенностей параметрического ряда данного вида продукции или услуги. При этом возможны различные уравнения регрессии, характерные для рыночных цен.

1. Линейное уравнение регрессии:

$$y = a_0 + \sum a_i x_i.$$

2. Степенное уравнение регрессии:

$$y = a_0 \prod x_i^{m_i}.$$

3. Параболическое уравнение регрессии:

$$y = a_0 + \sum a_i x_i + \sum b_i x_i^2$$

и другие уравнения.

Необходимо обратить особое внимание на выбор базового изделия и изделий параметрического ряда для правильного определения ценовой зависимости. Если цены на уже включенные в параметрический ряд изделия были определены таким же расчетным методом, то мы не получим правильного представления о цене, ибо нарушим одно из важнейших

условий применения регрессионного анализа — условие независимости наблюдений. Данный метод может с успехом применяться во многих случаях рыночного ценообразования на предприятии для прогноза и уточнения цен.

Пример

Предположим, что регрессионное уравнение зависимости цены центробежного насоса A от технико-экономических параметров имеет следующий вид:

$$P_A = 390,65 + 204,68x_A,$$

где x_A — подача воды центробежным насосом в куб. м/ч.

Какова будет расчетная цена P_B насоса B , у которого

$$x_B = 360 \text{ куб. м/ч?}$$

$$P_B = 390,65 + 204,68 \cdot 360 = 74\,075,45 \text{ руб.}$$

В. Применение баллового метода

При применении этого метода каждому потребительскому параметру новой продукции присваивается на основе экспертных оценок определенное число баллов, суммирование которых с учетом их весомости (также определяемой экспертным путем) дает оценку общего технико-экономического уровня товара, т.е. интегральную оценку его качества.

Цена на новый товар определяется по данному методу следующим образом.

1. Рассчитывается цена одного балла:

$$P_{ball} = \frac{P_0}{\sum (N_{i0} \cdot V_i)}.$$

2. Определяется расчетная цена нового изделия:

$$P_1 = \sum (N_{i1} \cdot V_i) \cdot P_{ball},$$

где P_{ball} — цена одного балла; P_0 — цена базового изделия — эталона; N_{i0} — балловая оценка i -го параметра базового изделия (услуги); N_{i1} — балловая оценка i -го параметра нового изделия; V_i — весомость параметра.

Данный метод может с успехом применяться во многих отраслях производства продукции и услуг при внедрении новой продукции или замене старой на новую. Однако применение данного метода на практике нередко сталкивается с субъективизмом экспертных оценок.

Пример

Компании необходимо рассчитать отпускную цену на новый автомобиль балловым методом при условии следующих экспертных оценок основных параметров качества:

Автомобили	Параметры					
	Комфортабельность		Надежность		Проходимость	
	Баллы	Коэффициент весомости	Баллы	Коэффициент весомости	Баллы	Коэффициент весомости
Базовый	45	0,2	70	0,4	80	0,4
Новый	50	0,2	83	0,4	80	0,4

Цена базовой модели $P_0 = 2\,135\,000$ руб. Рассчитать параметрическую цену нового автомобиля можно, разделив рыночную цену базового автомобиля на взвешенную сумму оценок его полезности и умножив результат на взвешенную сумму оценок полезности нового автомобиля, равную в данном случае 2 320 652 руб.

В целом, обобщая смысл параметрических методов ценообразования, надо отметить, что в любом из этих методов цена определяется как функция «полезность — цена» товара, представленного тем или иным потребительским свойством (техническим параметром) либо комбинацией основных свойств.

Построенные таким образом параметрические ряды дают основание для определения удельных цен единицы параметра, которые, как описано выше, позволяют определить цену нового изделия (услуги) первоначально как «цену безразличия» или скорректировать соотношения цен товаров одного параметрического ряда. На базе этой цены рассчитывается конкретная цена предложения инновации для целевого рынка с учетом силы бренда и иных рыночных условий.

Таким образом, необходимо выбрать такой метод ценообразования, который бы в максимальной степени учитывал стратегические установки фирмы. Затратный метод широко распространен. Тому есть разные объяснения. Во-первых, фирма зачастую знает гораздо больше о собственных издержках, нежели о спросе на свой товар. Это заставляет ее опираться на калькуляцию издержек при ценообразовании. Параметрические методы позволяют увязать цену нового товара с ценой старого, заменяемого или аналогичного базисного товара, затраты на производство которого уже окупаются в его цене реализации на рынке, повысив эту цену в соответствующей пропорции. Как правило, производство товара более высокого качества, т.е. более высокого уровня технико-экономических параметров, стоит дороже, поэтому цена должна быть выше. Все больше фирм устанавливают цены, ориентируясь на оценки потребителя, а не на издержки изготовления. Такой метод в большей степени соответствует задачам маркетингового позиционирования продукта. Множество вариантов рыночных методов позволяет учесть различные условия рыночной конъюнктуры и конкурентной среды.

Вопросы для обсуждения

1. Обоснуйте, почему различается зависимость цены от спроса по стандартным товарам и престижным дорогим товарам.
2. Что такое ценовая эластичность спроса и как ее определить?
3. Какие методы исследований можно примерить для определения актуальных рыночных цен конкурентов и ценовой чувствительности потребителей?
4. Как рассчитать нижний предел цены в разных рыночных ситуациях?
5. На чем основывается разработка стратегий ценообразования?
6. Почему возникают ценовые войны, в чем состоят их риски?
7. В каких отраслях эффективны ценовые стратегии дискаунтеров? Что позволяет им получать долговременную устойчивую прибыль и избегать негативных последствий ценовых войн?
8. Как используется в ценообразовании стратегический ABC-анализ?
9. Стратегии динамического ценообразования — в чем их особенность и эффективность?
10. Чем отличаются ценовые и неценовые промоактивности?
11. В чем особенности ценового стимулирования на розничных рынках товаров повседневного спроса? Много промо — это хорошо или плохо?
12. Для каких целей используются параметрические методы расчета цены? Какой параметрический ряд можно было бы составить на том рынке, где представлена ваша компания?

Задания для самостоятельной работы

1. Ситуационные задачи. Как изменить чувствительность потребителя к ценам?

Проанализируйте изложенные ниже ситуации¹, которые имели место в практике бизнеса в разные периоды, и обоснуйте те условия, благодаря использованию которых компаниям удавалось снизить ценовую эластичность спроса и улучшить позиции на рынке. Используйте материалы соответствующей темы курса. Попробуйте найти аналогичные примеры из современной практики ценообразования.

Ситуация 1. Первоначально известная фармацевтическая фирма предлагает свой продукт — медицинскую мазь для смягчения поверхности

¹ Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс МВА. М., 2006.

губ — просто как косметический продукт — белый вазелин (на долю этого вещества в структуре мази приходится 93,8%) с добавками камфары, ментола и фенола по цене 10 долл. Но продажи идут очень вяло. Вопрос требует решения: или снимать продукт с производства, или что-то срочно изменить?

Фирма выбрала второе решение. После того как она позиционировала свой продукт как мазь — вспомогательное средство от герпеса на губах и подняла цену на 100% (без изменений в формуле продукта и соответственно его свойствах, а главное — затратах на производство), несколько изменив упаковку и вкладыш, она смогла добиться куда более высокой прибыльности при возросшем объеме продаж.

Ситуация 2. Крупная фирма — производитель кетчупа потратила большие средства на научные исследования и сумела найти новую формулу для состава томатной пасты-приправы, благодаря которой кетчуп стал куда плотнее, чем у конкурентов. Новый кетчуп лучше держался на поверхности блюд.

Фирме удалось благодаря дополнительному свойству своего товара, хотя оно и не относится к его вкусовым достоинствам, повысить свою долю на рынке на 21%. Причем этот результат был получен на фоне повышения оптовой цены на 15% — именно такую премиальную надбавку к цене эта фирма установила на новый кетчуп.

Ситуация 3. В первые годы после массового выброса на рынок проигрывателей компакт-дисков могло создаться впечатление, что изготовители проигрывателей для виниловых дисков, равно как и изготовители таких дисков, обречены — компакт-диски станут единственным вариантом аудиотехники.

Однако такой прогноз не сбывался: к середине 1990-х гг. стало ясно, что и проигрыватели виниловых дисков, и сами эти диски удержались на рынке. Эта продукция еще долго держалась на рынке. Хотя рыночный сегмент сузился, но цены выросли.

Следует отметить, что аналогичная ситуация складывалась несколько позднее на другом рынке — компьютерных мониторов, а именно при замене электrolучевых мониторов на жидкокристаллические панели.

Ситуация 4. Резкое подорожание бензина в результате энергетического кризиса в США в свое время не вызвало немедленного скачка спроса на более экономичные автомобили европейского и японского производства. Автовладельцы предпочитали ворчать, но платить куда больше за заправку. Повышение цен не привело ни к снижению потребления бензина, ни к отказу американцев от езды на огромных и неэкономичных американских автомобилях.

(Справедливости ради следует сказать, что через несколько лет покупатели стали дружно приобретать маленькие и экономичные европейские и японские машины. Сработал эффект долгосрочной ценовой эластичности, о котором пойдет речь ниже.)

Ситуация 5. Одна из отечественных фирм создала в начале 1990-х гг. весьма удобный и универсальный продукт для анализа финансового положения предприятий и разработки финансовых разделов бизнес-планов. Товар был предложен на рынок по весьма умеренной цене, учитывающей ограниченность финансовых ресурсов потенциальных отечественных покупателей.

Однако продажи не пошли, хотя у немногих покупателей претензий к качеству продукта не было. Тогда руководители предприятия решительный шаг — существенно повысили цену, приблизив ее к ценам импортных компьютерных программ и номинировав в долларах. Объем продаж немедленно вырос.

2. Кейс. Как определить конкурентов для ценового мониторинга¹

Задание. Проведите конкурентный ценовой анализ на реальной бизнес-ситуации, воспользовавшись изложенными ниже методическими рекомендациями, и дайте обоснованные предложения по изменению действующей цены продаж.

Согласно недавнему исследованию PWC, именно цена заставляет клиента сделать покупку. Почти 70% респондентов в 2021 г. отдают приоритет получению наилучшего предложения при совершении покупок в магазине или онлайн.

Поэтому важно:

- отследить влияние конкурентов на продажи;
- понять свое ценовое позиционирование относительно рынка / цен конкурентов;
- продавать определенные продукты по высокой цене, не теряя прибыли;
- определить наиболее чувствительные продуктовые категории к любым изменениям у конкурентов.

Конкурентная ценовая разведка должна полностью решать следующие задачи.

¹ Составлено на основе данных: URL: <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/kak-opredelit-konkurentov-dlya-cenovogo-monitoringa-5-sovetov-internet-magazinu/>; <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

#1 Вычислить конкурентов. Мониторинг цен конкурентов — это мониторинг НЕ всех конкурентов. Ориентировочно вы определили конкурентов вашего онлайн-магазина, но сомневаетесь в способе, который выбрали? Чтобы определить количество конкурентов, вам нужно найти ассортиментные пересечения вашего магазина и конкурентов. При этом вам нужно позаботиться только о чувствительных к цене продуктах, продуктовых группах и категориях, которые ваши покупатели могут предпочесть в магазине конкурента. Мониторинг цен конкурентов сравнивает и анализирует количество похожих продуктов, доступных в вашем и в магазине конкурента. Используются два критерия, по которым нужно определять конкурентов для ценового мониторинга: схожий продуктовый ассортимент в наличии и сопоставимое ценовое позиционирование конкретных продуктов, групп и категорий. Для оптимального ценового мониторинга вам нужно сфокусироваться на двух-трех конкурентах согласно списку параметров.

#2 Визуализация ценового позиционирования. Визуализация важна. Выполните график ценового позиционирования ваших продуктов, категорий, ведущих брендов и всего ассортимента интернет-магазина относительно тех же параметров ваших конкурентов. Можно использовать инструменты и сайты ценовой аналитики. Вы будете точно знать, какие конкуренты и насколько интенсивно влияют на ваши продажи на протяжении определенного периода времени.

#3 Ставьте цену выше и увеличивайте прибыль. Если у вас есть визуализированный график вашего ценового позиционирования продуктов, вы сможете менять цены так, чтобы достичь максимальной прибыли. Можно ли поднять цены так, чтоб и маржинальность выросла, да еще и магазин остался привлекательным в глазах клиента? Представьте ситуацию: вы знаете, что у конкурента сегодня нет товара в наличии или его цена на этот товар выше. Есть ли смысл удерживать цену низкой? Цену надо поднимать. Покупатель выберет ваш интернет-магазин, потому что у вас «оптимальная цена». Вы выигрываете все: увеличиваете прибыль, освобождаете склад и обходите конкурента.

#4 Локализируйте чувствительность к ценам конкурентов. Недостаточно просто собрать данные о ценах конкурентов для исчерпывающей конкурентной разведки. Вам нужно знать, какие продуктовые категории наиболее чувствительны к изменениям цен. Определите KVC (key value categories) с помощью этой формулы: 40% — частота покупок, 40% — охват покупателей, 20% — доля рекламы.

Далее посчитайте KVI (key value items) по следующей инструкции.

Первый шаг. Определите SKUs, которые клиенты считают «хорошей сделкой». Обратите внимание на каждый недорогой SKU по отношению к категории, а также на позиции с низкой ценой за единицу.

Второй шаг. Отберите тип покупателей, которые покупают SKU — «хорошие сделки» чаще остальных. Такие клиенты запоминают цены продуктов, которые они покупают. Отследите их с помощью анализа транзакций или данных карты лояльности.

Третий шаг. Анализируйте транзакции, чтобы найти чувствительные к цене единицы товаров, которые часто оказываются в корзинах чувствительных к цене клиентов. Менеджер использует разведку продуктового ассортимента, чтобы мониторить перечень товаров конкурента и их поставки, а также управлять своим продуктовым ассортиментом. Интернет-магазин достигает конкурентного преимущества при помощи мониторинга чувствительных к цене продуктов.

Литература

1. Андреева Т. В. Цепочка создания стоимости продукта. Формирование и оценка эффективности. — М.: ИНФРА-М, РИОР, 2016. — 170 с.
2. Герасименко В. В. Ценообразование. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 422 с.
3. Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: учебник: полный курс MBA. М., 2006.
4. Дейли Дж. Л. Эффективное ценообразование — основа конкурентного преимущества: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2016. — 304 с.
5. Долан Р. Дж., Саймон Г. Эффективное ценообразование: пер. с англ. — М.: Экзамен, 2016. — 416 с.
6. Клепик М. С. Увеличение продаж без особых материальных затрат. Клиентинг без бюджета. — М.: Дашков и Ко, 2017. — 597 с.
7. Крэм Т. Классная цена. О секретах умного ценообразования: пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2015. — 355 с.
8. Липсиц И. В. Ценообразование. — М.: Экономистъ, 2016. — 448 с.
9. Марн М. В., Регнер Э. В., Завада К. К. Ценовое преимущество: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 320 с.
10. Салимжанов И. К. Ценообразование: учебник. — М.: Высшая школа, 2017. — 304 с.
11. Снайдер Т., Кирнс К. К черту цены! Создавайте ценность. СПИН-продажи в новых условиях: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 224 с.
12. Соснаускене О. И., Шармин Д. В., Шерстнева Г. С. Ценообразование в розничной торговле. — М.: Дашков и Ко, 2016. — 272 с.

3.3. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Автор курса — ГРАЧЕВА Марина Владимировна,
доктор экономических наук, профессор,
экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Цель курса — дать слушателям представление о современных подходах к управлению капиталоплазующими инвестициями, включая этапы подготовки и оценки эффективности инвестиционных проектов, а также ознакомить слушателей с инструментами принятия инвестиционных решений в нестабильных условиях. Курс направлен на изучение теории и практических возможностей инвестиционного менеджмента, раскрывает современные подходы и инструментальные средства для подготовки и разработки бизнес-планов.

Структурно курс включает четыре темы, последовательное изучение которых позволит слушателю получить необходимые знания и навыки для практической деятельности в этой области. Важно также, что слушатели смогут использовать полученные в курсе знания и приобретенные умения в ходе подготовки выпускной квалификационной работы. Три первые темы курса завершаются вопросами для самоконтроля и заданиями, предполагающими анализ (разбор) кейсов (конкретных ситуаций).

Программа курса

Введение

Тема 1. Инвестиции, инвестиционная деятельность, капитальные вложения, проектный подход — сущность и содержание

Тема 2. Инструментарий принятия инвестиционных решений

Необходимость учета фактора времени в инвестиционном проекте, способы учета, критерии принятия инвестиционных решений и их анализ, техника расчетов критериев эффективности инвестиционных проектов, конкретные примеры и задачи; финансовый анализ предприятия, реализующего проект, модель финансового экспресс-анализа, финансовая реализуемость проекта.

Тема 3. Управление проектом в условиях риска и неопределенности

Сущность процесса проектного риск-менеджмента, роль и значение риск-анализа, проектные риски, практические инструменты анализа проектных рисков, классификации рисков, качественный и количественный аспекты анализа, управление проектом и его рисками.

Тема 4. Бизнес-план как инструмент принятия инвестиционных решений и управления

Понятие и функции бизнес-плана; бизнес-план как инструмент анализа и управления проектом; компьютеризация принятия инвестиционных решений.

Введение

Инвестиционный менеджмент представляет собой самостоятельный раздел науки об экономике и финансовой практике, который касается всех аспектов управления, связанных с инвестиционной деятельностью в рамках реализации инвестиционных планов и проектов.

Успешные результаты в области инвестиционного менеджмента базируются на знаниях многих дисциплин, например: методики расчета рисков и доходности вложения денежных средств, знание стандартных приемов управления, оптимизации инвестирования, оценки эффективности инвестиционных проектов. Освоение подобных методик желательно для каждого, кто намерен заниматься инвестированием.

Проектная деятельность невозможна без затрат ресурсов, в том числе инвестиционных. По объектам инвестиционной деятельности различают реальные и финансовые инвестиции. Реальные инвестиции (именно на проектах в этой области и будет акцентировано внимание в нашем курсе) — это вложения денежных средств в реальные активы, тогда как финансовые инвестиции связаны с вложением средств в различные финансовые инструменты.

Управление инвестиционными проектами включает деятельность по планированию, организации, координации, мотивации и контролю на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления. Цель этой деятельности — обеспечение наиболее эффективной реализации определенных в инвестиционном проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, качеству и удовлетворению участников инвестиционного проекта. В свою очередь, обеспечение наиболее эффективной реализации проекта зависит от качества его первоначальной проработки, т.е. проектного анализа, который стал самостоятельной, динамично развивающейся областью знаний.

Учитывая сказанное выше, далее в управленческом аспекте будет уделено внимание последовательному раскрытию таких понятий, как «инвестиции», «инвестиционная деятельность», «инвестиционный проект», объяснена сущность финансового анализа проекта, трактуемого как ключевой аспект его исследования, будут обсуждены сущность и процедура управления проектными рисками, в качестве инструмента управления инвестиционным проектом рассмотрен бизнес-план, представлен инструментарий и дан обзор современных информационных и компьютерных технологий принятия инвестиционных решений.

Тема 1. Инвестиции, инвестиционная деятельность, капитальные вложения, проектный подход — сущность и содержание¹

Любая предпринимательская деятельность — независимо от ее масштабов, места и организационно-правовой формы реализации, отраслевых особенностей — становится возможной только в том случае, если в производство предварительно были вложены хозяйственные средства, т.е. осуществлены инвестиции. Понятие инвестиционного проекта связывается с обоснованием экономической целесообразности осуществления капитальных вложений.

В общеэкономическом смысле под инвестициями понимают затраты, понесенные «сегодня» в расчете на «будущие» выгоды, в более узком — это вложения разнообразных ресурсов в формирование (для новых компаний) и поддержание в работоспособном состоянии (для действующих) основного и оборотного капиталов хозяйственных организаций.

Законодательно закрепленное понятие инвестиций — это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Анализ существующих определений позволяет сделать следующие основополагающие выводы:

- инвестиции подразумевают значительные финансовые затраты;
- выгода (отдача) от инвестиций, как правило, может быть получена только в будущем;
- прогнозирование результатов осуществления инвестиций происходит в условиях риска и неопределенности.

Особая роль отводится реальным инвестициям — долгосрочным (капиталообразующим) вложениям инвестиционных ресурсов в основной

¹ Проектный анализ. Продвинутый курс: учебник / под общ. ред. М. В. Грачевой. М.: КноРус, 2019.

капитал. Реальные активы — здания, сооружения, технологическое оборудование, патенты, лицензии, права пользования природными ресурсами и т.д., все это имущество предприятия является основой для осуществления хозяйственной деятельности. Именно эти активы, являясь результатом реального инвестирования, способны в течение длительного периода времени (срока службы) приносить доход (выгоды), большие, чем затраты на их создание и эксплуатацию. С этими понятиями связана и инвестиционная деятельность хозяйствующих субъектов, осуществляемая в форме капитальных вложений. Рассмотрим основные формы реального инвестирования¹.

1. *Приобретение целостных имущественных комплексов.* Это инвестиционная операция крупных предприятий для обеспечения отраслевой, товарной или региональной диверсификации их деятельности. При этом обеспечивается, как правило, «эффект синергизма», который заключается в возрастании совокупной стоимости активов обоих предприятий (в сравнении с их балансовой стоимостью) за счет возможностей более эффективного использования общего финансового потенциала, взаимодополнения технологий и номенклатуры выпускаемой продукции, возможностей снижения уровня операционных затрат, совместного использования сбытовой сети на различных региональных рынках и других аналогичных факторов. Как показывает российский опыт, приобретение целостных имущественных комплексов, в том числе за рубежом, встречается достаточно часто в деятельности наших крупных компаний, связанных с ТЭКом.

2. *Новое строительство* — инвестиционная операция по сооружению нового объекта с законченным технологическим циклом по индивидуально разработанному или типовому проекту на специально отведенных для этих целей территориях. К новому строительству прибегают при кардинальном увеличении объемов операционной деятельности в предстоящем периоде, ее отраслевой товарной или региональной диверсификации (создании филиалов, дочерних предприятий и т.п.).

3. *Реконструкция* связана с серьезными преобразованиями производственного процесса на основе современных научно-технических достижений. Ее осуществляют в соответствии с комплексным планом реконструкции предприятия с целью радикального увеличения производственного потенциала, существенного повышения качества выпускаемой продукции, внедрения ресурсосберегающих технологий и т.п. При этом может осуществляться расширение отдельных производственных зданий (если новое технологическое оборудование может быть размещено в действующих помещениях); строительство новых вместо ликвидируемых, даль-

¹ Федеральный закон от 02.01.2000 № 22-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

нейшая эксплуатация которых по технологическим или экономическим причинам является нецелесообразной.

Модернизация — совершенствование и приведение активной части производственных основных фондов в состояние, соответствующее современному уровню осуществления технологических процессов, путем конструктивных изменений основных средств (машин, механизмов и оборудования).

Обновление отдельных видов оборудования — замена (в связи с физическим износом) или дополнение (в связи с ростом объемов деятельности или необходимостью повышения производительности труда) имеющегося парка оборудования отдельными новыми их видами, не меняющими общей схемы осуществления технологического процесса. Эта инвестиционная операция характеризует процесс простого воспроизводства активной части основных производственных фондов.

Инновационное инвестирование в нематериальные активы. Такое вложение средств представляет собой инвестиционную операцию, направленную на использование в деятельности предприятия новых научных и технологических знаний. Инновационные инвестиции в нематериальные активы осуществляются в двух основных формах:

- а) путем приобретения готовой научно-технической продукции и других прав (приобретение патентов на научные открытия, изобретения, промышленные образцы и товарные знаки; приобретение ноу-хау; приобретение лицензий на франчайзинг и т.п.);
- б) путем разработки новой научно-технической продукции (как в рамках самого предприятия, так и по его заказу соответствующими инжиниринговыми фирмами). Такие инвестиции позволяют существенно повысить технологический потенциал предприятия.

Инвестирование прироста запасов материальных оборотных активов. Хотя по своему характеру эти инвестиции отличаются от всех перечисленных выше, однако такие инвестиции, направленные на расширение объема используемых оборотных операционных активов предприятия, обеспечивают требуемую для нормального хозяйствования пропорциональность (сбалансированность) в развитии внеоборотных и оборотных операционных активов. Необходимость этой формы инвестирования связана с тем, что любое расширение производственного потенциала, обеспечиваемое ранее рассмотренными формами реального инвестирования, определяет возможность выпуска дополнительного объема продукции. Однако эта возможность может быть реализована только при соответствующем расширении объема использования материальных оборотных активов. Конкретные направления реального инвестирования зависят от множества факторов. Так, для предприятий важно решение задач отраслевой, товарной и региональной диверсификации деятельности (направленных на расширение объема операционного дохода), внедрение

новых ресурсо- и трудосберегающих технологий (направленных на снижение уровня операционных затрат). Колоссальную роль имеет потенциал формирования инвестиционных ресурсов (денежных и иных активов, привлекаемых для осуществления вложений в объекты реального инвестирования).

Выбор того или иного направления инвестирования определяется множеством факторов как внешнего, так и внутреннего характера — начиная с состояния инвестиционного климата в стране и кончая уровнем физического износа основных производственных фондов на предприятии.

Инвестиционно-проектная деятельность включает: поиск, генерацию новых идей и проектов; их реализацию; послеинвестиционный контроль.

В современном мире теория инвестиций в финансовые активы по объективным причинам развита существенно полнее, чем теория инвестиций в активы реальные. В первом случае речь идет о стандартизованных инструментах (ценных бумагах), которые легче поддаются формализованному описанию, чем каждый реальный инвестиционный проект, обладающий индивидуальными особенностями и реализуемый в конкретной экономической структуре со своими уникальными параметрами.

Материальным носителем всей информации об инвестиционном проекте является его бизнес-план, формальная разработка которого протекает по определенным «законам», а использование носит многоцелевой характер. Реализация любого проекта всегда происходит под воздействием внешней среды, анализ состояния которой и основные тенденции изменения должны исследоваться в ходе инвестиционно-проектной деятельности. Объективно существующая неопределенность внешней среды усугубляется нестационарным характером отечественной экономики, а значит, повышенной рискованностью капиталовложений. Отсюда вытекает важность выявления, исследования и управления рисками конкретного инвестиционного проекта как на стадии его разработки, так и на последующих стадиях его жизненного цикла.

Ориентируясь на методологию, принятую во Всемирном банке, можно определить проект как вложение денежных средств в комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение ограниченного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями.

Используется следующее определение: проект — комплекс законных действий (работ, услуг, управленческих операций и решений), обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов)¹.

¹ Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. М.: Поли-Принт Сервис, 2015.

В основном нормативно-методическом документе — «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов» (далее Методические рекомендации)¹ — инвестиционный проект определяется как дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов).

Таким образом, понятие «инвестиционный проект» означает вложение инвестиций и сопряженные с ними виды деятельности, обусловленные наличием сформулированной цели; ограниченности финансовых и временных ресурсов за весь срок его жизни; влияния внешней среды через выполнение ряда условий (политических, правовых, институциональных, экономических и т.д.); взаимосвязанных процессов вложения разнообразных ресурсов и получения результатов.

В качестве отличительных признаков инвестиционного проекта можно выделить следующие:

- четкая формулировка цели и решаемых задач;
- ограниченность продолжительности проекта во времени;
- наличие бюджета;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- уникальность (неповторимость);
- новизна;
- комплексность;
- правовое и организационное обеспечение.

Рассматривая проект с кибернетической точки зрения, можно применить к нему понятие «черного ящика», когда отслеживаются только входные потоки или контакты типа Среда — Проект и выходные (Проект — Среда). На вход проекта поступают разнообразные потоки ресурсов (включающие материально-вещественные компоненты, затраты нематериального характера (патенты, лицензии и пр.), издержки, связанные с оплатой труда, уплачиваемые налоги и т.д.). Стоимостной эквивалент этих ресурсов называется затратами. В свою очередь, элементы выходного потока представляют собой проектную продукцию или услуги, также измеряемые в денежной форме и называемые доходами (выгодами). В бюджет проекта и включаются эти затраты и доходы с указанием запланированного времени их осуществления².

Результаты (выгоды) проекта отражают последствия его реализации в различных сферах: инвестиционной, производственной (операционной), финансовой, социальной, экологической, научно-технической, обо-

¹ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. М.: Экономика, 2000.

² Там же.

ронной и т.д. Для ряда проектов эти результаты могут быть представлены в форме, позволяющей проводить их стоимостную оценку (осязаемые выгоды), например, доходы от реализации проектной продукции. Для других проектов, например в проектах социальной сферы, где выгоды носят в большинстве случаев нематериальный или неосязаемый характер, проведение стоимостной оценки затруднено.

Для осуществления конкретного проекта, который предпринимается для получения определенных выгод, необходимы затраты. В это понятие входят разного рода ресурсы, применяемые в ходе реализации проекта. Институциональное оформление инвестиционного решения базируется на выявлении проектных затрат и выгод, что непосредственно связано с обособлением элементов (внутренней среды) проекта от элементов внешней среды. Как уже указывалось ранее, проводимое в этих целях исследование взаимовлияния проекта и его внешней среды осуществляется с помощью многоаспектного подхода. Результаты такого подхода отражаются в соответствующих разделах бизнес-плана инвестиционного проекта.

Важен также учет взаимосвязи проекта с внешней средой, элементы которой и составляют окружение проекта, а так как поведение среды в целом является неопределенным, то проявление этих неопределенностей и является главным источником проектных рисков. Вместе с тем само разделение на проект и его внешнюю среду вследствие размытости границ носит условный характер, и проект не является жестким стабильным образованием: ряд структурных единиц проекта в ходе его реализации может «мигрировать» во внешнюю среду и обратно. Такая динамичность усиливает важность и необходимость проведения комплексного анализа и экспертизы проекта, а также исследования проектных рисков.

Следует подчеркнуть интегральную сущность, многогранность используемого понятия «комплексный многоаспектный анализ проекта». С одной стороны, такое исследование проекта необходимо на той стадии, когда идет разработка проекта, подбирается методика расчетов, собирается и обрабатывается необходимая информация и т.д., т.е. идет оценка проекта, с другой стороны, на стадии проверки уже разработанного и рассчитанного проекта — его экспертизы — также требуется не менее многостороннее исследование. В любом случае при анализе проекта важно изучить окружение проекта, его внешнюю среду. Кроме того, существует понятие границы — элементов, испытывающих равносильное влияние как проекта, так и внешней среды (например, технологический процесс, проектная документация, персонал проекта, управленческие проектные решения, финансирование и др.).

Процедура проведения комплексного анализа проекта основана на тщательной проверке обоснованности и призвана доказать целесообразность

данной проектной деятельности. Под комплексным анализом проекта понимается многоаспектное исследование инвестиционного проекта как на стадии его разработки (тогда применим термин «оценка»), так и на стадии проверки проектных положений и расчетов в целом (т.е. «экспертиза»).

Проектный подход предполагает проведение на этапе подготовки инвестиционного решения комплексного анализа по следующим направлениям (аспектам) и получение ответов на следующие основные вопросы, что отражено в табл. 1.

Таблица 1

Аспекты комплексного анализа проекта и их сущность

Аспект	Сущность
Технический аспект	Является ли проект технически обоснованным (технология, оборудование и т.п.)?
Коммерческий аспект (маркетинг и логистика)	Имеется ли платежеспособный спрос на продукцию проекта? Есть ли конкуренты? Каково логистическое обеспечение проекта?
Институциональный аспект (организационно-управленческая и нормативно-правовая составляющие)	В какой степени внешнее окружение проекта (всякого рода организационные структуры) способствует его успешной реализации? В какой степени организации — исполнители проекта обладают всеми необходимыми для этого качествами?
Социальный аспект	В какой степени проект направлен на решение социальных проблем? Не нарушает ли его реализация сложившихся социальных условий? В какой степени учтены интересы разных социальных групп (в том числе персонала проекта)?
Экологический аспект	Каково взаимовлияние проекта и окружающей природной среды?
Финансовый аспект	Как будет развиваться предприятие, реализующее проект (расчет прогнозных форм финансовой отчетности)? Является ли проект жизнеспособным в финансовом отношении (расчеты эффективности и финансовой реализуемости)?
Экономический аспект	Какова эффективность проекта для общества?

Источник: составлено автором на основе: Грачева М. В. Проектный анализ: финансовый аспект: учеб. пособие. М.: КноРус, 2019.

Ценность такого комплексного многоаспектного анализа определяется и тем, что он позволяет точнее определить в стоимостной форме выгоды и затраты по проекту — подготовить основу для инвестиционных решений. Суть состоит в том, что последние обычно обуславливаются стратегическими планами развития предприятия (фирмы). Нередко для их принятия

требуется использование значительных объемов недостаточного капитала, сырья и людских ресурсов. Поскольку решения по капиталовложениям затрагивают как капитальные затраты, так и поступления и издержки операционного характера, их обычно принимают на основании результатов официальных экспертиз проектов, поскольку возможные ошибки могут привести к серьезным негативным результатам.

Экспертиза (рецензирование) представляет собой профессиональный объективный взгляд на проведенный анализ. Как для инициатора проекта, так и для банков и инвестиционных фондов это важный элемент защиты от потери времени и средств.

Международные принципы проектного подхода включают:

- использование принципа альтернативности;
- моделирование потоков продукции (услуг) и разнообразных ресурсов (в том числе и денежных) в виде *приростных* потоков денежных средств;
- разработку и комплексный анализ проекта по ряду обязательных разделов или аспектов, таких как технический, коммерческий, институциональный, экологический, социальный, финансовый (микроруровень) и экономический (макроруровень):
 - использование принятых в мировой практике критериев оценки эффективности проектов на основе определения эффекта сопоставлением предстоящих интегральных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода на капитал и других показателей и приведение при этом предстоящих расходов и доходов к условиям их соизмеримости с учетом теории ценности денег во времени;
 - установление финансовой реализуемости проекта;
- учет неопределенности и рисков, связанных с осуществлением проекта.

Рассмотрим эти принципы содержательно.

- Использование принципа альтернативности опирается на рыночный подход, учитывает ограниченность ресурсов в каждый данный момент времени и конкуренцию. При этом ценность любого принимаемого решения выражается через ценность наилучшей из возможных отвергнутых альтернатив данному решению. Пример: принимая решение о вложении определенной денежной суммы в данный инвестиционный проект, мы отказываемся от ее другого использования¹.

¹ Грачева М. В., Алексанов Д. С. Рабочая тетрадь по инвестиционному проектированию: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020.

- Моделирование потоков продукции (услуг) и разнообразных ресурсов (в том числе и денежных) в виде приростных потоков денежных средств необходимо для структурного анализа входных (затратных) и выходных (результативных, доходных) потоков, сопоставимости во времени и пространстве требует единого измерителя их величины, в качестве которого и выступает тот самый «всеобщий эквивалент» — денежная единица. Учет приростных значений проектных денежных потоков объясняется тем, проекты могут либо внедряться в уже действующее предприятие — случай 1, либо создаваться с нуля («в чистом поле», «на зеленой траве») — случай 2. Реализация всех проектов невозможна без вложения инвестиций, что требует контроля и отчетности от объекта инвестирования (предприятия, фирмы, завода и т.д.), который должен иметь юридическое лицо. В случае 1 предприятие существует и есть его юридическое оформление, для случая 2 его нужно создать. При этом в случае 2 все затраты и доходы проекта равны затратам и доходам реализующего проект предприятия, а в случае 1 для оценки эффективности проекта необходим расчет приростов затрат и доходов предприятия, связанных с проектом. Иногда ситуацию 1 называют модель «предприятие — проект» в отличие от ситуации 2 — модель «проект — предприятие», когда проект может являться «предприятием». Правильная идентификация проекта, верное исчисление его воздействия на будущую деятельность существующего или прогнозируемого предприятия и оценка эффективности всегда связаны с рассмотрением ситуаций «без проекта» и «с проектом», что производится только на основе расчетов так называемых дополнительных — приростных величин доходов и расходов, т.е. с помощью сравнительного сопоставления повременных значений доходов и затрат «с проектом» с соответствующими величинами «без проекта».
- Разработка и комплексный анализ проекта по ряду обязательных уже рассмотренных нами ранее разделов или аспектов, таких как технический, коммерческий, институциональный, экологический, социальный, финансовый (микроуровень) и экономический (макроуровень), необходимы, поскольку в ходе проектного анализа важно учитывать влияние на проект внешней среды через ресурсы, используемые в проекте, а также влияние проекта на внешнюю среду через производимые им результаты.
- Оценка проектной эффективности требует, во-первых, использования принятых в мировой практике критериев на основе определения эффекта сопоставлением предстоящих интегральных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода

на капитал и других показателей и приведение при этом предстоящих расходов и доходов к условиям их соизмеримости с учетом теории ценности денег во времени. Во-вторых, доказательства наличия денежных средств в каждом периоде развития проекта, т.е. установления его финансовой реализуемости.

- Взаимовлияние изменений внешней среды и проекта, существующая в экономике нестационарность, а также связанные с этим изменения внутренней среды проекта в процессе его реализации приводят к необходимости учета неопределенности и рисков. Поэтому важной составной частью анализа проекта является исследование проектных рисков, которое способно снизить возможность того, что важные результаты от инвестиций не будут реализованы. При расчете эффективности предполагается, что будущий проект является возможным наилучшим вариантом инвестиций, а его финансирование будет происходить по наилучшим условиям. Реальные возможные условия финансирования конкретного проекта при этом не оказывают влияния на его оценку, но возможные варианты «проигрываются» при проведении проектного риск-анализа. Указанное допущение удачно используется в том случае, если средства можно направить на ряд альтернативных проектов или вариантов практически одного и того же проекта.

Любой проект характеризуется временными рамками. Ограниченный период времени между моментами появления идеи проекта и его ликвидации назовем сроком жизни проекта или проектным циклом. Естественно, что и аналитика проекта, и его менеджера интересует длительность (протяженность) проектного цикла. Для проектного аналитика это может быть так называемый расчетный срок жизни проекта или горизонт его планирования, который не может быть больше длительности всего его жизненного цикла. Подходы к определению длительности этого интервала (горизонта планирования проекта) могут учитывать комбинацию таких факторов, как срок службы наиболее дорогостоящего проектного оборудования, предполагаемый срок жизни проектного продукта (услуги) на рынке, планируемое время нахождения в данном бизнесе, срок возврата кредита и т.д. Для менеджера проекта жизненный цикл может быть значительно длиннее.

Резюме

- Инвестирование представляет собой процесс вложения хозяйственных средств с целью получения в будущем экономических выгод от их использования. Реальные инвестиции связаны с вложениями средств в какой-либо тип капиталобразующих активов.

- Управление инвестиционной деятельностью включает анализ множества факторов для оценки эффективности. При этом используется многоаспектный подход к подготовке инвестиционных проектов, их реализации и эксплуатации.
- В процессе подготовки инвестиционного проекта важно четко структурировать проектный цикл и определить его длительность.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что включает инвестиционно-проектная деятельность?
2. Приведите определение проекта, предложенное Всемирным банком.
3. Что понимается под экологическим аспектом комплексного анализа проекта?
4. Какова сущность институционального аспекта проектного анализа?
5. В чем состоит экономический аспект комплексного анализа проекта?
6. Перечислите принципы разработки, анализа и осуществления проектов, сформулированные в Методических рекомендациях.
7. Жизненный цикл проекта — это...

Задание 1

Ознакомившись с текстом представленного далее кейса, описывающего проект, дайте ответы на следующие вопросы задания.

1. Назовите проект, описываемый в кейсе, и обоснуйте, к какому из семи направлений реального инвестирования он относится.
2. Сформулируйте проектную цель.
3. Раскройте сущность тех аспектов анализа проекта, которые необходимо отразить в процессе его разработки.
4. Каким может быть срок жизни этого проекта (или горизонт его планирования)?

Кейс. Инвестиционный проект «Производство систем видеонаблюдения»

Инвестиционный проект состоит в организации на базе действующего предприятия отдельной фирмы, специализирующейся на производстве нейросетевых систем безопасности, уникальной научной разработки фирмы.

Были проведены предварительные переговоры с банком о возможности получения кредита по результатам разработки бизнес-плана проек-

та под 10% годовых с ежегодным возвратом равными выплатами, включающими возврат частей долга и процентов на его остаток, начиная с 1-го года.

Производство представляет собой сборку системы видеонаблюдения из комплектующих, являющихся составными частями персонального компьютера и уникальной научной разработки, производящейся на одном из российских заводов. Все комплектующие изделия, используемые в производстве, закупаются у одного и того же отечественного поставщика.

Тема 2. Инструментарий принятия инвестиционных решений

Важным фактором (ресурсом), влияющим на инвестиционную деятельность, является фактор времени. Между решением об инвестировании денег в проект, процессом его реализации, ходом его развития и результатами его жизнедеятельности существует определенный временной интервал, непосредственный учет которого является одним из важнейших методических приемов проектного анализа, который базируется на фундаментальных понятиях теории изменения ценности денег во времени.

Методы (принципы) финансовых вычислений, использующие понятия теории изменения ценности денег во времени, — один из краеугольных элементов финансовой математики — применяются в различных ее разделах. Наиболее интенсивно они используются для оценки инвестиционных проектов, в операциях на рынке ценных бумаг, в ссудо-заемных операциях, в оценке бизнеса и др.

Выбирая конкретную альтернативу из числа возможных, мы отвергаем остальные, и «платой» за это решение является отказ или упущенная выгода от их несовершившейся реализации. Тогда под альтернативной стоимостью принятого решения следует понимать стоимость (ценность) наилучшей из отвергнутых альтернатив. Так, принимая решение об инвестировании денег в проект, необходимо учитывать:

- инфляцию;
- риск, неопределенность;
- возможность альтернативного использования денег (цена капитала).

Следовательно, одна и та же денежная сумма имеет разную ценность во времени по отношению к текущему моменту. Этот принцип лежит в основе большинства современных расчетов проектной эффективности.

У ссудо-заемных операций, составляющих основу коммерческих вычислений, давняя история. Именно в этих операциях проявляется, прежде всего, необходимость учета временной ценности денег. Предоставляя свои денежные средства в долг, их владелец получает определенный до-

ход в виде процентов, начисляемых по некоторому алгоритму в течение определенного промежутка времени. Поскольку стандартным временным интервалом в финансовых операциях является один год, наиболее распространен вариант установления процентной ставки в виде годовой ставки, когда подразумевается однократное начисление процентов по истечении года после получения ссуды.

Известны две основные схемы дискретного начисления:

- схема простых процентов;
- схема сложных процентов.

Схема простых процентов предполагает неизменность базы, с которой происходит начисление. Пусть исходный инвестируемый капитал равен P , требуемая доходность — r (в долях единицы). Считается, что инвестиция сделана на условиях простого процента, если инвестированный капитал ежегодно растет на величину $P \cdot r$. Таким образом, размер инвестированного капитала через n лет (R_n) будет равен:

$$R_n = P + P \cdot r + \dots + P \cdot r = P(1 + nr).$$

Считается, что инвестирование произошло на условиях сложного процента, если очередной годовой доход исчисляется не с исходной величины инвестированного капитала, а с общей суммы, включающей также ранее начисленные и не востребованные инвестором проценты. В этом случае происходит капитализация процентов по мере их начисления, т.е. база, с которой начисляются проценты, все время возрастает. Следовательно, размер инвестированного капитала (F_n) к концу n -го года будет равен:

$$F_n = P(1 + r)^n.$$

Можно показать, что в случае ежегодного начисления процентов для лица, предоставляющего кредит:

- более выгодна схема простых процентов, если срок ссуды менее одного года (проценты начисляются однократно в конце периода);
- более выгодна схема сложных процентов, если срок ссуды превышает один год (проценты начисляются ежегодно);
- обе схемы дают одинаковые результаты при продолжительности периода один год и однократном начислении процентов.

Использование в расчетах сложного процента в случае многократного его начисления более логично, поскольку в этой ситуации капитал, генерирующий доходы, постоянно возрастает. Оценивая целесообразность финансовых вложений в тот или иной вид бизнеса, исходят из того, является это вложение более прибыльным (при допустимом уровне риска), чем вложения в государственные ценные бумаги, или нет. Используя несложные методы, пытаются проанализировать будущие доходы при минимальном, «безопасном» уровне доходности. В основе подобных расче-

тов и лежат такие действия теории изменения ценности денег во времени, как начисление сложных процентов и дисконтирование.

Итак, введем условные обозначения:

$F(t)$ — будущая ценность денег к концу периода t ;

P — текущая ценность денег (первоначальная ценность или принципал);

r — ставка процента (величина, не зависящая от времени);

t — продолжительность временного периода.

Пусть нам требуется решить вопрос о том, какая денежная сумма будет на счете в Сбербанке через t лет, если первоначальный вклад составил P денежных единиц при ставке процента, равной r . Начисление сложных процентов (compounding), методику которого уместно использовать, чтобы найти будущую величину вклада, отражается следующей формулой:

$$F(t) = P(1+r)^t. \quad (1)$$

Данная операция называется начислением сложных процентов, или компаундированием. Однако для аналитика проекта более актуальным является обратное действие. А именно, что означает с позиций сегодняшнего дня величина (какова текущая стоимость или ценность) запланированной денежной суммы в $F(t)$ денежных единиц, которую предполагается получить через t лет при процентной ставке, равной r .

Применение операции дисконтирования — формула (2) — позволяет свести будущие прогнозы к сегодняшнему моменту времени.

$$P_{F_t} = F_t \cdot \left[\frac{1}{(1+r)^t} \right]. \quad (2)$$

Множители $\{(1+r)^t\}$ и $\{1/(1+r)^t\}$, используемые в формулах (1) и (2), называются соответственно коэффициентами начисления сложных процентов и дисконтирования.

Пусть d_r^t — коэффициент дисконтирования (если r — постоянная величина), тогда

$$d_r^t = \frac{1}{(1+r)^t}$$

показывает, какой ежегодный процент возврата хочет (или может) иметь инвестор на инвестируемый им капитал. В этом случае искомая величина P показывает текущую, «сегодняшнюю» стоимость будущей величины $F(t)$.

Разработаны специальные таблицы (табл. 2), позволяющие находить величины этих коэффициентов при известных t и r .

Таблица 2

Таблица коэффициентов дисконтирования (фрагмент)

Число периодов	1%	2%	4%	5%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%
1	0.990	0.980	0.962	0.952	0.943	0.926	0.909	0.893	0.877	0.870	0.862
2	0.980	0.961	0.925	0.907	0.890	0.857	0.826	0.767	0.769	0.756	0.743
3	0.971	0.942	0.883	0.863	0.840	0.794	0.751	0.712	0.675	0.658	0.641
4	0.961	0.924	0.855	0.823	0.792	0.735	0.683	0.636	0.592	0.572	0.552
5	0.951	0.906	0.822	0.784	0.747	0.681	0.621	0.567	0.519	0.497	0.476
6	0.942	0.888	0.790	0.746	0.705	0.630	0.564	0.507	0.456	0.432	0.410
7	0.933	0.871	0.760	0.711	0.665	0.563	0.513	0.452	0.400	0.376	0.354
8	0.923	0.853	0.731	0.677	0.627	0.540	0.467	0.404	0.351	0.327	0.305
9	0.914	0.837	0.703	0.645	0.592	0.500	0.424	0.361	0.308	0.284	0.263
10	0.905	0.820	0.676	0.614	0.558	0.463	0.386	0.322	0.270	0.247	0.227
11	0.896	0.804	0.650	0.585	0.527	0.429	0.350	0.287	0.237	0.215	0.195
12	0.887	0.788	0.625	0.557	0.497	0.397	0.319	0.257	0.208	0.187	0.168
13	0.879	0.773	0.601	0.530	0.469	0.368	0.290	0.229	0.182	0.163	0.145
14	0.870	0.758	0.577	0.505	0.442	0.340	0.263	0.205	0.160	0.141	0.125
15	0.861	0.743	0.555	0.481	0.417	0.315	0.239	0.183	0.140	0.123	0.108
16	0.853	0.728	0.534	0.456	0.394	0.292	0.218	0.163	0.123	0.107	0.093
17	0.844	0.714	0.513	0.436	0.371	0.270	0.198	0.146	0.108	0.093	0.080
18	0.836	0.700	0.494	0.416	0.350	0.250	0.180	0.130	0.095	0.081	0.069
19	0.828	0.686	0.475	0.396	0.331	0.232	0.164	0.116	0.083	0.070	0.060
20	0.820	0.673	0.456	0.377	0.312	0.215	0.149	0.104	0.073	0.061	0.051
21	0.811	0.660	0.439	0.359	0.294	0.199	0.135	0.093	0.064	0.053	0.044
22	0.803	0.647	0.422	0.342	0.278	0.184	0.123	0.083	0.056	0.046	0.038
23	0.795	0.634	0.406	0.326	0.262	0.170	0.112	0.074	0.049	0.040	0.033
24	0.788	0.622	0.390	0.310	0.247	0.158	0.102	0.066	0.043	0.035	0.028
25	0.780	0.610	0.375	0.295	0.233	0.146	0.092	0.059	0.038	0.030	0.024
26	0.772	0.598	0.361	0.281	0.220	0.135	0.084	0.053	0.033	0.026	0.021
27	0.764	0.586	0.347	0.268	0.207	0.125	0.076	0.047	0.023	0.023	0.018
28	0.757	0.574	0.333	0.255	0.196	0.116	0.066	0.042	0.026	0.020	0.016
29	0.749	0.563	0.321	0.243	0.185	0.107	0.063	0.031	0.022	0.017	0.014
30	0.742	0.552	0.308	0.231	0.174	0.099	0.057	0.033	0.020	0.015	0.012
35	0.706	0.500	0.253	0.181	0.130	0.066	0.036	0.019	0.010	0.008	0.008
40	0.672	0.453	0.208	0.142	0.097	0.046	0.022	0.011	0.005	0.004	0.003
45	0.839	0.410	0.171	0.111	0.073	0.031	0.014	0.005	0.003	0.002	0.001
50	0.608	0.372	0.141	0.087	0.054	0.021	0.009	0.003	0.001	0.001	0.001
60	0.550	0.305	0.095	0.054	0.030	0.010	0.002	0.001			

Более подробные таблицы дисконтирования представлены, например, в учебнике¹.

¹ Проектный анализ. Продвинутый курс: учебник / под общ. ред. М. В. Грачевой. М.: КноРус, 2019.

Пример 1

Найти сегодняшнюю и будущую (к концу четвертого года) суммарную величину каждого из следующих денежных потоков проектов, представленных в табл. 3, если ежегодная ставка сложного процента равна 10%.

Таблица 3

Погодовые денежные потоки проектов (ден. ед.)

Проекты	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
<i>A</i>	20	40	60	80	100
<i>B</i>	60	60	60	60	60
<i>C</i>	−50	−50	−50	−50	−100
<i>D</i>	−100	0	0	100	100

Решение

Сегодняшняя величина денежного потока находится с помощью формулы (2) — действие дисконтирование. Следует воспользоваться таблицами дисконтирования, финансовым калькулятором или компьютером.

Например, для проекта *A*:

$$\begin{aligned}
 P(\text{проекта } A) &= 20 \cdot (1,00) + 40 \cdot (0,909) + 60 \cdot (0,826) + 80 \cdot (0,751) + \\
 &\quad 100 \cdot (0,683) = \\
 &= 20,00 + 36,36 + 49,56 + 60,08 + 68,30 = 234,30 \text{ (ден. ед.)}.
 \end{aligned}$$

Для денежных потоков других проектов вычисления аналогичны. Проведя соответствующие расчеты, получим:

$$P(\text{проекта } B) = 250,20 \text{ (ден. ед.)};$$

$$P(\text{проекта } C) = -242,65 \text{ (ден. ед.)};$$

$$P(\text{проекта } D) = 43,40 \text{ (ден. ед.)}.$$

Будущая (к концу четвертого года) суммарная величина каждого из следующих денежных потоков проектов определяется по формуле (1) — начисление сложных процентов. Здесь также рекомендуется воспользоваться таблицами начисления сложных процентов, финансовым калькулятором или компьютером.

Например, для проекта *A*:

$$\begin{aligned}
 F(4) &= 20 \cdot (1,464) + 40 \cdot (1,331) + 60 \cdot (1,210) + 80 \cdot (1,100) + 100 \cdot (1,000) = \\
 &= 29,28 + 53,24 + 72,60 + 88,00 + 100,00 = 343,12 \text{ (ден. ед.)}.
 \end{aligned}$$

Для денежных потоков других проектов вычисления аналогичны. Проведя соответствующие расчеты, получим:

$$\text{Проект } B: F(4) = 366,30 \text{ (ден. ед.)};$$

$$\text{Проект } C: F(4) = -355,25 \text{ (ден. ед.)};$$

$$\text{Проект } D: F(4) = 63,60 \text{ (ден. ед.)}.$$

Используемая в формуле расчета коэффициента дисконтирования процентная ставка r называется нормой или ставкой дисконта.

При проведении проектных расчетов *ставка дисконта*¹:

- приравнивается к уровню инфляции;
- принимается равной номинальной ставке доходности, т.е. ставке, существующей на рынке для инвестиционных решений данного уровня риска;
- принимается на уровне доходов, которые могут быть получены в результате практически безрискового вложения капитала;
- играет роль фактора, обобщенно характеризующего влияние макроэкономической среды и конъюнктуру финансового рынка;
- рассчитывается на основе модели оценки капитальных активов (САРМ);
- является параметром, позволяющим сравнивать проект с альтернативными возможностями вложения денег. В качестве такой альтернативы обычно рассматриваются банковские депозиты или вложения в государственные ценные бумаги;
- приравнивается к стоимости собственного капитала проекта.

Кроме того, существует ряд *моделей* расчета ставки дисконтирования:

- для денежного потока при использовании собственного капитала используются модель оценки капитальных активов (САРМ) и модель кумулятивного построения (ССМ);
- для денежного потока для всего инвестированного капитала применима модель средней взвешенной стоимости капитала (WACC).

В Методических рекомендациях предлагается принимать во внимание следующие нормы дисконта:

- коммерческая;
- участника проекта;
- социальная;
- бюджетная.

Коммерческая норма дисконта может быть использована при оценке коммерческой эффективности проекта. Ее расчет базируется на альтернативной (т.е. связанной с другими проектами) эффективности использования капитала.

Норма дисконта участника проекта обосновывается самими участниками и связана с отражением эффективности участия в проекте предприятий (или иных участников). Если такие предпочтения отсутствуют, то в качестве нормы дисконта участника проекта можно использовать коммерческую норму дисконта.

¹ Грачева М. В., Алексанов Д. С. Рабочая тетрадь по инвестиционному проектированию: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020.

Социальную (общественную) норму дисконта можно применять при расчетах показателей общественной эффективности. Эта норма характеризует минимальные требования общества к общественной эффективности проектов, считается национальным параметром и должна устанавливаться централизованно органами управления народным хозяйством России в увязке с прогнозами экономического и социального развития страны.

Бюджетная норма дисконта может использоваться при расчетах показателей бюджетной эффективности. Она должна отражать альтернативную стоимость бюджетных средств.

Если норма дисконта различна в разные периоды времени t , т.е. является функцией времени $r(t) = (r(1), r(2), \dots, r(t))$, то для расчета коэффициента дисконтирования надо использовать следующую формулу, предложенную аналитиками Гарвардского университета:

$$d(t, r(t)) = \frac{1}{(1+r(1))(1+r(2))\dots(1+r(t))}.$$

Еще одно из ключевых понятий в финансовых, коммерческих и соответственно в проектных расчетах — понятие аннуитета. Логика, заложенная в схему аннуитетных платежей, широко используется при оценке долговых и долевых ценных бумаг, в анализе инвестиционных проектов, а также в анализе аренды. Аннуитет представляет собой частный случай денежного потока. Это поток, в котором денежные поступления в каждом одинаковом периоде равны по величине.

Для оценки будущей и приведенной стоимости аннуитета можно пользоваться вышеприведенными формулами, вместе с тем благодаря специфике аннуитетов в отношении равенства денежных поступлений эти формулы могут быть существенно упрощены.

Равные денежные суммы, получаемые или выплачиваемые через одинаковые промежутки времени, называются аннуитетом (annuity). А в наших обозначениях не составляет труда вывести формулу, позволяющую находить текущую стоимость, используя аннуитет, т.е.

$$P = A \cdot \left[\frac{1}{1+r} + \frac{1}{(1+r)^2} + \dots + \frac{1}{(1+r)^t} \right],$$

где $a_t^r = \left[\frac{1}{1+r} + \frac{1}{(1+r)^2} + \dots + \frac{1}{(1+r)^t} \right]$ — коэффициент аннуитета, представляющий собой сумму коэффициентов дисконтирования. Преобразуя это выражение, получаем:

$$P = A \cdot \left[\frac{(1+r)^t - 1}{r(1+r)^t} \right] \quad (3)$$

Формула (3) представляет третье действие теории изменения ценности денег во времени, называемое аннуитированием.

Определенный интерес имеет задача нахождения величины аннуитета, т.е. ежепериодных одинаковых выплат, если известна первоначальная, текущая стоимость. Это действие, выраженное формулой (4), обратное действию аннуитированию, называется восстановлением капитала:

$$A = P \cdot \left[\frac{r(1+r)^t}{(1+r)^t - 1} \right]. \quad (4)$$

Как и в случае с коэффициентами начисления сложных процентов и дисконтирования, разработаны специальные таблицы, позволяющие получать числовое значение коэффициентов аннуитета и восстановления капитала (см., например, формулу (3)). Приведем конкретные примеры, использующие действия аннуитирование и восстановление капитала.

Пример 2

Вернемся к условиям Примера 1. Из табл. 3 видно, что в проекте *B* мы имеем дело с аннуитетом ($A = 60$). Поэтому для получения сегодняшней величины денежного потока можно использовать действие аннуитирование. P (проекта *B*) = $60 \cdot (4,170) = 250,20$ (ден. ед.).

В денежных потоках проектов *C* и *D* также имеются равные ежепериодные величины. Проведя соответствующие расчеты с помощью коэффициентов аннуитета, получим:

P (проекта *C*) = $-50 \cdot (3,487) - 100 \cdot (0,683) = -174,35 - 68,30 = -242,65$ (ден. ед.);

P (проекта *D*) = $100 \cdot (-1,00 + 0,751 + 0,683) = 100 \cdot (0,434) = 43,40$ (ден. ед.).

Свое непосредственное использование теория ценности денег во времени находит при построении дисконтированных критериев ценности проекта. Совокупность описываемых критериев позволяет отобрать проекты для дальнейшего рассмотрения, проанализировать проектные альтернативы, оценить проект с точки зрения каждого из его участников и т.д.

Понятие эффективности инвестиционного проекта предполагает соответствие результатов и затрат проекта целям и интересам его участников (в том числе государства и населения). Оценка эффективности проекта может быть выполнена на основе качественных (описательных) и количественных (расчетных) характеристик. Последние носят название показателей эффективности. Существующие методы оценки эффективности инвестиций можно разделить на две основные группы: первая — простые или статические; вторая — методы дисконтирования.

Длительное время использовался подход, не учитывающий временной фактор, а значит, применялись недисконтированные показатели, например, такие как коэффициент сравнительной экономической эффективности, показатель минимума приведенных затрат, показатель максимума приведенной прибыли, расчет простого срока окупаемости инвестиций и вычисление простой нормы прибыли.

Объективно существующая иерархическая система мирохозяйственных связей привела к необходимости использования в практике работы с инвестиционными проектами следующей классификации эффективности, которая нашла свое отражение в Методических рекомендациях:

- коммерческая (финансовая) эффективность — учет финансовых последствий реализации инвестиционного проекта для его непосредственных участников;
- бюджетная эффективность — учет последствий (затраты и результаты) осуществления инвестиционного проекта для бюджетов разного уровня (государственного, регионального, местного);
- экономическая эффективность — учет затрат и результатов, связанных с осуществлением инвестиционного проекта, выходящих за пределы прямых финансовых интересов его участников и допускающих их денежную оценку.

Уже говорилось выше, что стоимостная величина проектных выгод (доходов) определяется ценой продукции и объемом ее производства. Проектному аналитику необходима детальная информация об объемах затрат и доходов в соответствующие периоды времени, поскольку анализ эффективности проекта сопряжен со сравнением потока доходов с потоком затрат. Такое сравнение приводит к понятию чистого денежного потока проекта. Описание денежного потока, основанное на разбиении срока жизни проекта на отдельные интервалы времени, называется дискретным, а описание того же потока через функции от непрерывно меняющегося времени — непрерывным. Практические расчеты обычно используют дискретную форму представления денежного потока.

На рис. 1 изображен условный график формирования чистого потока денежных средств типичного (классического) проекта в дискретной форме.

На основании принципов разработки проектов его аналитик рассматривает динамику процесса формирования потоков наличности, продвигаясь от начального периода к завершающему. Однако решение о запуске проекта должно приниматься сейчас, в начальный момент времени, на основе оценки эффективности проекта, что обеспечивается использованием дисконтированных критериев, базирующихся на утверждении, что будущие денежные поступления имеют в настоящем меньшую стоимость.

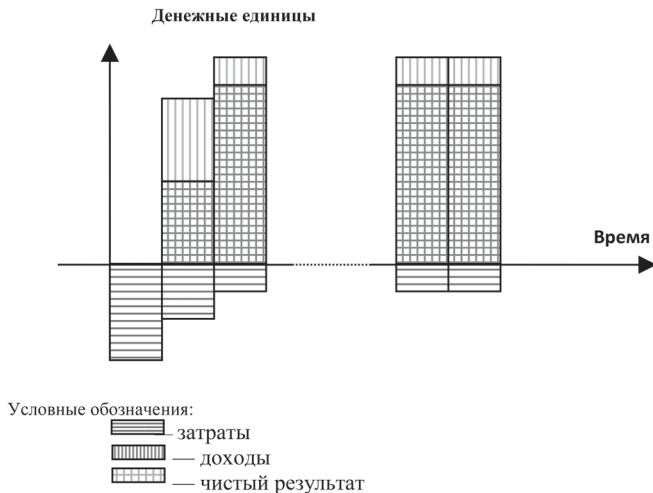


Рис. 1. График (профиль) чистого денежного потока

Дисконтированные критерии:

NPV (Net Present Value) — чистый дисконтированный доход (**ЧДД**) в Методических рекомендациях (в русскоязычной литературе встречаются различные варианты перевода дисконтированных критериев, например, чистая приведенная (текущая, сегодняшняя, современная) стоимость (ценность) и т.д.);

IRR (Internal Rate of Return) — внутренняя норма доходности (рентабельности) проекта (**ВНД**) в Методических рекомендациях;

DPP (Discounted Payback Period) — срок окупаемости с учетом дисконтирования;

PI (Profitability Index) — индекс прибыльности.

Чистый дисконтированный доход (**ЧДД**) (Net Present Value, **NPV**) — накопленный чистый доход (сальдо реальных денег, эффект) за весь расчетный период. Критерий **ЧДД** рассчитывается как разность между приведенными (дисконтированными) — как правило, к моменту начала проекта — стоимостями всех денежных поступлений и издержек, связанных с реализацией проекта. Пусть **B** и **C** — соответственно приведенные стоимости денежных доходов и расходов по проекту, т.е.

$$B = \sum_{t=0}^T \frac{b(t)}{(1+r)^t}; \quad C = \sum_{t=0}^T \frac{c(t)}{(1+r)^t},$$

где $b(t)$ — прирост доходов в период t ; $c(t)$ — прирост затрат в период t ; r — ставка дисконтирования, отражающая временную стоимость денег; $t = (0, \dots, T)$ — период времени.

Тогда чистый дисконтированный доход проекта может быть выражен так:

$$NPV = B - C = \sum_{t=0}^T \frac{b(t)}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{c(t)}{(1+r)^t}.$$

Для эффективности проекта необходимо, чтобы величина критерия ЧДД была неотрицательна. Особое место занимает ситуация «безубыточности» или «бездоходности», когда ЧДД = 0. Это очень тонкая своеобразная граница между эффективностью и неэффективностью проекта. Если величина ЧДД проекта отрицательна, то сам проект неэффективен.

Этот критерий демонстрирует собственную результативность проекта в генерировании потоков наличности и, с точки зрения инициатора, разработчика проекта, обладает большим по сравнению с другими критериями весом при доказательстве проектной целесообразности.

К недостаткам использования критерия *NPV* следует отнести:

- невозможность сравнения проектов с чистым одинаковым дисконтированным доходом, но разной капиталоемкостью;
- отсутствие сравнительного учета затрат (в том числе первоначальных): два разных проекта с одинаковым *NPV* признаются равнопривлекательными, даже если один требует затрат в несколько раз меньше, чем другой;
- невозможность быть критерием ранжирования проектов в случае ограниченности ресурсов.

Пример 3

В табл. 4 представлены чистые денежные потоки независимых проектов *A*, *B* и *C*. Требуется рассчитать ЧДД каждого проекта, если ставка дисконтирования равна: 1) 5%; 2) 10%.

Таблица 4

Погодовые чистые денежные проектные потоки
(тыс. ден. ед.)

Проекты	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
<i>A</i>	-175	100	100	—	—
<i>B</i>	-200	60	60	60	60
<i>C</i>	50	-100	-100	-100	275

Решение

Проект *A*

5) ЧДД = $-175 + 100 \cdot (1,859) = -175 + 185,9 = 10,9$ (тыс. ден. ед.).

6) ЧДД = $-175 + 100 \cdot (1,736) = -175 + 173,6 = -1,4$ (тыс. ден. ед.).

Рассуждая аналогично, получаем следующие результаты (в тыс. ден. ед.).

Проекты	$r = 5\%$	$r = 10\%$
<i>B</i>	12,76	−9,8
<i>C</i>	4,02	−10,88

Таким образом, по критерию ЧДД все проекты при $r = 5\%$ являются приемлемыми, а при $r = 10\%$ — нет.

Внутренняя норма доходности (ВНД) (Internal Rate of Return, IRR) — норма дисконта, при которой приведенная стоимость прогнозируемых проектных денежных поступлений равна приведенной стоимости связанных с проектом издержек, т.е. денежных поступлений от проекта достаточно, чтобы возместить инвестированный капитал. На следующем графике (рис. 2), отражающем зависимость ЧДД от изменений ставки процента (полагая экономически невозможным существование отрицательных значений r), рассмотрим ставку процента r^* , при которой значение критерия NPV становится равным 0.

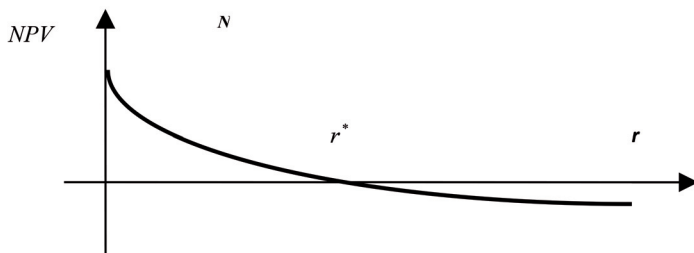


Рис. 2. График, иллюстрирующий нахождение IRR

В соответствии с приведенным выше определением внутренней нормы доходности значение $IRR = r^*$. Таким образом, $IRR = r^*: \{NPV(r^*) = 0\}$, и его величина рассчитывается из уравнения:

$$NPV = \sum \frac{b(t) - c(t)}{(1 + IRR)^t} = 0.$$

Значение критерия представляет собой максимально возможную норму дисконта, при которой проект еще выгоден по критерию ЧДД. Решение принимается на основе сравнения ВНД с нормативной рентабельностью, при этом чем выше значения внутренней нормы доходности и больше разница между ее значением и выбранной ставкой дисконта, тем больший запас прочности имеет данный проект. Этот критерий в принятии инвестиционного решения инвестором является для него основным ориентиром, что вовсе не умаляет роль других критериев.

Пример 4

В табл. 5 представлены чистые денежные потоки независимых проектов *A*, *B* и *C*. Требуется рассчитать ВНД каждого проекта, если кредитная ставка (цена капитала) равна: 1) 4% и 2) 6%.

Таблица 5

Погодовые чистые денежные проектные потоки (тыс. ден. ед.)

Проекты	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год
<i>A</i>	–1000	1100	0	0
<i>B</i>	–1361,6	500	500	500
<i>C</i>	–1000	200	854,5	0

Решение*Проект A*

Пусть $VND = r^*$, тогда $1000 = 1100/(1 + r^*)$, откуда $1 + r^* = 1100/1000 = 1,10$. $VND = 10\%$. Так как $10\% > 6\% > 4\%$, то проект *A* эффективен по критерию ВНД (*IRR*) при каждой из этих ставок процента. Аналогичные расчеты приводят к следующим выводам:

Проекты	ВНД, %	$r = 4\%$	$r = 6\%$
<i>B</i>	5	Эффективен	Неэффективен
<i>C</i>	3	Неэффективен	Неэффективен

Для нахождения ВНД и других критериев в реальных проектных расчетах, конечно, требуются компьютер и специальное программное обеспечение. В электронных таблицах предусмотрена возможность «автоматического» расчета значений критериев *NPV* и *IRR*: аналитику необходимо лишь указать местоположение чистого денежного потока и величину процентной ставки. Расчеты ВНД базируются на методах приближенных вычислений, описанных в литературе по проектному анализу (см., например: Проектный анализ. Продвинутый курс: учебник / под общ. ред. М. В. Грачевой. М.: КноРус, 2019). Там обоснована следующая формула:

$$IRR = r_1 + \frac{(r_2 - r_1)NPV1}{NPV2 - NPV1},$$

где r_1 и r_2 — меньшая и большая ставки процента; *NPV1* и *NPV2* — величины *NPV* при соответствующих значениях процентных ставок.

Использование критерия ВНД для анализа эффективности тех проектов, у которых профиль чистого денежного потока отличается от классического или «стандартного», вызывает ряд сложностей.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования (ДСО) (Discounted Payback Period, DPP) — продолжительность наименьшего периода, требуемого для возмещения начального капитала посредством накопленных чистых потоков реальных денег, генерированных проектом. Решение принимается на основе сравнения критерия ДСО со сроком реализации проекта, т.е. длительностью расчетного периода. Если ДСО не превосходит срок реализации проекта, то следует говорить об эффективности последнего.

Аналитически

$$DPP = t^* : \{NPV(t^*) = 0\}.$$

На рис. 3 условно изображена временная зависимость NPV .

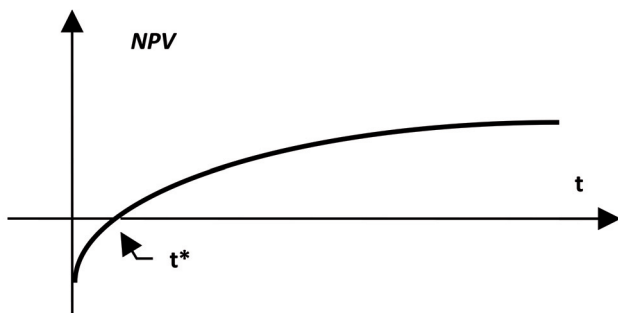


Рис. 3. График, иллюстрирующий нахождение DPP

Как видно из этого рисунка, по мере «расцвета» проекта наступает такой момент времени t^* , когда дисконтированный поток (сумма) затрат полностью окупается дисконтированным потоком доходов. Это определенный ранее период окупаемости проекта DPP . Метод расчета срока возврата начальных инвестиций концентрируется на начальной фазе периода реализации проекта, и за это он справедливо подвергается критике. Данный критерий в совокупности с другими дисконтирующими критериями должен принимать равноправное участие в процессе принятия инвестиционного решения и оценке проектного риска.

Пример 5

Рассчитать дисконтированный срок окупаемости проекта — ДСО (DPP), поперiodные доходы и затраты которого представлены в табл. 6, если ставка дисконтирования равна 10%.

Таблица 6

Информация (исходная и решение) к примеру 5

Годы	Доходы	Затраты	Чистый доход	Коэфф. дисконт.	Дисконт. доходы	Дисконт. затраты	Дисконт. чист. дох.
единица изм.	ден. ед.	ден. ед.	ден. ед.	относит. величины	ден. ед.	ден. ед.	ден. ед.
1	2	3	$4 = 2 - 3$	5	$6 = 2 \cdot 5$	$7 = 3 \cdot 6$	$8 = 4 \cdot 6$
1	—	5000	—5000	0,909	—	4545	—4545
2	1000	1000	0	0,826	826	826	0
3	5000	500	4500	0,751	3755	375,5	3379,5
4	5000	500	4500	0,683	3415	341,5	3073,5
5	5000	500	4500	0,621	3105	310,5	2794,5
Итого	16 000	7500	8500	—	11 101	6398,5	4702,5

Решение

Используя информацию из табл. 6, приближенно находим ДСО проекта:

$-6398,5 + 0 = -6398,5$ — на первом году проект не окупается;

$-6398,5 + 826 = -5572,5$, т.е. на втором году проект не окупается;

$-5572,5 + 3755 = -1817,5$, т.е. на третьем году проект не окупается;

$-1817,5 + 3415 = 597,5$, таким образом, ДСО (DPP) проекта — около четырех лет.

Для более точного ответа необходима информация, детализированная, например, по кварталам реализации проекта. Для расчета ДСО можно применить также формулу приближенных вычислений, аналогичную нахождению ВНД.

Поскольку ДСО этого проекта (около четырех лет) меньше указанного срока его реализации (пять лет), можно сделать вывод об эффективности проекта в соответствии с данным критерием.

Индекс прибыльности (ИП) (*Profitability Index, PI*) показывает относительную прибыльность («дисконтированную рентабельность») проекта и равен отношению дисконтированного потока доходов к дисконтированному потоку затрат, т.е.

$$PI = \frac{\sum \frac{b(t)}{(1+r)^t}}{\sum \frac{c(t)}{(1+r)^t}}.$$

Данный критерий отражает эффективность вложений, и приемлемым является результат, превышающий единицу.

Пример 6

Рассчитать индекс прибыльности — ИП (PI) проекта, попериодные доходы и затраты которого представлены в табл. 6 (пример 4), если ставка дисконтирования равна 10%.

Решение

В табл. 6 уже подготовлена информация, необходимая для нахождения ИП:

$ИП (PI) = 11101 : 6398,5 = 1,73 > 1$, следовательно, этот проект является эффективным по данному критерию.

При выборе критерия и разработчики, и инвесторы хотят быть уверенными в том, что он позволит правильно ранжировать альтернативы, принять верное решение и даст точную оценку проекта. Необходимо подчеркнуть, что так как пренебрежение временной ценностью денег может привести к принятию заведомо убыточного проекта, окончательное решение в соответствии с Методическими рекомендациями должно базироваться на использовании дисконтированных критериев, отражающих динамику процесса развития проекта.

Критерии NPV , IRR и PI являются фактически разными версиями одной и той же концепции, поэтому их результаты связаны друг с другом. Таким образом, можно ожидать выполнения следующих математических соотношений для одного проекта, имеющего типичный (классический, релевантный) профиль чистого денежного потока.

Если $NPV > 0$, то $PI > 1$ и $IRR > r$.

Если $NPV < 0$, то $PI < 1$ и $IRR < r$.

Если $NPV = 0$, то $PI = 1$ и $IRR = r$,

где r — требуемая норма доходности (альтернативная стоимость капитала).

Вместе с тем только использование всей системы критериев оценки проектной эффективности позволяет аналитику сделать правильный вывод о приемлемости данного проекта. В этом смысле следует говорить о процедуре многокритериальной оптимизации инвестиционного проекта.

Использование дисконтированных критериев, отражающих динамику процесса развития проекта, в аналитических проектных расчетах, т.е. при принятии инвестиционного решения, позволяет и разработчикам, и инвесторам правильно ранжировать альтернативы, принять верное решение и получить точную оценку проекта.

В ходе принятия инвестиционных решений иногда возникают проблемы, связанные с профилем (формой) чистого денежного потока проекта. Существует ряд модификаций критериев оценки проектной эффективности, позволяющих лучше «подстраивать» их к особенностям конкретного проекта. Например, если реализация проекта предполагает

оттоки наличности либо в середине срока жизни проекта, либо в конце, либо имеются только одни чистые притоки, либо в ходе проекта намечено несколько периодов чистых оттоков, то такой профиль проекта называется нестандартным.

В этом случае использование критерия ВНД для принятия инвестиционного решения вызывает ряд проблем, что отражается в форме графика ЧДД в зависимости от изменения величины процентной ставки. Чаще всего это вызвано наличием следующих ситуаций:

- денежный поток отражает процесс кредитования (а не заимствования);
- существует знакопеременный поток денежных средств;
- отсутствуют отрицательные значения денежного потока.

Для учета ситуации знакопеременного денежного потока был создан критерий, схожий по содержанию с показателем внутренней нормы доходности, — это модифицированная внутренняя норма доходности (*modified internal rate of return*, *MIRR*). Преимущества использования модифицированной внутренней нормы доходности (*MIRR*) по сравнению с внутренней нормой доходности *IRR* состоят в следующем:

- вычисление *MIRR* базируется на более реалистичной предпосылке о том, что доходы, получаемые в ходе реализации проекта, реинвестируются по ставке цены капитала, а не по ставке внутренней нормы отдачи;
- появляется возможность с помощью показателя модифицированной внутренней нормы доходности решить проблему, связанную с множественностью значений внутренней нормы отдачи.

Любой оцениваемый коммерческий инвестиционный проект рассматривается как потенциальный источник будущих денежных доходов, генерируемых за счет осуществленных единовременных капиталовложений и затрат ресурсов текущего характера. Другими словами, определенная сумма ликвидных средств (в зависимости от используемых источников финансирования — собственных, привлеченных, заемных) преобразуется предприятием, осуществляющим проект, в производительный капитал — основной и оборотный, призванный произвести большие по объему ликвидные средства.

Финансовый анализ инвестиционного проекта — это совокупность приемов и методов оценки его эффективности за весь срок жизни проекта во взаимосвязи с хозяйственно-финансовой деятельностью реализующего его предприятия.

Подчеркивание связи проекта и предприятия отражает тот факт, что организационной формой осуществления любого инвестиционного проекта является предприятие (см. Тему 1: модель «проект — предприятие» и модель «предприятие — проект»).

Сложности в понимании приемов и методов финансового анализа зачастую возникают в связи с тем, что здесь проявляется двойственный характер оценки долгосрочных инвестиций в реальные активы:

- необходимость использования общепринятых методов оценки эффективности такого рода вложений в инвестиционный проект (с учетом фактора времени, т.е. интегральной оценкой первоначальных вложений и их отдачи в будущем жизненном цикле проекта). Тем самым оцениваются лишь потенциальные способности проекта к покрытию всех ресурсных издержек, необходимых для его успешной реализации и эксплуатации;
- требование учета факта хозяйствующего предприятия как юридического лица, что находит, в частности, отражение в необходимости разработки прогнозных стандартных форм бухгалтерской отчетности, где видна мера соответствия между принятыми предприятием, реализующим проект, финансовыми обязательствами и возможностями их выполнения в процессе функционирования.

Потребность в финансовом анализе вызвана следующими основными причинами:

- только финансовая оценка позволяет через сведение воедино в стоимостной форме всех проектных выгод и затрат создать реальную возможность для выбора наиболее эффективного варианта из имеющихся альтернатив;
- в процессе такого анализа может быть отработана наиболее эффективная схема финансирования реализации конкретного проекта (с учетом действующей системы налогообложения и возможных льгот, источников и условий финансирования и др.);
- в процессе подготовки и осуществления предварительных расчетов для финансового анализа происходят идентификация и стоимостное выражение всех видов переменных (факторов) проекта, что подготавливает базу для анализа чувствительности;
- создается возможность для прогнозирования будущего финансового состояния предприятия, реализующего проект, на основе стандартных форм внешней финансовой отчетности, что позволит отразить роль проекта в создании новых инвестиционных возможностей для расширения предприятия (реинвестиций) или росте доходов его владельцев (акционеров);
- разработка прогнозных стандартных форм бухгалтерской отчетности (в том случае, когда речь идет о предприятии, созданном для реализации проекта) позволяет проводить в дальнейшем внешний аудит процесса его реализации и эксплуатации — это особенно важно для сторонних инвесторов;
- подготовка всего комплекса информации для проведения финансовых расчетов (в частности, издержек постоянного и переменного

го характера) позволяет проводить и внутренний аудит на основе сопоставления проектируемых и отчетных данных для принятия оперативных управленческих решений с целью снижения негативного воздействия произошедших изменений во внутренней или внешней среде проекта.

Из всего сказанного выше ясно, что прогнозных оценок выгод и затрат только по проекту для принятия долгосрочного инвестиционного решения недостаточно — требуется финансовая (бухгалтерская) отчетность, что расширяет информационную базу для комплексного финансового анализа эффективности проекта. Это обеспечивается проведением финансового анализа предприятия, реализующего проект, который связан с расчетами прогнозных документов — баланса, отчета о движении денежных средств, отчета о прибылях и убытках, на базе которых можно рассчитать совокупность финансовых коэффициентов — показателей, широко используемых в практике сравнительных финансовых расчетов, для комплексной характеристики состояния дел на предприятии.

В связи с тем, что доказать эффективность проекта можно, только «заглянув» в будущее, разработчику важно правильно рассчитать будущие проектные потоки денежных средств — как с точки зрения генерируемых им поступлений от реализации продукции или услуг проекта, так и с точки зрения всей совокупности связанных с этим проектных затрат — единовременных и текущих. Каждый шаг проекта означает осуществление платежей и поступлений денежных средств — расчетов, отражаемых в системе кассовых операций (оттоки и притоки реальных денег). В соответствии с принятой терминологией такие денежные потоки, отражающие процесс хозяйствования, называются потоками реальных денег. На основании этих прогнозируемых потоков (притока и оттока) и проводится расчет показателей эффективности проекта (*NPV*, *IRR*, *DPP*, *PI*).

Согласно работе¹ рассмотрим отдельно сущность и состав собственно проектных притока и оттока (без учета налогообложения и финансирования, т.е. без учета воздействия внешней среды).

Приток. Главным компонентом, формирующим приток проекта, является *доход от производимой и реализуемой продукции*, что еще раз подчеркивает значение тщательного исследования рынка на предынвестиционной стадии. В классическом варианте расчета притока учитывается *ликвидационная стоимость*, что связано с теми видами активов проекта, которые будут обладать определенной стоимостью в конце его жизненного цикла (горизонта планирования) и могут быть реализованы по рыночным це-

¹ Грачева М. В., Алексанов Д. С. Рабочая тетрадь по инвестиционному проектированию: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020.

нам, учитывающим их реальную потребительную стоимость на момент продажи (так, например, изношенное оборудование может быть продано хотя бы по цене металлолома). Еще одним элементом притока может служить *внепроектная деятельность*.

Отток. В него входят первоначальные инвестиционные расходы: *инвестиции в основной капитал* — здания, сооружения, машины, оборудование, а также всякого рода расходы по приобретению прав на владение землей, покупку патентов и прочие такого же характера платежи; *инвестиции в первоначальный оборотный капитал* для обеспечения «старта» предприятия, начала его эксплуатации (прежде всего, расходы на приобретение сырья, материалов, комплектующих — формирование производственных запасов, а также необходимых объемов незавершенного производства, готовой продукции). В расчетах потребности в оборотном капитале необходимо предусматривать также и свободные денежные средства (например, в форме кассовой или банковской наличности, для чего может послужить *резерв средств на непредвиденные расходы*). Цель их формирования — обеспечить необходимыми ресурсами хозяйственную деятельность предприятия до того момента, когда оно само сможет пополнять оборотные средства за счет осуществления реализации продукции; *текущие (операционные) затраты* — расходы на покрытие издержек производства и реализации продукции (или издержки производства и маркетинга) на каждом шаге стадии эксплуатации.

Определение величины собственных средств проекта — его чистого притока от операций (с учетом налоговых выплат) — позволяет понять, какими средствами проект может располагать для осуществления платежей в связи с привлечением тех или иных источников финансирования. Тем самым открывается возможность для перехода от рассмотрения эффективности собственно проекта к анализу проекта в его финансовом окружении — от операционных потоков реальных денег к финансовым потокам реальных денег — именно они связаны с финансированием инвестиций, т.е. с учетом внешней среды проекта. При анализе финансовых результатов необходимо иметь в виду, что амортизация в классическом варианте расчета чистого потока денежных средств не участвует, за ней не стоят какие-либо реальные денежные сделки или операции — это всего лишь отражение в учете процесса снижения стоимости долгосрочных видов активов. Реальные денежные операции, связанные с такого рода активами, имеют место при их приобретении — на этапе инвестирования средств в проект.

Учет амортизации в составе издержек помогает снизить сумму налога на прибыль (в системе стандартов международного учета говорят об учете сокращения налоговых платежей или их увеличении в связи с изменением величины амортизации).

Как уже указывалось, идея использования балансовых соотношений для построения чистого денежного потока проекта реализована в Методических рекомендациях, где обоснована необходимость применения критериев эффективности проекта, учитывающих фактор времени, что позволяет перейти к рассмотрению не только динамики проектного процесса, но и к принятию оптимальных решений.

Группировать денежные потоки можно разными способами. Если все сделано корректно, то оценки реализуемости и эффективности проекта будут одинаковыми при любом варианте их объединения. Это можно использовать не только для проверки расчетов, но и для того, чтобы рассмотреть проект немного с разных позиций.

Для практической работы с проектами при проведении их экспресс-анализа можно использовать модель, базирующуюся на принципах Методических рекомендаций (учет альтернативности, многоаспектность анализа, рассмотрение приростных величин при построении денежных потоков, т.е. учет ситуации «с» и «без» проекта, и т.д.). Модель в практических целях построена достаточно агрегированной и имеет модульную (блочную) структуру (табл. 7).

Таблица 7

**Условная агрегированная схема построения денежного потока проекта
(финансовая модель)**

№ п/п	Элементы денежного потока проекта	0-й шаг	1-й шаг	2-й шаг	...	t-й шаг
1	Приток (проектный приток) (например, доход от производимой и реализуемой продукции, ликвидационная стоимость, внепроектная деятельность)					
2	Отток (проектный отток) (например, инвестиции в основной капитал, инвестиции в первоначальный оборотный капитал, текущие (операционные) затраты, резервирование средств на непредвиденные расходы)					
3 = 1 – 2	Чистый денежный поток предприятия (проекта) до налогообложения					
4	Налогообложение (не связанное с финансированием)					
5	Чистый денежный поток предприятия (проекта) до финансирования (но с учетом налогообложения)					

Окончание табл. 7

№ п/п	Элементы денежного потока проекта	0-й шаг	1-й шаг	2-й шаг	...	t-й шаг
6	Финансирование (направлено на покрытие инвестиций и предполагает, например, получение кредита и возврат его и процентов на остаток по договоренной схеме)					
7	Налогообложение, связанное с финансированием					
8	Чистый денежный поток предприятия (проекта) «после финансирования» и налогообложения					
9	Накопленное сальдо					

Источник: Грачева М. В., Алексанов Д. С. Рабочая тетрадь по инвестиционному проектированию: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020.

Дадим некоторые комментарии по этой таблице. После определения периодических величин притока и оттока можно построить чистый денежный поток собственно проекта (т.е. без учета воздействия внешней среды) — строка 3 в табл. 7, а также *первично* рассчитать на его основе критерии проектной эффективности и проанализировать получившиеся результаты.

Далее необходимо включить в рассмотрение воздействие внешней среды, т.е. учесть налогообложение (не связанное с финансированием) — строка 4 в табл. 7, после чего на основе построения чистого денежного потока с учетом налогообложения (строка 5 в табл. 7) можно *вторично* рассчитать значения критериев оценки проектной эффективности и проанализировать результат. Затем добавляется строка 6 — финансирование (оно направлено на покрытие инвестиций и предполагает, например, использование собственных средств и (или) получение кредита и возврат его и процент на остаток по договоренной схеме). После этого нужно учесть налогообложение, связанное с финансированием (строка 7 в табл. 7). На основе получившихся значений чистого денежного потока, отраженного в строке 8 в табл. 7), т.е. с учетом финансирования (и связанного с ним налогообложения) можно *окончательно* оценить эффективность проекта на основе расчета возможных критериев.

Схема, представленная в табл. 7, имеет ряд особенностей. Во-первых, нумерация шагов расчетного периода начинается с 0-го шага. Во-вторых, в данной схеме особое внимание уделено взаимосвязи вопросов финансирования проекта и налогообложения предприятия. По законодательству ряд налогов включается в себестоимость. Разница между выручкой и себестоимостью облагается налогом на прибыль. При этом возникают

категории «налогооблагаемая прибыль» и «прибыль до выплаты процентов и налогообложения». Эти различия должны быть учтены при расчете показателей эффективности и реализуемости проектов.

В-третьих, наличие оптимальной оценки эффективности инвестиционного проекта на основе расчета критериев не является достаточным условием для успешной реализации проекта. **Финансовая реализуемость** инвестиционного проекта оценивается после формирования источников финансирования проекта и характеризуется положительным накопленным сальдо денежных потоков на каждом шаге реализации данного проекта (строка 9 в табл. 7). То есть на каждом шаге осуществления инвестиционного проекта должно быть достаточно финансовых ресурсов для его реализации. При выявлении финансовой нереализуемости схема финансирования и, возможно, отдельные элементы организационно-экономического механизма проекта должны быть скорректированы.

Отрицательное значение минимума накопленного сальдо соответствует размеру минимальной потребности в дополнительном финансировании. Положительное значение характеризует минимальный резерв («запас прочности») на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Считается, что этот резерв должен составлять не менее 15–20% от плановых платежей на каждом шаге расчетного периода.

Любой инвестиционный проект порождает свои денежные потоки, которые должны быть проанализированы с точки зрения достаточности денежных ресурсов. Перебирая те или иные варианты доступа к источникам инвестиций, учитывая возможности получения льгот на соответствующих уровнях управления (федеральном или региональном), можно найти наиболее приемлемые (оптимальные) и уже дальше углублять анализ именно по этим вариантам.

Естественно, что каждый проектный аналитик вправе избрать свою логику построения блоков-агрегатов или даже вообще отказаться от такой идеи. Однако практика разработки инвестиционного проекта и проведения его экспертизы убедительно доказала правомерность и ряд преимуществ ее применения, в том числе и для ориентировочного расчета рискованности конкретного проекта. Кроме того, данная логика нашла свое отражение при разработке специализированного программного обеспечения для расчетов проектов и анализа рисков, о чем пойдет речь в следующей части учебных материалов.

Резюме

- Денежные ресурсы, участвующие в проектных расчетах, имеют временную ценность. В теории изменения ценности денег во времени используются специальная терминология и специальный инструментарий. Без освоения последних невозможны современные проектные вычисления и оценка эффективности инвестиционного проекта.

- Инвестиционный проект всегда устремлен в будущее, при этом главной функцией вложенных в проект денежных средств является генерирование таких потоков наличности, которые позволяют прогнозировать инвестиционную привлекательность проекта и его эффективность. Поэтому проектного аналитика интересует динамика процесса формирования потоков наличности, что обеспечивается использованием дисконтированных критериев, базирующихся на утверждении, что будущие денежные поступления имеют в настоящем меньшую стоимость.
- Реализация инвестиционного проекта является одной из составляющих деятельности предприятия. Следовательно, для принятия долгосрочного инвестиционного решения недостаточно прогнозных оценок выгод и затрат собственно проекта — требуется разработка прогнозных форм бухгалтерской финансовой отчетности.
- Финансовый анализ инвестиционного проекта предполагает комплексное использование приемов и методов оценки проектной эффективности за весь срок его жизни во взаимосвязи с финансово-хозяйственной деятельностью реализующего его предприятия.
- Финансовая реализуемость инвестиционного проекта характеризуется положительным накопленным сальдо денежных потоков на каждом шаге реализации данного проекта.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что показывает коэффициент дисконтирования?
2. Дайте определение коммерческой (финансовой) эффективности.
3. Что такое бюджетная эффективность?
4. Индекс доходности дисконтированных затрат — это...
5. Индекс доходности дисконтированных инвестиций — это...
6. *MIRR* применяется для...
7. Для чего необходимо проведение финансового анализа предприятия?
8. Комплексный финансовый анализ инвестиционного проекта — это...
9. Нужно ли применять дисконтирование в случае отсутствия инфляции? Обоснуйте ваш ответ.

Задание 2

1. Ознакомьтесь с дополнением текста кейса «Производство систем видеонаблюдения», уже представленного в задании 1, и проведите его экспресс-анализ, построив чистый денежный поток проекта, руководствуясь представленной агрегированной схемой построения финансовой модели проекта (см. табл. 7).

2. На основании построенного чистого денежного потока проекта:
 - а) проведите первичный, вторичный и окончательный расчеты критериев оценки проектной эффективности и прокомментируйте получившиеся результаты;
 - б) является ли данный проект финансово реализуемым? Поясните ваш ответ;
 - в) если ваш ответ на вопрос б) отрицательный, то сформулируйте и реализуйте в таблице, построенной по схеме табл. 7, ваши рекомендации.

Кейс. Инвестиционный проект «Производство систем видеонаблюдения» (дополненный)

Инвестиционный проект состоит в организации на базе действующего предприятия отдельной фирмы, специализирующейся на производстве нейросетевых систем безопасности, уникальной научной разработки фирмы.

Используйте определенный вами в задании 1 горизонт планирования проекта, полагая шагом расчета год.

Были проведены предварительные переговоры с банком о возможности получения кредита по результатам разработки бизнес-плана проекта под 10% годовых с ежегодным возвратом равными выплатами, включающими возврат частей долга и процентов на его остаток, начиная с 1-го года.

Производство представляет собой сборку системы видеонаблюдения из комплектующих, являющихся составными частями персонального компьютера и уникальной научной разработки, производящейся на одном из российских заводов. Все комплектующие изделия, используемые в производстве, закупаются у одного и того же отечественного поставщика.

Цена одной системы — 250 тыс. руб.

Первоначальные инвестиции осуществляются в нулевом периоде и составляют 36 000 тыс. руб. На основании исследования рынка был запланирован объем производства 100 систем в первый год, во второй и последующий годы — по 200 систем.

Прямые производственные затраты на единицу продукции (в тыс. руб.) составляют: по материалам — 22, по комплектующим — 11, стоимость сборки — 8, стоимость тестирования — 1.

Постоянные затраты включают: заработную плату персонала; начисления на зарплату; расходы на содержание офиса и склада; НИОКР; транспортные расходы; почтовые расходы, расходы на рекламу, выставки, се-

минары и прочие издержки на маркетинг; амортизацию и составляют соответственно в первый год — 7900 тыс. руб., во второй, третий и четвертый годы — по 6500 тыс. руб.

В расчет включены суммарные налоги (с учетом налогообложения, связанного с финансированием) в годовом исчислении: в первый год — 1000 тыс. руб., а со второго по четвертый — 1200 тыс. руб. ежегодно.

Тема 3. Управление проектом в условиях риска и неопределенности

На рис. 4 представлены функции и фазы управления, а также стадии жизненного цикла проекта. Как видно из этого рисунка, управление рисками — важнейшая функция процесса управления проектом.



Рис. 4. Фазы и функции управления

Под риском в управлении проектами обычно понимают некоторое событие или обстоятельство, которое может негативно повлиять на его реализацию. Методология управления рисками, имеющаяся на сегодняшний день, подразумевает активную работу с источниками и последствиями определяемых угроз. Управление рисками является совокупностью процессов, основой которых служит идентификация и анализ рисков, разработка мер по минимизации уровня негативных последствий как результата наступления рискованных событий¹.

¹ Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. М.: Высшая школа, 2010.

Основными процедурами управления проектными рисками являются:

- идентификация рисков;
- анализ риска (качественный и количественный);
- планирование реагирования на риски;
- контроль над рисками.

Цель анализа проектных рисков (*риск-анализ*) — разработка и анализ прогноза возникновения и развития рисковых ситуаций.

Международные подходы к разработке инвестиционных проектов указывают на необходимость учета рисков и неопределенности. Поэтому прежде, чем исследовать понятие «риск», необходимо остановиться на понятии «неопределенность».

Под неопределенностью будем понимать неполноту или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе связанных с ними затратах и результатах. Это понятие характеризуется объективностью и качественной «измеримостью».

Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

В отличие от вероятностного «взгляда» на риск проектов в сфере финансовых инвестиций, определим риск проектов, связанных с реальным инвестированием, как возможность недостижения запланированных результатов каждым участником проекта и проектом в целом в ходе его реализации. Риск всегда субъективен и требует количественной измеримости.

Таким образом, можно сказать, что проектные риски — совокупность рисков, угрожающих реализации инвестиционного проекта или способных снизить его эффективность (коммерческую, экономическую, бюджетную, социальную, экономическую и т.д.). В литературе есть много определений риска:

- *риск* — некоторая совокупность или множество опасностей;
- *риск* — предрасположенность к отклонению фактических тенденций от планируемых;
- *риск* — деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата, неудачи и отклонения от цели, содержащихся в выбираемых альтернативах;
- *риск* связывают с опасениями, что реализация проекта приведет к убыткам;
- *риск* сопоставляют с опасностью того, что цель предпринимательского проекта не будет достигнута в намеченном объеме. При этом полагают, что вместо ожидаемого состояния среды возникнет худшая ситуация, в результате которой, например, прибыль будет уменьшена на определенную величину;

- *риск* — возможность недостижения проектом в целом и каждым из его участников запланированного результата.

Важно, что в процессе жизненного цикла проект сталкивается с совокупностью различных видов рисков, которые отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень, и, следовательно, по способу их анализа и методам их описания. Как правило, многие риски взаимосвязаны и оказывают влияние на проект. Эти обстоятельства затрудняют принятие решений по оптимизации риска и требуют углубленного анализа состава конкретных рисков, а также причин и факторов их возникновения.

В работе¹ обосновано, что при выявлении и определении каждого риска необходимо стремиться оперировать:

- 1) простыми (более неделимыми «квантами») рисками;
- 2) взаимно независимыми рисками, что непросто, так как ряд факторов находится во взаимосвязи, коррелирован между собой, поэтому изменения в одном из них вызывают изменения в другом;
- 3) при выявлении рисков полезно относить их к одной из трех категорий: управляемые риски, условно управляемые риски и неуправляемые риски.

Все это в конечном счете влияет на точность риск-анализа, а следовательно, и на результаты риск-менеджмента.

Успех процесса управления рисками зависит от правильности их выявления и определения, т.е. базируется на классификации рисков. Существующие виды рисков могут быть классифицированы по значимым для осуществления данного проекта направлениям. Полнота учета каждой категории рисков зависит от масштаба, социальной или экономической значимости проекта и заинтересованности участников в его реализации. Существующие виды рисков могут быть классифицированы по значимым для осуществления данного проекта направлениям. Приведем три примера классификаций направлений поиска рисков².

Согласно *классификации 1* выделяют:

- риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытие границ и т.п.);

¹ Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под общ. ред. М. В. Грачевой. М.: ЮНИТИ-Дана, 2017.

² Грачева М. В., Бабаскин С. Я. Управление проектами. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, КноРус, 2019.

- риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране и регионе, вызываемый неопределенностью политической ситуации;
- риск неполноты или неточности информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- риски, связанные с колебаниями рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- риски, вызываемые неопределенностью природно-климатических условий, возможностью стихийных бедствий;
- производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.);
- риски, связанные с неопределенностью целей, интересов и поведения участников;
- риски, вызванные неполнотой или неточностью информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

В соответствии с *классификацией 2* выделяют:

- производственный риск (геологический риск, экологический риск, управленческий риск);
- инвестиционный риск;
- рыночный риск;
- сбытовой риск;
- политический риск;
- финансовый риск (процентный риск, кредитный риск, валютный риск);
- экономический риск;
- риск участников проекта;
- риск превышения сметной стоимости проекта;
- риск несвоевременного завершения строительства;
- риск низкого качества работ;
- конструкционный и технологический риски;
- административные риски;
- страновые риски;
- юридические риски;
- риск форс-мажора.

По *классификации 3* выделяют:

- строительный риск;
- технический риск;
- маркетинговый риск;
- экологический риск;

- риск участников проекта;
- социальный риск;
- организационно-управленческий риск;
- финансовый риск;
- юридическо-правовой риск;
- риск форс-мажора;
- военно-политический риск;
- специфический риск.

В табл. 8 сгруппированы инструменты, часто примеряемые в практике анализа проектных рисков.

Таблица 8

Инструменты, часто примеряемые в практике анализа проектных рисков

Название	Сущность
Экспертный подход (в том числе SWOT-анализ, «роза» и «спираль» рисков и др.)	Основное преимущество — возможность использования опыта экспертов в процессе анализа проекта и учета влияния разнообразных качественных факторов. Экспертный анализ рисков обладает рядом очевидных достоинств (отсутствие необходимости в точных исходных данных, наличие хорошо разработанных методик проведения и их компьютерной поддержки, определенная возможность проводить оценку до расчета эффективности проекта). К существенным недостаткам следует отнести: трудность в привлечении независимых экспертов и субъективность оценок
Метод аналогий	Состоит в анализе всех имеющихся данных, касающихся осуществления фирмой аналогичных проектов в прошлом с целью расчета возможностей возникновения потерь
Метод ставки процента с поправкой на риск	Позволяет, увеличивая безрисковую ставку процента на величину надбавки за риск (рисковая премия), учесть факторы риска при расчете эффективности проекта. Например, в случае инновационных проектов надбавка за риск может достигать 10–20%
Метод критических значений	Базируется на нахождении тех значений переменных (факторов) или параметров проекта, проверяемых на риск, которые приводят расчетную величину соответствующего критерия эффективности проекта к критическому пределу

Источник: составлено автором на основании: Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под общ. ред. М. В. Грачевой. М.: ЮНИТИ-Дана, 2017.

Аналитики иногда используют комбинированный метод, заключающийся в объединении нескольких отдельных методов или их отдельных элементов.

К простейшему способу, позволяющему проводить грубую оценку рисков проекта, можно отнести анализ точки безубыточности (breakeven point analysis), широко используемый в международной практике.

К важным управленческим методам исследования риска относится моделирование задачи выбора с помощью построения сложных распределений вероятностей («деревя решений»), в основе которого лежит графическое (сетевое) построение вариантов возможных решений. По ветвям «деревя» соотносят субъективные и объективные оценки возможных событий. Следуя вдоль построенных ветвей и используя специальные методики расчета вероятностей, оценивают каждый путь и выбирают менее рискованный.

Все методы, применяемые на практике для оценки рисков проекта и управления ими, можно условно разделить на качественный и количественный подходы.

Процесс проведения качественного анализа проектных рисков базируется на разработанном варианте бизнес-плана проекта и начинается с идентификации рисков, включающей выявление конкретных видов рисков данного проекта (их описание) и исследование возможных причин возникновения рисков. Затем проводится стоимостная оценка как возможных последствий ущерба от реализации выявленных рисков, так и всех разработанных мероприятий по борьбе с рисками. В этом «стоимостном» аспекте и состоит специфическая особенность качественного подхода к исследованию проектных рисков.

Количественный подход основан на использовании числовых оценок и показателей, а его проведение в ходе анализа проектных рисков опирается на базисный вариант расчета бизнес-плана проекта и выполненный качественный анализ. Задача количественного анализа состоит в численном измерении влияния изменений факторов проекта, проверяемых на риск, на поведение критериев эффективности проекта.

Методы количественного анализа включают:

- анализ чувствительности;
- сценарный подход;
- имитационное моделирование.

Анализ чувствительности связан с выявлением зависимости, насколько сильно изменится эффективность проекта при заданном изменении одного из исходных параметров проекта. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации проекта. Иначе говоря, незначительное отклонение от первоначального замысла окажет серьезное влияние на успех всего проекта. В качестве результирующих показателей реализации проекта могут выступать:

- критерии проектной эффективности (ЧДД, ВНД, ДСО, ИП, МВНД);
- ежегодные показатели результативности (балансовая прибыль, чистая прибыль, сальдо накопленных реальных денег).

Абсолютный анализ чувствительности (другое название — анализ «Что, если?...») позволяет определить численное отклонение результирующих показателей при изменении значений исходных переменных. Значения переменных, соответствующие пороговым значениям результирующих показателей, отвечают показателям предельного уровня или критическим значениям.

При относительном (или полном) анализе чувствительности сравнивается относительное влияние исходных переменных при их изменении на результирующие показатели проекта. Этот анализ позволяет определить наиболее существенные для проекта исходные переменные; их изменение должно контролироваться в первую очередь. В ходе такого анализа рассчитываются относительные величины — эластичности, отражающие, насколько сильно изменяется величина критериального проектного показателя при единичном изменении риск-переменной. Завершает анализ чувствительности ранжирование риск-переменных в зависимости от величин эластичностей: чем больше значение эластичности, тем сильнее эта зависимость и тем более рискованным для проекта является данный фактор.

Результаты анализа чувствительности приводятся в табличной и (или) графической формах. Последняя является более наглядной и должна применяться в презентационных целях. Относительный анализ чувствительности использует соответствующие инструменты и имеет следующую последовательность (табл. 9).

Таблица 9

Логика анализа чувствительности

Последовательность действий	Инструмент
1. Выявление рискованных факторов	Качественный анализ, в том числе идентификация рисков
2. Определение базовых значений	Разработка и расчеты бизнес-плана проекта
3. Расчет критериев проектной эффективности при базовых значениях	Расчеты бизнес-плана проекта
4. Изменение значения только одного фактора риска	Анализ внешнего окружения, SWOT-анализ, качественный анализ
5. Новый расчет критериев проектной эффективности при измененном значении	Новые расчеты бизнес-плана проекта
6. Шаги 4 и 5 повторяются для каждого фактора	—
7. Все проведенные расчеты сводятся в таблицу, ранжируются и анализируются	Расчет эластичностей

Источник: разработано автором.

Анализ сценариев — способ количественного анализа риска, рассматривающий наряду с базовым набором исходных данных проекта ряд других наборов данных, которые, по мнению разработчиков проекта, могут иметь место в процессе реализации. Важным преимуществом метода является тот факт, что отклонения параметров рассчитываются с учетом их взаимозависимостей (корреляции). Этот метод интересен как аналитику инвестиционного проекта, так и его менеджеру, использующему «дерево решений» проекта на стадии управления.

Реализация сценарного подхода предусматривает разработку так называемых сценариев развития проекта. В соответствии с этими расчетами определяются новые значения критериев оценки проектной эффективности. По каждому сценарию исследуется, как будет действовать в соответствующих условиях организационно-экономический механизм реализации проекта, каковы при этом будут доходы, потери и показатели эффективности у отдельных участников, государства и населения. На практике при проведении анализа рисков инвестиционного проекта эксперт сталкивается с неограниченным количеством различных вариантов развития событий. Это проявляется в необходимости описания всего множества возможных условий реализации проекта в форме соответствующих сценариев или моделей, учитывающих взаимосвязи между основными техническими, экономическими и другими параметрами проекта, учете разнообразных затрат, включая затраты на противорисковые мероприятия. Такой **модельный анализ** связан с необходимостью преобразования исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятностях отдельных условий реализации и соответствующих показателях эффективности. Простейшая процедура формализованного описания неопределенности может завершаться расчетом величины ожидаемой эффективности проекта, равной сумме произведений эффекта каждого сценария на вероятность его реализации. Например, если проектный аналитик смоделировал n сценариев, а в качестве критерия принятия решений выбран критерий NPV , то анализ рисков проекта осуществляется с помощью такого расчета:

$$NPV_{\text{ож.}} = NPV_1 p_1 + NPV_2 p_2 + \dots + NPV_n p_n,$$

где $p_1, p_2, \dots, p_n$ — вероятность реализации соответствующего сценария, при этом сумма вероятностей всех предложенных сценариев равна 1. Можно также рассчитать и другие показатели риска: вероятность реализации неэффективного проекта и ожидаемый ущерб при такой реализации.

Процесс имитации состоит из серии численных экспериментов с использованием модели при заданных значениях детерминированных со-

ставляющих входных переменных и случайных реализациях случайных величин или функций, входящих в состав модели.

Результат проведения вычислений — эмпирические распределения выходных переменных и показателей качества функционирования системы. Имитационное моделирование чаще всего проводится с помощью метода Монте-Карло¹.

Точность количественных методов анализа проектных рисков как результатов использования любых других модельных подходов определяется точностью соблюдения исходных предпосылок при формировании конкретной модели.

Одной из задач, решаемых в рамках инвестиционного менеджмента, является **управление рисками** проектной деятельности. И при определении финансовых потребностей, и при расчете сметы и бюджета, и при подготовке и заключении контрактов в ходе контроля за реализацией проекта решаются задачи, связанные с защитой участников проектной деятельности от разного рода рисков. Поскольку риски присутствуют на всех фазах и этапах проектной деятельности, функция управления проектными рисками не исчезает до закрытия проекта.

Управление риском — комплексный процесс, включающий как регулирующую деятельность государственных и местных органов власти, так и меры по обеспечению безопасности, осуществляемые в организациях (табл. 10 и 11).

Таблица 10

Инструменты по управлению рисками

Направление воздействия	Содержание метода
Методы управления рисками	Диверсификация, упразднение рисков, предотвращение, поглощение, избежание, резервирование, страхование и др.
Сфера деятельности	Технические, организационные, кадровые, договорно-правовые, финансовые, информационно-аналитические, коммерческие, политические инструменты
Фаза проекта	Предынвестиционная, инвестиционная и т.д.
Защита интересов	Защита кредитора, заказчика, поставщика и т.д.

Источник: составлено автором.

¹ Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под общ. ред. М. В. Грачевой. М.: ЮНИТИ-Дана, 2017.

Таблица 11

Мероприятия по управлению риском

Название мероприятия по управлению рисками	Сущность мероприятий по управлению рисками	Содержание мероприятий по управлению рисками
Дособытийные	Планируются и осуществляются заблаговременно	• страхование • самострахование • предупредительные организационно-технические меры • юридические меры • договорные меры • прочие меры по передаче риска
Послесобытийные	Осуществляются после того, как непредвиденное событие уже произошло	• получение денежных средств на ликвидацию убытков • финансовая помощь • займы

Источник: составлено автором.

Органы власти устанавливают определенные нормативные требования, связанные с ограничением вредных воздействий на население и окружающую среду со стороны потенциально опасных объектов, прежде всего промышленных предприятий, определяют меру и степень ответственности за причинение ущерба населению и окружающей среде и осуществляют контроль над выполнением этих требований (рис. 5).

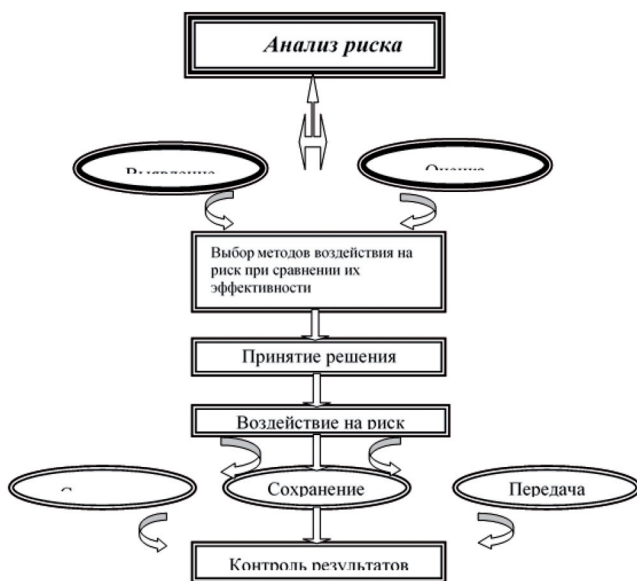


Рис. 5. Процесс управления риском

На рис. 6 представлены способы снижения финального уровня рисков.



Рис. 6. Способы снижения финального уровня рисков

Ряд методов воздействия на риск отражен на рис. 7.



Рис. 7. Методы воздействия на риск

Система управления проектными рисками может быть представлена в виде следующей блок-схемы (рис. 8).

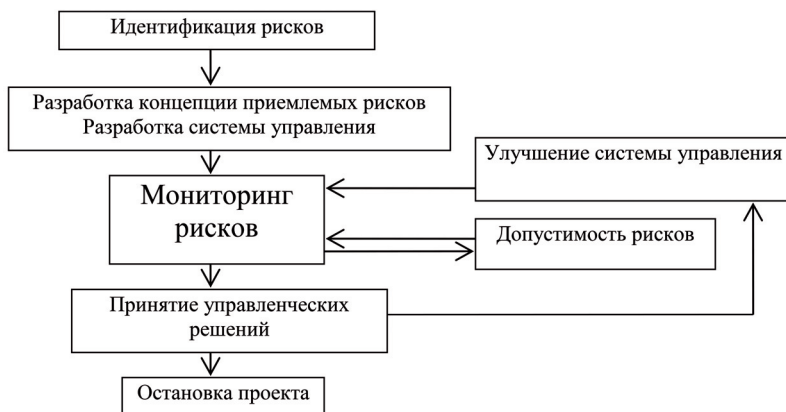


Рис. 8. Компоненты системы управления проектными рисками

Цель использования этого полезного инструмента — процесса управления проектными рисками — заключается в том, чтобы не только способствовать углублению анализа проектов, но и повышать эффективность инвестиционных решений. Роль главного исполнителя всех процедур, связанных с управлением риском, ложится на плечи менеджера проекта (администратора) или команды с его участием.

Риск является финансовой категорией, поэтому на степень риска и его величину можно воздействовать через финансовый механизм. Такой процесс осуществляется с помощью приемов финансового менеджмента и особой стратегии. Совокупность стратегии и тактики образует своеобразный механизм управления риском — риск-менеджмент.

Стратегия управления включает направление и способ использования средств для достижения поставленной цели, а тактика — это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в конкретной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Функции риск-менеджмента бывают двух типов:

- функции объекта управления;
- функции субъекта управления.

К функциям объекта управления относится организация деятельности по идентификации риска, рисковому вложению капитала, работы по снижению величины риска и процессы страхования рисков, организация экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса.

Функции субъекта управления включают прогнозирование, организацию, регулирование, координацию, стимулирование и контроль.

На рис. 9 схематично отображен процесс организации риск-менеджмента.



Рис. 9. Схема организации риск-менеджмента

Резюме

Управление рисками — совокупность отдельных шагов, или стадий, включающих разработку общей философии управления риском проекта, выявление рисков, анализ рисков, регулирование уровня рисков и реализацию финансовых механизмов компенсации ущерба при возникновении неблагоприятных событий.

Анализ рисков включает качественный и количественный подходы.

Управление рисками включает целый комплекс мероприятий, которые обеспечивают проекту надежное существование и предохраняют от непредвиденных потерь и убытков.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое управление рисками?
2. Что такое неопределенность?
3. Дайте определение понятия «риск».
4. Зачем нужны классификации направлений поиска рисков?
5. Качественный анализ проектных рисков — это...
6. В чем заключается количественный анализ рисков?
7. Перечислите методы количественного риск-анализа.
8. В чем отличие анализа чувствительности от сценарного подхода?
9. Назовите методы управления рисками.

Задание 3

На основании материалов кейса «Производство систем видеонаблюдения» и результатов выполнения заданий 1 и 2:

- а) проведите SWOT-анализ этого проекта и сформулируйте стратегию управления;
дайте ответы на следующие вопросы:
 1. О каких рисках идет речь в этом кейсе? Выявите их.
 2. Какие причины приведут к возникновению описанных вами рисков?
 3. В чем будет состоять ущерб, если названные вами риски реализуются? Какова его величина?
 4. Какие мероприятия помогут противостоять этим рискам? Каковы затраты на предложенные мероприятия?
- б) Ответы на вопросы 1–4 поместите в табл. 12.

Таблица 12

№ п/п	Идентификация		Последствия проявления и величина ущерба	Антирисковые мероприятия и их стоимостная оценка
	Название риска	Причины появления рисков		
1.				
2.				
...				
Выводы				

- в) Используя финансовую модель проекта (см. результат выполнения задания 2), проведите анализ чувствительности и его результаты поместите в табл. 13.

Таблица 13

[illegible]

- г) Разработайте систему управления рисками проекта. Ваши результаты отразите в табл. 14.

Таблица 14

<i>Конкретная мера по управлению рисками</i>	<i>Методы управления рисками</i>				
	<i>По методам</i>	<i>По сферам</i>	<i>По фазам</i>	<i>По защите интересов</i>	<i>По времени</i>
1.					
2.					
...					

Тема 4. Бизнес-план как инструмент принятия инвестиционных решений и управления проектом

Инициатору проекта и любому серьезному инвестору необходимо представление проектных материалов в виде взаимосвязанных частей, содержащих текстовое описание и расчеты, информационно подтверждаемые рядом прилагаемых документов, в том числе организационно-правового характера. В мировой практике в настоящее время для этих целей используется понятие бизнес-плана как документа, отражающего все аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирующего все возможные проблемы и описывающего способы их решения.

Термин «бизнес-план» стал использоваться в отечественной практике с начала 1990-х гг., когда страна вступила в эпоху перестройки экономики и сама жизнь потребовала изменить подходы к принципам управления предприятиями в рыночных условиях. Дословный перевод термина «бизнес-план» с английского языка означает «план предпринимательской деятельности», или «план предпринимательства».

Бизнес-план — это документ, который должен комплексно, системно обосновывать управленческие решения, связанные с предпринимательской деятельностью, ясно представить цели и вытекающие из этого задачи, объективно оценить внешние и внутренние условия, определить ресурсы, необходимые для достижения этих целей, описать все это языком цифр и доказать эффективность данного решения для всех вовлеченных в бизнес участников (начиная с потребителей и тех, кто вложил в него деньги, и кончая обществом, которое вправе также ожидать положительного результата — будь то социальный эффект, например рабочие места, или фискальный — поступления налогов в бюджеты разного уровня).

Комплексность означает полноту содержащейся информации (маркетинговой, экономической, технической, правовой, финансовой, автобиографической, исторической и т.д.), а системность — ее изложение по опре-

деленной схеме — системе в соответствии с внутренней логикой описания бизнеса и доказательства эффективности предлагаемых решений.

Еще одно определение бизнес-плана звучит так: бизнес-план — документ планового характера, определяющий цели нового бизнеса (или развития уже существующего), задачи управления им и его организации и намечающий пути и способы достижения поставленных целей на основе анализа всех возникающих при этом проблем.

Другое применение бизнес-план находит при эволюционном развитии предприятия, когда речь идет о бизнес-планировании производственно-хозяйственной деятельности предприятия и слово «бизнес» призвано отразить учет рыночного окружения этой деятельности. Именно в этом смысле говорят о бизнес-плане предприятия как о плане его работы на год, на два и т.д. В таком контексте инвестиционные проекты могут являться составными частями бизнес-планов.

Такой подход обусловлен следующими обстоятельствами:

- необходимостью объективно определять потенциальные возможности предприятия с учетом целей его деятельности, стратегии и тактики их достижения, что реализуется в перспективных и текущих планах;
- необходимостью выявить слабые и сильные стороны предприятия, что особенно важно для повышения эффективности его деятельности.

Наиболее важна роль планирования нового вида деятельности предприятия (создание новой продукции и выход с ней на рынок, предоставление клиентам новых видов услуг и т.п.).

При этом нужно четко определить все возможные проблемы, выявить реальные направления, способы их решения, представить потенциальным партнерам, будущим инвесторам и другим заинтересованным сторонам всю необходимую информацию.

Для внутреннего пользования бизнес-план обычно составляется на 3–5 лет, но он может разрабатываться и ежегодно.

Бизнес-план должен быть тщательно документирован, так как может детально изучаться будущими инвесторами, кредиторами и т.п., поэтому он должен готовиться теми, кто его будет исполнять. К созданию бизнес-плана следует привлекать в ряде случаев специалистов сторонних организаций — экспертов, консультантов в области права, рекламы, исследования рынка и т.д.

В зависимости от значимости (масштабов) будущей производственной деятельности наряду с будущими инвесторами и другими заинтересованными лицами бизнес-план может привлечь внимание отдельных лиц и организаций, что нужно использовать для помощи в становлении нового вида бизнеса.

Как и всякий перспективный документ, бизнес-план должен периодически пересматриваться в зависимости от ситуации, действующей и возможной конъюнктуры и корректироваться. Этого требуют интересы дела для успешных отношений с инвесторами и другими заинтересованными сторонами. Следовательно, бизнес-план служит инструментом управления проектом.

Подчеркнем, что бизнес-план реализуемого проекта необходим самому разработчику (руководителю) в качестве информационной базы для принятия решений как тактического, так и стратегического характера.

Важно понять основные требования, предъявляемые к содержанию, схеме описания и анализа проекта, а также логику его построения и источники информации для работы.

Единой методологической основой для разработки бизнес-плана в современных условиях являются уже упоминавшиеся ранее Методические рекомендации.

Наиболее трудным и ответственным этапом разработки бизнес-плана являются сбор и обработка информации для подготовки проекта. Особенно это относится к информации о рынке — маркетинговых исследованиях, которые требуют больших материальных затрат (если обращаться к специализированным фирмам) или (в противном случае) могут быть выполнены непрофессионально и привести к существенным потерям в будущем.

Как правило, главной задачей, стоящей перед разработчиками бизнес-планов, является привлечение инвесторов. Практически каждая финансовая структура (потенциальный инвестор) имеет свои стандарты (форматы) по подготовке документов с целью кредитования заемщиков, но цель всюду одна — необходимо обеспечить доказательство финансовой эффективности и реализуемости проекта, другими словами, что вложенные в проект деньги принесут ожидаемую прибыль.

Можно рекомендовать следующий состав частей бизнес-плана инвестиционного проекта:

- Часть 1. Аналитическая записка, состоящая из ряда разделов, описывающая сущность проекта, предприятие, продукцию и т.д.
- Часть 2. Расчетная часть, представляющая собой подборку таблиц, графиков, схем, формируемую на основе результатов расчетов с использованием компьютерных технологий анализа финансовой эффективности.
- Часть 3. Информационно-правовая часть, содержащая комплекс данных, в том числе — юридического характера.

Вся эта информация должна показать, что аналитическая записка и расчеты по проекту опираются на объективные данные. Таким обра-

зом, бизнес-план — совокупность аналитических, расчетных и правовых документов.

Как один из стандартных вариантов можно рассмотреть следующую структуру:

- Резюме.
- Анализ отрасли и рынка деятельности.
- Характеристика предприятия и предлагаемого проекта.
- План производства.
- План маркетинга.
- Организация производства.
- Финансовый план.
- Стратегия финансирования.
- Оценка рисков.
- Приложения.

В Приложении к бизнес-плану приводятся документы юридического характера (уставные документы, права на владение или пользование ресурсами и т.д.).

Следующий пример состава разделов бизнес-плана относится к международной практике:

1. Резюме.

В данном разделе описываются результаты и выводы бизнес-плана — предполагаемого проекта, рассказывается о новизне производства и продукта. В кратком варианте предоставляются сведения об объеме продаж, выручке, затратах и прибыли. Необходимо упомянуть о сроках возврата кредита. Такая краткая информация позволяет дать объективную оценку продукции, деятельности фирмы. Главная цель раздела — оценка рисков и прибыли будущей деятельности.

2. Исходные данные и характеристика.

Описываются функциональные особенности, местоположение, условия использования территории. Такие данные нужны для проведения анализа и расчетов.

3. Прогноз конъюнктуры рынка.

Раздел посвящен оценке современного состояния и тенденциям макроэкономических процессов в инвестиционной сфере. Основная цель — прогноз коммерческой деятельности привлекаемых фирм.

4. Стратегия маркетинга.

Достаточно большой раздел, в котором описываются: маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители, рыночная конъюнктура, цены, каналы сбыта. Рассказывается о способах рекламирования продукта или услуги. Осуществление прогнозов новой продукции. Ценообразование и ценовые показатели. Цель раздела — анализ состояния рынка, изменения цен, внешних и внутрен-

них факторов, эффективности рекламы. Оценка сильных и слабых сторон фирмы, производственных возможностей.

5. Конкуренция.

Очень важный раздел, при написании которого используется большое количество анализов и выводов. Описываются потенциальные конкуренты (оценка объемов их продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных социально-экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен конкурентов). Раздел нужен для сравнительного анализа отдельных групп показателей деятельности конкурентов, анализа цели, стратегии конкурентов.

6. Товар (услуга).

Описание продукта (услуги): потребительские свойства товаров, отличие их от товаров-конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса. Цель раздела — оценка потребительских свойств товара, анализ товаров-конкурентов, цен и затрат на производство продукции.

7. Определение затрат.

Единовременные и текущие затраты, дисконтирование, прогнозирование инфляции с определением по источникам финансирования.

8. План производства.

Описание производственного процесса. Перечень базовых операций по обработке и сборке. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству и качеству). Оборудование, здания, сооружения, трудовые ресурсы и затраты на производство продукции. Цель раздела — оценка состояния дел по всем пунктам плана производства.

9. Организация работ и финансирования.

Рассказывается обо всех блоках и этапах программ, организации работы, установлении форм собственности, видах и источниках их финансирования. Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов. Цель — создание блок-схемы организационных работ и финансирования по периодам организации проекта, анализ средств по источникам, платежеспособности предприятия и сроков окупаемости вложений.

10. Рынок сбыта.

Описываются положение дел в отрасли, потенциальные потребители, рыночная конъюнктура. Раздел нужен для анализа темпов прироста по отрасли, потенциальных потребителей.

11. Определение доходов.

Виды производства, себестоимость работ, условия ценообразования, налогообложения, получение валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и индекса инфляции.

12. Финансовый план.

Прогноз объемов реализации, баланс денежных расходов и поступлений. Таблица доходов и расходов, сводный баланс активов и пассивов предприятия, график безубыточности. Цель раздела — финансовый анализ деятельности предприятий. Анализ баланса денежных расходов и поступлений, безубыточности, доходов и затрат, выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения.

13. Оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности.

В разделе описываются расчетные показатели и их интерпретация: сроки окупаемости затрат, рентабельность инвестиций, точка безубыточности проекта и др. Цель — оценка экономической, коммерческой, бюджетной, социальной эффективности инвестиций.

14. Анализ рисков и меры противостояния.

Виды рисков, причины их возникновения, возможный ущерб. Меры профилактики рисков. Программы страхования и внешнего страхования от рисков. Цель раздела — анализ рисков по источникам и причинам. Анализ риска статистическим, экспертным и комбинированным методами. Анализ выбора инвестиционных решений. Поиск механизма предотвращения риска, форм и условий противостояния.

Требования к бизнес-плану как важнейшему инструменту управления бизнесом предъявляются те же, что и к аналогичному организационно-правовому документу планового характера. К требованиям, которые должны максимально учитываться разработчиками, следует в первую очередь отнести:

- достоверность (отражение истинного состояния дел на предприятии);
- своевременность (составление и соответственно использование по назначению в нужное время);
- достаточность (наличие минимально необходимого объема информации);
- понятность и доступность для восприятия.

Наряду с уже указанным материалы бизнес-плана должны также обладать:

- четкостью и логической последовательностью;
- убедительностью аргументации;
- конкретностью и краткостью;
- обоснованностью всех положений и их привлекательностью.

Считается, что нельзя составлять бизнес-план большого объема и перегружать его лишней информацией, так как он обычно просматривается и используется многими деловыми людьми.

Однако объем связан, прежде всего, с самим характером бизнеса. Единственное, что ясно, так это необходимость придерживаться определенной

структуры — логики построения бизнес-плана. А качество бизнес-планов во многом определяется качеством информации, которая используется для их подготовки.

Чаще всего при разработке бизнес-плана встречаются:

- 1) ошибки плана создания бизнеса (например, не учитываются затраты времени и денег на проектирование будущего бизнеса и на получение разрешений и согласований, стоимость вспомогательного оборудования, затраты на транспортировку оборудования, не закладываются в план проекта антирисковые мероприятия, в том числе резерв времени на выполнение работ и др.);
- 2) ошибки допущений (при формировании затрат не выделяется НДС, закладываются оптимистичные прогнозы макроэкономических параметров, производительность оборудования не соответствует объемам продаж и пр.);
- 3) ошибки финансовой модели (нарушаются методические подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов, отсутствуют скидки, сезонные снижения сбыта, затраты на антирисковые мероприятия, финансовые прогнозы строятся с разбивкой только по годам, не используются приростные значения в проектах типа «предприятие — проект» и пр.);
- 4) ошибки представления бизнес-плана — ошибки презентации (плохой язык, утаивание слабостей, отсутствие демонстрации конкурентных преимуществ и т.д.).

В настоящее время в условиях развития цифровой экономики аналитику и менеджеру инвестиционного проекта предоставлены широкие возможности на рынке программных продуктов. Прежде всего, исторически это специальный программный продукт COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting), в основу разработки которого легли принципы методики UNIDO, и его первая версия была создана еще в 1982 г. Данный пакет был переведен на русский язык, но его практическое использование затруднено в силу ряда причин: высокой стоимости, неадаптированности к российским условиям налогообложения, организации бухгалтерского учета.

Часто разработчики бизнес-планов, руководствуясь своими внутренними возможностями и потребностями, проводят необходимые расчеты с помощью форматов электронных таблиц (таких как, например, EXCEL). Компьютерная модель (блок-схема) таких расчетов «программируется» аналитиком проекта и должна быть кратко обоснована в бизнес-плане.

Самой распространенной в мире системой планирования проектов на сегодняшний день является Microsoft Project. Во многих западных компаниях Microsoft Project стал привычной добавкой к Microsoft Office даже для рядовых сотрудников, которые используют его для планирования

графиков несложных комплексов работ. Среди достоинств пакета также следует отметить достаточно удобные и гибкие средства создания отчетов. Возможность одновременно иметь несколько планов для каждого проекта позволяет повысить эффективность анализа «Что, если?..». В то же время Microsoft Project предоставляет минимальный набор средств для планирования и управления ресурсами.

Необходимость в конкурентных условиях иметь «товарный» внешний вид бизнес-плана проекта и возможности компьютеризации рутинных операций расчетов привела в начале 1990-х гг. к появлению на рынке программного обеспечения ряда разнообразных отечественных продуктов.

Все имеющиеся на сегодняшний день компьютерные пакеты в области инвестиционных расчетов могут быть условно разделены на два больших класса — открытых и закрытых систем — в зависимости от возможности пользователя вносить изменения в алгоритмы расчетов. Программные продукты относятся к классу «открытых систем», если пользователь обладает полной властью при работе с пакетом: видит формулу, по которой компьютер будет производить обработку информации, и может изменить ее по своему желанию.

Однако в «открытости» системы кроется и очень большая опасность для инвестора, который будет опираться на представленный бизнес-план, принимая решение о вложении денег в данный проект. Дело заключается в том, что разработчик-профессионал использует установившийся стандартный подход к расчету всех показателей и критериев проекта, который независим от открытости пакетов. Тогда как недостаточно продвинутый пользователь для получения эффективного варианта расчета может пытаться корректировать формулы вместо того, чтобы изменять входную информацию.

В табл. 15 отражены некоторые характеристики производителей наиболее известных на практике программных пакетов.

Таблица 15

Наиболее известные программные продукты и их производители

Производитель	Город	Продукт
Компания «Альт-Инвест»	Москва, Санкт-Петербург	«Альт-Инвест», «Альт-Финансы», «Альт-Прогноз» и др.
Компания «Эксперт-Системс»	Москва	Project Expert, FinModel Expert, Audit Expert, Prime Expert и др.
Группа ИНЭК	Москва	Программный комплекс «ИНЭК Аналитик» и др.

Источник: составлено автором.

При всем разнообразии программных разработок существуют некоторые характерные общие черты у пакетов, используемых для проведения расчетов бизнес-планов инвестиционных проектов: в основе всех расчетов лежит денежный поток проекта; на выходе формируются прогнозные расчетные таблицы: отчет прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, баланс, система финансовых коэффициентов, система критериев показателей эффективности проекта; существует возможность графической иллюстрации ряда выполненных расчетов; количественный анализ рисков чаще всего присутствует в форме простейшего анализа чувствительности.

Резюме

Бизнес-план проекта — комплексный систематизированный набор материалов, документов и расчетных таблиц, обосновывающих его привлекательность и доказывающих эффективность для всех участников проекта.

Условно бизнес-план компонуют аналитическая и расчетная части.

Созданием бизнес-плана проекта решаются как тактические (планирование проекта и обоснование его инвестиционной привлекательности), так и стратегические задачи (инструмент принятия управленческих решений на всех стадиях жизненного цикла проекта).

Бизнес-план должен периодически пересматриваться в связи с изменяющимися условиями внешней среды и корректироваться. Это вытекает из предназначения бизнес-плана проекта как инструмента управления проектом (бизнесом). Таким образом, бизнес-план не только отражает статичную картину состояния объекта и служит тактическим целям, но и позволяет учитывать динамику его развития.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое бизнес-план инвестиционного проекта?
2. Каковы цели подготовки бизнес-плана?
3. Перечислите логические этапы разработки бизнес-плана.
4. Приведите пример возможной структуры бизнес-плана.
5. Каковы ошибки при разработке бизнес-плана?

Задание 4

Выберите бизнес-план на сайте www.cfnp.ru из раздела «Бизнес-планирование», подраздел «Коллекция бизнес-планов реальных проектов». Проведите экспертизу выбранного бизнес-плана, руководствуясь приведенным далее планом ответа и дорабатывая недостающее.

1. Сформулируйте цель данного проекта.
2. Дайте оценку содержательности и полноты раскрытия необходимых для этого проекта классических аспектов анализа (технический, коммерческий, экологический, социальный, институциональный, финансовый, экономический).
3. Проведен ли расчет необходимых критериев оценки проектной эффективности? Приведите данные и сформулируйте ваш вывод.
4. Является ли данный проект финансово реализуемым? Обоснуйте ваш ответ.
5. Имеется ли качественный анализ рисков и в какой форме?
6. Какие методы количественного подхода к анализу рисков были использованы?
7. Выявите ошибки бизнес-плана проекта и классифицируйте их на ошибки создания бизнеса, ошибки допущений, ошибки финансовой модели проекта.
8. Каков ваш общий вывод по результатам проведенной экспертизы?

Задания для самостоятельной работы

Задача 1

Для ремонта системы отопления в вашей квартире через 10 лет, по прогнозам специалистов, вам потребуется 2500 долл. Вы решили накопить необходимую сумму, вложив в настоящий момент в банк «Неваляшка» 1000 долл. под 10% годовых (сложный процент). Хватит ли накопленной суммы для ремонта?

Задача 2

Спрос на бензин растет на 4% в год. Сколько пройдет времени, прежде чем спрос удвоится?

Задача 3

Предприниматель разрабатывает проект организации Оздоровительного центра (ОЗ). Вначале ему предстоит рассчитать затратную часть проекта на пятилетний срок его жизни. Ежегодные эксплуатационные расходы на содержание ОЗ составляют 500 тыс. ден. ед. Ставка процента — 10%. На основании имеющейся информации рассчитайте приведенную (дисконтированную) суммарную стоимость затрат по проекту.

Задача 4

При рассмотрении инвестиционного проекта величина ставки дисконта для каждого из трех лет составила: 1-й год — 10%, 2-й год — 20%, 3-й год — 30%. Рассчитайте коэффициент дисконтирования 3-го года.

Задача 5

Для вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок: А и Б. Необходимая сравнительная информация представлена в следующей таблице:

<i>Показатели</i>	<i>Модель А</i>	<i>Модель Б</i>
Срок службы модели (лет)	10	5
Цена модели (тыс. ден. ед.)	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы (тыс. ден. ед.)	10	15

Необходимо учесть также следующее:

1. К концу срока службы не остается ликвидационной (остаточной) стоимости установки.
2. Расплачиваться за покупку установки надо в конце года ее приобретения.
3. Существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 10% или 20% годовых (сложные проценты).
4. Обе модели обладают одинаковой ежегодной производительностью и равным ежегодным доходом.

Какую модель установки вы предпочтете и почему?

Задача 6

Какой из вариантов проекта (*K*, *L* или *M*) на основании следующей информации является наиболее привлекательным: кредит взят под 10% годовых, срок жизни проекта — 13,5 месяца. Поясните ваш выбор.

Таблица 15

<i>Критерии / Проекты</i>	<i>K</i>	<i>L</i>	<i>M</i>
Чистый дисконтированный доход	150 000	160 000	140 000
Внутренняя норма доходности, %	9	14	11
Срок окупаемости, месяцев	13	14,6	14,1
Индекс доходности	1,3	1,6	1,2

Задача 7

Вы арендовали участок за 50 000 долл. на пять лет. Вы можете поступить двояко:

- *вариант 1* — поставить мойку для автомобилей; оборудование стоит 80 000 долл., ежегодный прогнозный приток наличных средств составит 35 000 долл.;
- *вариант 2* — сдать участок в субаренду за 15 000 долл. в год.

Какой проект выгоднее для вас (решение принимать на основании расчетов срока окупаемости (DPP) и критерия NPV каждого проекта)? Кредит предполагается взять под 10%.

Задача 8

Опытный завод «Инноватор» организует производство новых клапанов. Для этого ему необходим специальный двигатель.

На рынке в настоящее время есть только два типа таких двигателей — модель «Тяп» и модель «Ляп». Срок жизни проекта по производству новых клапанов — 5 лет. Были произведены предварительные расчеты потоков затрат и выгод по каждой из моделей, что отражено в табл. 16.

Таблица 16

Год	Затраты		Выгоды	
	Модель «Тяп»	Модель «Ляп»	Модель «Тяп»	Модель «Ляп»
1-й	1700	2000	600	500
2-й	200	300	600	900
3-й	200	250	700	900
4-й	200	220	800	900
5-й	200	50	900	900

Вы приглашены в качестве эксперта, чтобы помочь заводу решить, какую модель двигателя ему лучше приобрести. Учетная банковская ставка — 10%.

Литература

1. Федеральный закон от 02.01.2000 № 22-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».
2. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. — М.: Поли-Принт Сервис, 2015.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. — М.: Экономика, 2000.
4. Грачева М. В., Алексанов Д. С. Рабочая тетрадь по инвестиционному проектированию: учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020.
5. Проектный анализ. Продвинутый курс: учебник / под общ. ред. М. В. Грачевой — М.: КноРус, 2019.
6. Грачева М. В. Проектный анализ: финансовый аспект. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 224 с.

- (для зарегистрированных пользователей: URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=49406&p=attachment>)
7. Грачева М. В. Проектный анализ: учет рисков: учебно-практическое пособие. — М.: Проспект, 2017. — 176 с. (для зарегистрированных пользователей: URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46603&p=attachment>)
 8. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. — М.: Высшая школа, 2010.
 9. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под общ. ред. М. В. Грачевой. — М.: ЮНИТИ-Дана, 2017.
 10. Грачева М. В., Бабаскин С. Я. Управление проектами: учебное пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 148 с. (для зарегистрированных пользователей: URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=48288&p=attachment>)
 11. Баринов В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2020.
 12. Волков А. С., Марченко А. А. Бизнес-планирование: учебное пособие. — М.: РИОР; ИНФРА-М, 2018.
 13. Данилов А. И. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие. — М.: Дашков и К, 2018. — 132 с.
 14. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник. — 2-е изд. — М.: Дашков и К°, 2016.
 15. Грей Л. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: учебник; пер. с англ. 5-го, полностью переработанного издания. — М.: Дело и сервис, 2013.
 16. Мыльник В. В. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие. — М.: ИЦ РИОР; НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 229 с.
 17. Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов. — 4-е изд., испр. и доп. — М., 2020.

Интернет-ресурсы:

1. URL: <https://practicum-group.com/>
2. URL: www.businesskompas.ru — портал «Бизнес-компас». Организация бизнеса, своего дела, бизнес с нуля.
3. URL: www.business-plan.ru — портал о бизнес-планировании.
4. URL: www.cfin.ru — сайт «Корпоративный менеджмент».
5. URL: www.finman.ru — сайт «Финансовый менеджмент».
6. URL: www.mind-map.ru
7. URL: www.probp.ru — сайт «Бизнес-план для практиков».

3.4. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ В УПРАВЛЕНИИ

*Автор курса — НИКИТИН Станислав Андреевич,
преподаватель экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Все ключевые решения, касающиеся стратегии и тактики компании, должны опираться на результаты исследований. Цель курса — изучить методы исследований, которые помогают получать информацию, повышающую обоснованность ключевых управленческих решений в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики фирмы. Основное назначение количественных исследований — снизить риски принятия неверных управленческих решений в области рыночной политики и полнее использовать рыночные возможности, поэтому такая информация становится источником конкурентных преимуществ компании. Размер финансового риска в случае принятия неверных управленческих решений в конечном счете является фундаментом для определения бюджета маркетингового исследования.

Программа курса

Тема 1. Формирование выборки

Тема 2. Анализ основных характеристик выборки

Тема 3. Корреляция и регрессия

Тема 1. Формирование выборки

Цель большинства количественных исследований — получить информацию о *параметрах* генеральной совокупности. Генеральной совокупностью называется совокупность элементов, которые обладают рядом общих характеристик, она охватывает полное множество элементов с точки зрения решения проблемы маркетингового исследования. Параметры генеральной совокупности обычно представляют собой количественные со-

отношения, например, процент потребителей, предпочитающих определенный вид зубной пасты и т.д. Информацию о параметрах генеральной совокупности можно получить после проведения сплошного наблюдения (переписи). Перепись подразумевает сбор сведений обо всех элементах генеральной совокупности. Параметры генеральной совокупности определяют непосредственно после проведения переписи. С другой стороны, выборка — это подмножество генеральной совокупности, отобранное для участия в исследовании. Характеристики выборки, называемые *статистиками*, в дальнейшем используются для составления заключения о параметрах генеральной совокупности. Исследователь на основании выборочных данных делает заключение о параметрах генеральной совокупности, причем данное суждение подлежит особой процедуре проверки.

Процесс составления плана выборочного наблюдения состоит из нескольких этапов. Эти этапы тесно взаимосвязаны и имеют огромное значение для всех аспектов маркетингового исследования — от определения проблемы до презентации результатов.

Составление плана выборочного наблюдения начинается с определения изучаемой совокупности. Изучаемая совокупность — это совокупность элементов или объектов, обладающих информацией, которую желает получить исследователь и о которой нужно сделать заключение. Изучаемая совокупность должна быть точно определена. Исследование, в котором изучаемая совокупность определена неточно, в лучшем случае неэффективно, а в худшем — послужит основой для неправильных выводов. Определение изучаемой совокупности предполагает трансформацию формулировки проблемы маркетингового исследования в четкое определение того, кого включать и кого не включать в выборку. Изучаемая целевая совокупность — совокупность элементов или объектов, обладающих информацией, которую желает получить исследователь и о которой нужно сделать заключение.

Изучаемая совокупность должна быть определена с точки зрения элементов, единиц выборки, территории и времени. **Элемент** — это объект, о котором или от которого исследователь хочет получить информацию. При проведении опросов элементами обычно являются респонденты. **Единица выборки** — это элемент или единица наблюдения, содержащая элемент, который подлежит отбору на определенной стадии процесса выборки.

Определение основы выборочного наблюдения

Основу выборочного наблюдения представляют собой элементы, из которых состоит изучаемая совокупность. Обычно это список элементов или перечень инструкций для определения изучаемой совокупности. Примерами основы выборочного наблюдения могут служить телефонные справочники, справочники ассоциаций, содержащие перечень компаний, заня-

тых в данной отрасли, список адресатов, приобретенный у коммерческой организации, а также городская адресная книга или карта. Если исследователь не может составить подобный перечень, следует, по крайней мере, установить правила для отбора изучаемой совокупности, например, процедуру случайного набора номеров при проведении опроса по телефону.

Зачастую можно получить или составить перечень элементов совокупности, но в этом перечне будут пропущены некоторые элементы или, наоборот, включены элементы, не относящиеся к данной совокупности. Следовательно, использование такого перечня приведет к ошибке формирования основы выборочного наблюдения.

Иногда различие между популяцией и основой выборки столь незначительно, что им можно пренебречь. Однако в большинстве случаев исследователю нужно выявить и устранить ошибки формирования основы выборочного наблюдения. Это можно сделать, по меньшей мере, тремя способами. Первый способ заключается в пересмотре основы выборки. Если в этом качестве использовался телефонный справочник, совокупность семей можно пересмотреть после проверки достоверности информации, приведенной в телефонном справочнике данного района. Хотя этот метод очень прост, он все же предохраняет исследователя от заблуждений, связанных с реальным составом исследуемой совокупности. Второй способ — устранение ошибки основы выборки после тщательного отбора респондентов на этапе сбора данных. Респондентов можно отбирать с учетом демографических характеристик, осведомленности, использования товара и других характеристик, чтобы обеспечить их соответствие критерию отбора изучаемой совокупности. Тщательный отбор позволяет исключить из основы выборочного наблюдения неподходящие элементы, но он не учитывает элементы, которые не были включены. Еще один способ — откорректировать собранные данные с помощью системы весовых коэффициентов, чтобы нейтрализовать действие ошибки формирования основы выборочного наблюдения. Независимо от выбранного способа, важно выявить все ошибки основы выборки, чтобы избежать неправильных выводов относительно генеральной совокупности.

Выбор метода проведения отбора элементов совокупности связан с принятием некоторых сопутствующих решений. Исследователь должен сделать выбор между байесовским и традиционным подходом к отбору, повторной и бесповторной выборкой, а также вероятностным и детерминированным выборочным методом.

В соответствии с байесовским подходом элементы выбираются последовательно. После добавления каждого элемента в выборку собирается информация, статистические данные по выборке анализируются, и определяются затраты на проведение исследования. Согласно байесовскому подходу, собирается детальная информация о параметрах генераль-

ной совокупности, полученная в результате предыдущих исследований, а также о затратах и возможных последствиях, связанных с принятием неправильных решений. Этот метод очень хорош в теории, однако он не нашел широкого применения в маркетинговых исследованиях, так как большая часть необходимой информации относительно затрат и возможных последствий бывает недоступна.

В соответствии с традиционным подходом к отбору элементов выборка полностью формируется до того, как начинается сбор информации. Поскольку традиционный метод наиболее распространенный, он принят за основу при написании следующих разделов.

Согласно байесовскому подходу, собирается детальная информация о параметрах совокупности, полученная в результате предыдущих исследований, а также о затратах и возможных последствиях, связанных с принятием неправильных решений.

При **повторной** выборке исследователь выбирает элемент из основы выборки и получает необходимую информацию. Затем элемент возвращают в основу выборки; элемент можно неоднократно включать в выборку. При **бесповторной** выборке элемент генеральной совокупности, выбранный для включения в выборку, удаляется из основы выборки и, следовательно, не может использоваться вновь.

Наиболее важное решение, связанное с отбором элементов для формирования выборки, — это выбор между вероятностным и детерминированным методом выборки.

Если единица выборки и элемент целевой совокупности различны, необходимо точно определить, по какому принципу следует отбирать элементы из единицы выборки. При индивидуальном опросе на дому или по телефону определение адреса или номера телефона может оказаться недостаточным. Например, должен ли участвовать в обследовании только человек, отвечающий на звонок в дверь или по телефону, или еще кто-то из домашних? Зачастую другие члены семьи также соответствуют критериям выборки. Например, в исследовании о семейном досуге участвовать могут как мужчины, так и женщины — главы семьи. При использовании вероятностного выборочного метода методом случайного отбора следует выбрать одного респондента из каждой семьи. Самый простой способ случайного отбора — метод следующего дня рождения. Интервьюер спрашивает, кто из членов семьи, подходящих для участия в обследовании, следующим празднует день рождения, и включает этого человека в выборку.

Объем выборки — это количество элементов совокупности, которые нужно изучить. Определение объема выборки представляет собой сложный процесс, затрагивающий анализ ряда качественных и количественных факторов. Как правило, для принятия важных решений необходима детальная, максимально точная информация. Ее получение предусмат-

ривает создание больших выборок, но при увеличении объема выборки возрастает и стоимость каждой дополнительной единицы информации. О степени точности говорит среднеквадратичное отклонение от среднего значения, которое обратно пропорционально квадратному корню объема выборки. Чем больше выборка, тем меньшим будет повышение точности при увеличении объема выборки.

На величину объема выборки влияет также характер исследования. В поисковых исследованиях, изучающих качественные характеристики, объем выборки, как правило, невелик. Для исследований, предусматривающих статистическое заключение, таких как дескриптивные, необходим больший объем выборки. Кроме того, большие выборки нужны, когда информация собирается с учетом большого количества переменных. Большой объем выборки позволяет снизить общий эффект от ошибок выборки по всем переменным.

Большой объем выборки необходим при проведении углубленного анализа данных с использованием разнообразных методов многомерного статистического анализа. Это же касается данных, которые анализируются с особой точностью. Таким образом, для анализа данных на уровне сегмента или подгруппы потребуется больший объем выборки, чем для анализа общей или генеральной совокупности. На величину объема выборки также влияет типичный объем выборок, используемых в аналогичных исследованиях.

Наконец, принимая решение об объеме выборки, нужно учитывать фактор ограниченности ресурсов. В любом исследовательском проекте существуют временные и финансовые ограничения. Еще одним ограничением является наличие квалифицированных специалистов по сбору информации.

Для успешного проведения выборочного обследования необходимо досконально определить его план с точки зрения совокупности, инструментария, единиц, метода осуществления и объема выборки. Если единицами выборки являются семьи (домохозяйства), необходимо сформулировать рабочее понятие семьи. Следует описать процедуры для случаев, когда в квартире никто не живет, и в случае повторных звонков респондентам, которых не было дома. Каждое решение, предусмотренное планом выборочного наблюдения, должно подкрепляться соответствующей детальной информацией.

Методы формирования выборки делятся на две основные категории: детерминированные и вероятностные. **Детерминированный** метод основан, скорее, на индивидуальной оценке исследователя, чем на случайном отборе элементов выборки. Исследователь может произвольно или сознательно решать, какие элементы включать в выборку. В результате проведения детерминированной выборки можно получить детальную оценку

характеристик совокупности. Однако этот метод не позволяет объективно оценить точность результатов исследования. Поскольку невозможно определить вероятность включения в выборку каждого отдельного элемента, полученные результаты нельзя статистически распространять на всю совокупность. Чаще прибегают к следующим детерминированным методам: нерепрезентативная выборка, поверхностная выборка, выборка по квотам и выборка по принципу снежного кома.

При использовании **вероятностного** метода формирования выборки единицы выборки подбираются случайно. Вполне реально предварительно определить все возможные выборки конкретного объема, которые можно получить из генеральной совокупности, а также вероятность получения каждой выборки. Каждая потенциальная выборка не должна иметь одинаковую вероятность получения, но возможно установить вероятность получения любой конкретной выборки определенного размера. Для этого нужно не только точно определить изучаемую совокупность, но и основные характеристики основы выборки. Так как элементы выбираются произвольно, можно определить точность оценки исследуемых характеристик в каждой выборке. Можно рассчитать доверительные интервалы, в пределах которых с определенной достоверностью получают истинные значения характеристик генеральной совокупности. Это позволяет исследователю сделать выводы или высказать предположения относительно изучаемой совокупности, из которой получена выборка. Классификация вероятностного метода выборки основана на использовании:

- элементарного или кластерного метода отбора;
- одинаковой или различной вероятности отбора единицы выборки;
- целостного или стратифицированного метода отбора;
- случайного или систематического метода отбора;
- одноступенчатой или многоступенчатой технологии.

Согласно **методу нерепрезентативной выборки** исследователи стремятся создать выборку из удобных, доступных для отбора элементов. Отбор элементов для включения в выборку проводится главным образом интервьюером. Иногда отбор респондентов для участия в исследовании основан на том, что они оказались в нужном месте и в нужное время.

Нерепрезентативная выборка наиболее экономна с точки зрения временных и финансовых затрат. Элементы выборки доступны, и их характеристики легко измерить. Несмотря на эти преимущества, данный метод выборочного наблюдения имеет ряд ограничений.

Существует большой риск возникновения различных ошибок выборки, включая самовыбор респондентов. Нерепрезентативная выборка не может представлять какую-либо определенную совокупность. Поэтому абсолютно некорректно распространять на генеральную совокупность выводы, полученные при анализе нерепрезентативной выборки. Нерепрезентатив-

ная выборка не подходит для маркетинговых исследований, предусматривающих написание заключения обо всей совокупности. Нерепрезентативными выборками не рекомендуется пользоваться при проведении дескриптивного или причинно-следственного анализа, но их можно применять в поисковых исследованиях, направленных на появление новых идей, понятий или гипотез. Нерепрезентативные выборки можно применять для создания фокус-групп, для предварительных опросов или в экспериментальных исследованиях. Но даже в указанных случаях следует проявлять осторожность в оценке полученных результатов.

Поверхностная выборка — это разновидность нерепрезентативной выборки, в соответствии с которой элементы совокупности отбираются на основе суждений исследователя. Исследователь, применив свои знания или проведя анализ, отбирает элементы для включения в выборку, поскольку считает, что они представляют изучаемую совокупность или подходят по другим соображениям. Типичные примеры поверхностной выборки: пробные рынки, выбранные для оценки потенциала нового товара; инженеры, покупающие промышленные товары, выбранные для участия в отраслевых маркетинговых исследованиях, поскольку их считают представителями компании; избирательные участки, выбранные для изучения поведения избирателей; эксперты в суде; универсальные магазины, выбранные для тестирования новой системы выкладки товаров.

Поверхностная выборка недорога, удобна и быстра, однако она не позволяет обобщать результаты, полученные в ходе изучения определенной совокупности, как правило, потому что эта совокупность точно не определена. Поверхностная выборка субъективна, и ее эффективность полностью зависит от оценки исследователя, его компетентности и изобретательности. Она полезна, если заказчик не требует подробного заключения о результатах исследования данной совокупности.

Квотную выборку можно рассматривать в качестве двухэтапной ограниченной поверхностной выборки. Первый этап включает создание контрольных групп, или квот, из элементов совокупности. Для создания этих квот исследователь фиксирует контрольные характеристики, относящиеся к предмету исследования, и определяет их распределение в изучаемой совокупности. Контрольные характеристики, относящиеся к предмету исследования, которыми могут выступать пол, возраст и раса, определяются на основании мнения исследователя. Часто квоты устанавливаются таким образом, что процентное соотношение элементов выборки, обладающих контрольными характеристиками, равно процентному соотношению элементов совокупности, обладающих этими характеристиками. Другими словами, применение квот обеспечивает соответствие структуры выборки структуре генеральной совокупности с учетом исследуемых характеристик. На втором этапе выбор элементов основан на удобстве от-

бора или мнению исследователя. После создания квот исследователям предоставляется значительная свобода в отборе элементов для включения в выборку. Единственное требование — соответствие отобранных элементов контрольным характеристикам. Если характеристика, непосредственно связанная с проблемой исследования, не учтена, то квотная выборка нерепрезентативна. Важные контрольные характеристики часто упускаются из виду в связи с тем, что на практике очень сложно включить большое количество таких характеристик в выборку. Элементы выбираются из каждой квоты, исходя из удобства или на основании мнения исследователя. Значит, существует большая вероятность необъективности при отборе. Интервьюеры могут отправиться в те из указанных районов, где легче всего найти подходящих респондентов. Более того, они могут избегать людей, которые недружелюбно выглядят, плохо одеты или живут в местах, куда неудобно добираться. Квотная выборка не позволяет оценить величину ошибки выборки. Применяя выборку по квотам, исследователь стремится получить представительную выборку при сравнительно низком уровне затрат. Преимущества такой выборки — ее низкая стоимость и удобство выбора элементов для каждой квоты.

При использовании выборки по принципу **снежного кома** обычно случайным образом подбирают начальную группу респондентов. После проведения опроса респондентов просят помочь выявить других кандидатов, входящих в изучаемую совокупность. В дальнейшем отбор респондентов осуществляется из числа кандидатов, указанных первыми респондентами. Данный процесс, когда респонденты, прошедшие опрос, называют следующих кандидатов, в конце приводит к эффекту снежного кома. Хотя при отборе первых респондентов использовалась случайная выборка, конечная выборка детерминирована. При этом демографические и психологические характеристики названных кандидатов больше похожи на характеристики назвавших их респондентов, чем при случайном выборе опрашиваемых.

Детерминированный выборочный метод, согласно которому случайным образом подбирается начальная группа респондентов. В дальнейшем отбор осуществляется из числа кандидатов, указанных первыми респондентами, или на основе предоставленной ими информации. Данный процесс проходит волнообразно, когда респонденты, прошедшие опрос, называют следующих кандидатов и т.д.

Главная задача выборки по принципу снежного кома — дать оценку необычным для совокупности характеристикам. Примером могут служить люди, получающие какую-либо государственную или социальную помощь, такую как продовольственные талоны, имена которых не подлежат разглашению; отдельные группы населения, например, овдовевшие мужчины в возрасте до 35 лет, а также представители некоторых меньшинств. Вы-

борка по принципу снежного кома также применяется в промышленных исследованиях, осуществляемых покупателями и продавцами в поисках взаимовыгодного делового сотрудничества. Основное преимущество этой выборки состоит в том, что она существенно повышает вероятность обнаружения исследуемой характеристики в совокупности. Ей также присущи относительно небольшая дисперсия выборки и невысокий уровень затрат.

Вероятностные методы выборки отличаются между собой степенью эффективности. Эффективность выборки — это понятие, отражающее компромисс между затратами, связанными с проведением выборки, и ее точностью. Точность выборки — это степень неопределенности, связанная с измеряемой характеристикой. Чем больше точность, тем выше стоимость, а проведение большинства исследований требует соблюдения разумного баланса затрат и результатов.

При проведении простой случайной выборки каждый элемент совокупности имеет известную и равную вероятность отбора. Более того, каждая возможная выборка данного объема имеет известную и равную вероятность того, что она станет выборочной совокупностью. Это означает, что каждый элемент отбирается независимо от другого.

При простой случайной выборке исследователь сначала формирует основу выборочного наблюдения, в которой каждому элементу присваивается уникальный идентификационный номер. Затем генерируются случайные числа, чтобы определить номера элементов, которые будут включены в выборку. Выборочная совокупность создается из элементов, соответствующих случайно выбранным номерам. Простая случайная выборка имеет очевидные преимущества. Этот метод довольно прост для понимания. Результаты исследования можно распространять на изучаемую совокупность. Большинство подходов к получению статистических выводов предусматривают сбор информации с помощью простой случайной выборки. Однако метод простой случайной выборки имеет как минимум четыре существенных ограничения. Во-первых, часто бывает сложным создать основу выборочного наблюдения. Во-вторых, результатом применения простой случайной выборки может стать большая совокупность, либо совокупность, распределенная по большой географической территории, что значительно увеличивает время и стоимость сбора данных. В-третьих, результаты применения простой случайной выборки часто характеризуются низкой точностью и большей стандартной ошибкой, чем результаты применения других вероятностных методов. В-четвертых, в результате применения простой случайной выборки может сформироваться нерепрезентативная выборка. Хотя выборки, полученные простым случайным отбором, в среднем адекватно представляют генеральную совокупность, некоторые из них крайне некорректно представляют изучаемую совокупность. Вероятность этого особенно велика при небольшом

объеме выборки. Простая случайная выборка нечасто используется в маркетинговых исследованиях. Более популярен метод **систематической** выборки. Общей чертой систематической выборки и простой случайной выборки является то, что каждый элемент генеральной совокупности имеет известную и равную вероятность выбора. Систематическая выборка отличается от простой случайной выборки тем, что только допустимые выборки объема n , которые можно получить из генеральной совокупности, имеют известную и равную вероятность выбора. Остальные выборки объема n имеют нулевую вероятность выбора.

При систематической выборке исследователь предполагает, что элементы совокупности расположены в определенном порядке. В некоторых случаях принцип сортировки (например, алфавитный перечень в телефонной книге) не имеет отношения к исследуемой характеристике. В других случаях сортировка непосредственно связана с исследуемой характеристикой. Например, имена владельцев кредитных карточек приводятся с учетом суммы их баланса, а названия фирм определенной отрасли располагаются согласно годовому объему их продаж. Если элементы совокупности расположены по принципу, не связанному с исследуемой характеристикой, результаты систематической выборки аналогичны результатам простой случайной выборки. С другой стороны, если принцип расположения элементов связан с исследуемой характеристикой, систематический отбор увеличивает репрезентативность выборки. Если фирмы какой-либо отрасли расположены по принципу увеличения годового объема продаж, систематическая выборка будет включать как мелкие, так и крупные фирмы. Простая случайная выборка в данном случае может быть нерепрезентативной, включая, например, только мелкие фирмы или непропорциональное число мелких фирм. Если расположение элементов выборки носит циклический характер, систематическим методом можно уменьшать представительность выборки.

Систематическая выборка дешевле и проще, чем простая случайная, поскольку случайный отбор осуществляется только один раз. Кроме того, случайные числа не должны соответствовать определенным элементам, как в простой случайной выборке. Учитывая, что некоторые перечни содержат миллионы элементов, использование этого метода значительно экономит время, что, в свою очередь, способствует снижению затрат, связанных с исследованием. Если совокупность обладает информацией об исследуемой характеристике, систематический отбор дает возможность получить более репрезентативную и достоверную (с меньшей ошибкой выборки) выборку, чем метод простой случайной выборки. Еще одно важное преимущество: систематический отбор можно применять, даже не зная структуру основы выборочного наблюдения. Например, можно опросить каждого 10-го человека, покидающего универмаг или торговый центр.

Стратифицированная, или **расслоенная**, выборка — это выборка, полученная в результате процесса из двух этапов, в котором совокупность делится на подгруппы (*слои, strata, strata*). Слои должны взаимно исключать и взаимно дополнять один другой, чтобы каждый элемент совокупности относился к одному и только одному слою и ни один элемент не был упущен. Далее, из каждого слоя случайным образом выбираются элементы, при этом обычно используется метод простой случайной выборки. Отличие стратифицированной выборки от квотной состоит в том, что элементы в ней выбираются скорее случайно, а не из удобства или на основании мнения исследователя. Главная задача стратифицированной выборки — увеличение точности без увеличения затрат.

Переменные, используемые для деления совокупности на слои, называются *стратификационными переменными*. Критерии для их выбора: однородность, неоднородность, взаимосвязанность и стоимость. Элементы, относящиеся к одному слою, должны быть как можно более однородными, а относящиеся к разным слоям — наоборот, как можно более разнородными.

Кроме того, стратификационные переменные должны быть тесно связаны с исследуемой характеристикой. Чем больше переменные соответствуют этим критериям, тем эффективнее уменьшение нежелательных отклонений в выборке. В конце концов, переменные должны снижать стоимость процесса расслоения, будучи простыми в оценке и применении. Как правило, для стратификации используют такие переменные, как демографические характеристики (как показано на примере квотной выборки), разновидность покупателя (владельцы кредитной карточки или те, кто ее не имеет), величина фирмы или отрасль промышленности. Для стратификации можно использовать несколько переменных, однако больше двух применяют редко, поскольку это непрактично и экономически неоправданно. Стратификационный метод обеспечивает наличие в выборке всех важных подгрупп. Это особенно важно, если исследуемая характеристика неравномерно распределена среди элементов генеральной совокупности.

Для получения **кластерной** выборки изучаемая совокупность делится на взаимоисключающие и взаимодополняющие подгруппы, называемые кластерами. Затем с помощью вероятностного метода выборки, такого как простая случайная выборка, отбираются кластеры. В выборку включаются все элементы отобранного кластера, либо проводится их отбор вероятностным методом.

Основное различие между кластерной и стратифицированной выборками состоит в том, что в первом случае используются только отобранные подгруппы (кластеры), в то время как в стратифицированной выборке все подгруппы (слои) используются для дальнейшего отбора.

Эти методы преследуют разные цели. Цель кластерной выборки — увеличить эффективность выборки, уменьшив затраты на ее исследование. Цель стратифицированной выборки — увеличение точности. По однородности и неоднородности критерии формирования кластеров прямо противоположны критериям формирования слоев. Элементы кластера должны быть максимально разнородны, а сами кластеры — как можно более однородными. В идеале каждый кластер должен представлять собой небольшую модель генеральной совокупности. При кластерной выборке основа выборочного наблюдения необходима только для кластеров, которые вошли в выборку.

Распространенная форма кластерной выборки — территориальная выборка, в которой кластеры состоят из географических территорий, таких как округа, жилые районы или кварталы. Если отбор основных элементов проводится в один этап (например, исследователь выбирает некоторые кварталы, а затем все семьи, живущие в этих кварталах, включаются в выборку), такой выборочный метод называется одноступенчатой территориальной выборкой. Если отбор основных элементов проводится в два (или больше) этапа (исследователь выбирает кварталы, а затем в каждом таком квартале отбирает семьи, которые будут включены в выборку), такой метод называется двухступенчатой (или многоступенчатой) территориальной выборкой. Отличительная черта одноступенчатой территориальной выборки заключается в том, что все семьи из выбранных кварталов (или географических регионов) включаются в выборку.

Кластерная выборка обладает двумя основными преимуществами — выполнимость и низкая себестоимость. Во многих ситуациях единственными легко доступными инструментариями для изучения совокупности будут не элементы, а кластеры. Часто невозможно составить список всех потребителей, входящих в состав определенной совокупности, принимая во внимание ресурсы данного исследования и связанные с ним ограничения. Однако перечень географических территорий, телефонных кодов определенного района и других кластеров потребителей получить довольно легко. Кластерная выборка наиболее эффективна с точки зрения затрат. Однако, несмотря на это преимущество, ей присущ ряд ограничений. В результате отбора по кластерам создаются относительно неточные выборки. Кроме того, сложно сформировать неоднородные кластеры, так как, например, семьи, живущие в одном квартале, имеют больше схожих признаков, чем различий.

Кроме основных, существует множество других методов вероятностной выборки, большинство из которых — разновидности базовых. Они разработаны для решения сложных проблем, возникающих в процессе выборки. Среди них определенную важность для маркетинговых исследований представляют метод последовательной выборки и метод двойного контроля.

При **последовательной** выборке отбор элементов генеральной совокупности проводится последовательно, на каждом этапе собирается и анализируется информация и принимается решение о дополнительном отборе элементов генеральной совокупности.

При использовании метода **двойного контроля**, который еще называют методом *двухэтапной выборки*, некоторые элементы популяции отбираются дважды. На первом этапе проводится выборка и собирается некоторое количество информации обо всех ее элементах. На втором этапе из элементов начальной выборки создается подгруппа и дальнейшая информация собирается уже об ее элементах. Этот процесс может состоять из трех или больше этапов, и различные этапы могут проводиться как одновременно, так и в разное время. Метод двойного контроля полезен, когда нельзя сразу воспользоваться основой выборки для отбора конечных элементов выборки, но известно, что его элементы входят в более полную основу выборки. Например, исследователь хочет отобрать в определенном городе семьи, которые пьют яблочный сок. Исследуемые семьи входят в совокупность всех городских семей, но исследователь не знает, какие из них любят яблочный сок. При применении метода двойного контроля маркетолог на первом этапе создает основу выборочного наблюдения, состоящую из всех семей. Основу выборки можно приобрести или составить, воспользовавшись городской адресной книгой. Далее методом систематического случайного выбора проводится отбор семей для определения количества купленного яблочного сока. На втором этапе будут отобраны семьи, употребляющие яблочный сок, и стратифицированы в соответствии с количеством потребляемого яблочного сока. Затем создается стратифицированная случайная выборка и задаются детальные вопросы относительно потребления яблочного сока.

Решение о применении детерминированного или вероятностного метода выбора элементов изучаемой совокупности должно приниматься на основе таких факторов, как характер исследования, относительная величина систематических ошибок и ошибки выборки, изменчивость совокупности, а также на основе статистических соображений. Например, в поисковых исследованиях полученные данные считаются предварительными, а применение вероятностной выборки необоснованным. С другой стороны, вероятностная выборка предпочтительна в итоговом исследовании, в котором исследователь использует полученные результаты для оценки доли рынка. Вероятностная выборка позволяет осуществить статистическое распространение полученных результатов на изучаемую совокупность.

В ряде случаев маркетинговое исследование требует повышенной точности при оценке характеристик совокупности. При этом желательно применение вероятностной выборки, которая поможет избежать необъектив-

ного отбора и рассчитать ошибку выборки. Однако применение вероятностной выборки не всегда дает точные результаты. Если исследование характеризуется большой величиной систематических ошибок, детерминированная выборка предпочтительнее, поскольку суждения исследователя позволяют лучше контролировать выборочный процесс. Еще один фактор — однородность совокупности с учетом исследуемых переменных.

В неоднородной совокупности предпочтительнее вероятностный метод, поскольку в данном случае важно сохранить представительность выборки. Вероятностная выборка предпочтительнее с точки зрения статистики, так как она лежит в основе наиболее распространенных статистических методов.

Однако применение вероятностной выборки сопряжено со сложностями и требует от исследователей более высокого уровня статистической подготовки. Она, как правило, более дорогостоящая и занимает больше времени, чем детерминированная выборка. При проведении маркетинговых исследований часто сложно доказать обоснованность дополнительных затрат времени и денег. Поэтому на практике обоснование того или иного метода выборочного наблюдения определяется задачами исследования.

Детерминированная выборка используется при тестировании идеи нового товара, упаковки и названия продукции, а также анализе эффективности рекламы, для которых обычно не требуется распространение результатов на всю целевую совокупность. Предметом таких исследований является определение различных частей выборки, члены которых дают различные ответы или выражают различные мнения.

С другой стороны, вероятностная выборка применяется, когда необходимо точно определить рыночную долю компании или объем продаж на всем рынке. Вероятностная выборка используется в исследованиях общенационального рынка, которые предоставляют информацию по категориям продуктов и частоте использования различных торговых марок, а также о психологических и демографических характеристиках потребителей. Исследования с использованием вероятностной выборки обычно применяются в телефонных опросах. При использовании стратифицированного и систематического методов для отбора респондентов применяют случайный набор телефонных номеров.

Резюме

Информацию о характеристиках генеральной совокупности можно получить в результате выборочного или сплошного наблюдения (переписи). Бюджетные и временные ограничения, большой размер генеральной совокупности и небольшое разнообразие исследуемых характеристик свидетельствуют в пользу применения выборки. Выборка также предпо-

чительнее, если цена ошибки выборки невелика, в отличие от цены систематической ошибки, характер измерения деструктивен и внимание сосредоточено на индивидуальных случаях. В противном случае предпочтительнее перепись.

Составление плана выборочного наблюдения начинается с определения изучаемой совокупности с точки зрения элементов, единиц выборки, территории и времени. Затем необходимо определить основу выборочного наблюдения, которая содержит элементы, представляющие изучаемую совокупность, а также ряд инструкций по определению изучаемой совокупности.

На этом этапе важно принять во внимание все возможные ошибки основы выборки. Следующий шаг — выбор метода отбора и определение объема выборки. При определении объема выборки количественный анализ необходимо дополнить рассмотрением некоторых качественных характеристик. Наконец, для успешного выборочного наблюдения необходимо детально описать все этапы процесса выборки.

Методы выборки можно разделить на детерминированные и вероятностные. Детерминированные методы основаны на мнении исследователя. Значит, они не позволяют объективно оценить точность результатов выборки, и полученные значения не подлежат статистическому распространению на всю совокупность. Распространенные детерминированные методы: нерепрезентативная выборка, поверхностная выборка, квотная выборка и выборка по принципу снежного кома.

При использовании вероятностных методов единицы выборки определяются случайным образом. Каждый элемент имеет отличную от нуля вероятность включения в выборку. Исследователь заранее устанавливает все возможные выборки данного объема, которые можно получить из совокупности, а также вероятность получения каждой выборки. Можно также определить точность полученных результатов и выводов и распространить их на изучаемую совокупность. Примеры вероятностных методов: простая случайная выборка, систематическая выборка, стратифицированная выборка, кластерная выборка, последовательная выборка и метод двойного контроля. Решение о выборе вероятностного или детерминированного метода отбора должно быть принято с учетом характера исследования, степени допустимой ошибки, относительной величины ошибок выборки и систематических ошибок, изменчивости совокупности, а также статистических соображений.

Вопросы для самоконтроля

1. Каким образом следует определять изучаемую совокупность?
2. Какие качественные факторы нужно учитывать при определении объема выборки?

3. В чем отличие вероятностных методов выборки от детерминированных?
4. Какой из методов выборки самый экономный с точки зрения финансовых и временных затрат? Каковы основные ограничения этого метода?
5. Какие факторы необходимо учитывать при выборе между вероятностным и детерминированным методами выборки?

Задания

1. Для каждой из следующих ситуаций определите соответствующую изучаемую совокупность и основу выборочного наблюдения.
 - а) Производитель нового вида сухих завтраков хочет провести домашнее тестирование продукта в одном из региональных центров.
 - б) Руководство сети магазинов «Пятерочка» хочет определить потребительские предпочтения покупателей, имеющих дисконтную карту этой сети.
 - в) Местная радиостанция хочет определить, какие передачи пользуются популярностью в семьях и каким именно программам слушатели отдают предпочтение.
2. Производитель хочет провести опрос потребителей, чтобы определить потенциальный спрос на новый гидравлический пресс. Новый пресс имеет усилие, равное 100 т, и стоит 800 тыс. руб. Он применяется для изготовления различных стройматериалов, таких как тротуарная и облицовочная плитка, брусчатка, черепица, бордюры, люки и канализационные крышки методом прямого прессования.
 - а) Определите генеральную совокупность и основу выборки, которые могут использоваться в данном случае.
 - б) Опишите, как получить простую случайную выборку, используя установленную вами основу выборки.
 - в) Можно ли провести стратифицированную выборку? Если да, то каким образом?
 - г) Можно ли применить кластерную выборку? Если да, то каким образом?
 - д) Какой из методов выборочного наблюдения вы порекомендуете? Почему?

Тема 2. Анализ основных характеристик выборки

При проведении исследований часто необходимо получить информацию о значениях хотя бы одной переменной. Например, какое количество по-

ребителей товара данной марки можно считать лояльными по отношению к ней? Какое количество потребителей хорошо осведомлены о предлагаемом новом товаре? Сколько потребителей поверхностно знакомы, сколько — что-то слышали, а сколько вообще ничего не знают о данной торговой марке? Какова средняя степень осведомленности о товаре? Сильно ли различается степень осведомленности потребителей о новом товаре? Ответы на подобные вопросы можно получить, изучив распределение частот значений переменной, или вариационный ряд. При таком анализе рассматривается одна переменная.

Различные значения одной переменной (частоты) образуют вариационный ряд. Выражение частот в процентах называется **частотостью**. Подсчет частоты без учета пропущенных и ошибочных ответов даст достоверную частоту. Распределение частот можно представлять графически в виде гистограмм или вертикальных столбчатых диаграмм.

Размах вариации — разность между наибольшим и наименьшим значениями переменной в вариационном ряду.

Поскольку истинные значения параметров, характеризующих генеральную совокупность, неизвестны, то возникает необходимость в нахождении их оценочных значений, или оценок. Для этого используются различные функции от выборочных наблюдений, которые называются *статистиками*. Они являются приближенными значениями параметров генеральной совокупности. Вследствие того, что статистики строятся на основе выборочных наблюдений, считающихся случайными величинами, то и сами они тоже случайные величины, имеющие вероятностное распределение.

Выборочное распределение — это распределение значений выборочных статистик, рассчитанных для каждой возможной выборки, которая формируется из изучаемой совокупности при определенном плане выборочного наблюдения.

Важная задача маркетингового исследования — вычисление таких статистик, как выборочное среднее, выборочная дисперсия и др., и применение их для оценки соответствующих истинных значений генеральной совокупности. Процесс распространения результатов оценки выборки на оценку генеральной совокупности называется **статистическим заключением**. На практике создается одна выборка заданного объема и по ней вычисляются выборочные статистики. Теоретически, для того чтобы оценить параметр изучаемой совокупности исходя из статистики выборки, нужно изучить каждую возможную выборку. Если бы все возможные выборки создавались в действительности, распределение статистики являлось бы выборочным распределением. Несмотря на то что на практике создается только одна выборка, понятие выборочного распределения очень важно. Это дает возможность использовать теорию вероятностей для того, чтобы делать выводы относительно значений совокупности.

Среднее арифметическое, или выборочное среднее, — это наиболее часто используемый показатель, характеризующий положение центра распределения. Он применяется для оценки среднего значения в случае, если данные собраны с использованием интервальной или относительной шкалы. Его величина должна отражать некоторое среднее значение, вокруг которого распределена большая часть ответов. Эта величина получается делением суммы всех имеющихся значений переменной на количество значений.

Отклонение от среднего — разность между средним значением переменной и ее наблюдаемым значением.

$$\text{Выборочное среднее} - \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, i = 1, \dots, n.$$

Выборочная дисперсия — среднее из квадратов отклонений каждого значения переменной от ее средней величины.

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}.$$

Выборочная дисперсия выражает степень близости каждого элемента выборки к среднему значению.

Поскольку среднее для генеральной совокупности неизвестно, то вместо него в расчете дисперсии используется выборочное среднее.

Выборочное стандартное отклонение s — квадратный корень из выборочной дисперсии.

Это среднее расстояние, на котором находятся элементы от среднего элемента выборки.

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}.$$

Коэффициент вариации — это отношение стандартного отклонения к среднему арифметическому, выраженное в процентах. Он является показателем относительной изменчивости переменной. Чем он больше, тем переменная считается более изменчивой, и наоборот.

$$V = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100\%.$$

Для того чтобы быть уверенным, что истинное значение параметра и его оценка не отличаются друг от друга достаточно сильно, строится так называемый доверительный интервал — такой интервал вокруг выборочного значения, который с заданной (достаточно высокой) вероятностью «накрывает» истинное значение этого параметра для гене-

ральной совокупности. Одним из важных параметров, характеризующих выборку, является выборочное среднее. Разброс выборочных средних вокруг генеральной средней (стандартное отклонение выборочных средних) называется **стандартной ошибкой выборки** и вычисляется по формуле

$$m = \frac{s}{\sqrt{n}},$$

где s — среднее квадратическое (стандартное) отклонение, n — объем выборки.

Стандартная ошибка выборочного среднего относится к выборочному распределению среднего, а не к выборке или всей совокупности. Стандартная ошибка выборки тем меньше, чем меньше величина s (разброс значений признака) и чем больше объем выборки n .

Для различных выборок одного и того же объема n значения наблюдений подчиняются нормальному распределению: в 68,26% случаев истинное среднее совокупности будет находиться на интервале $\bar{x} \pm m$, в 95,44% — $\bar{x} \pm 2m$, в 99,73% — $\bar{x} \pm 3m$ (процент случаев или вероятность попадания истинного среднего задаются исследователем). Величина $D = zm$, определяющая величину доверительного интервала, называется точностью оценки или предельной ошибкой выборки, где $z = 1$ соответствует вероятности 68,26%, $z = 1,96$ — вероятности 95%, $z = 3$ — вероятности 99,73%. Параметр z показывает, во сколько раз предельная ошибка D превышает среднюю ошибку выборки. Он называется **нормированным отклонением**.

Доверительная вероятность (уровень достоверности) — это степень уверенности в том, что доверительный интервал будет содержать истинное (неизвестное) значение генеральной совокупности. Доверительная вероятность выражается процентом выборок данного объема, которые дают доверительные интервалы, содержащие истинное значение. Например, если доверительная вероятность P равна 0,9, или 90%, это значит, что 90 выборок из 100 дадут правильную оценку параметра генеральной совокупности. Вероятность ошибки, неверной оценки генерального среднего, равна $1 - P$. Значит, 10 выборок из 100 дадут неверную оценку. Уровень достоверности (доверительная вероятность) зависит от величины интервала: чем шире интервал, тем выше уверенность, что в него попадет среднее генеральной совокупности. Точность оценки D и уверенность P находятся в обратной зависимости: чем больше точность (чем меньше предельная ошибка и меньше доверительный интервал), тем меньше надежность такой оценки (степень уверенности). Чем ниже точность оценки, тем выше ее надежность.

На практике для построения доверительного интервала берется, как минимум удвоенная ошибка выборки, чтобы обеспечить уверенность не менее 95%.

Из формул $m = \frac{s}{\sqrt{n}}$ и $D = zm$ можно вывести формулу определения того, какое количество объектов надо включить в выборку, чтобы она обеспечивала искомые точность и надежность.

$$N = \frac{s^2 z^2}{D^2}.$$

При определении объема выборки следует также принимать во внимание некоторые качественные факторы: важность принимаемого решения, характер исследования, количество переменных, характер анализа, объемы выборки, которые использовались в подобных исследованиях, коэффициент охвата, коэффициент завершенности, а также ограниченность ресурсов для исследования.

Коэффициентом охвата называется степень наличия или процент людей, подходящих для участия в исследовании. Коэффициент охвата определяет, какое количество контактов с людьми необходимо осуществить, чтобы в итоге получить объем выборки, соответствующий заданным критериям. Предположим, что для исследования характеристик моющих средств необходимо создать выборку из женщин — глав семьи в возрасте от 25 до 55 лет. Приблизительно 75% женщин в возрасте от 20 до 60 лет, к которым можно обратиться, — это главы семьи в возрасте от 25 до 55 лет. Это означает, что в среднем необходимо обратиться к 1,33 женщины, чтобы получить одного подходящего респондента. Дополнительные критерии для отбора респондентов (например, каким образом использовался продукт) увеличивают необходимое количество контактов. Предположим, что дополнительным критерием является использование женщиной моющего средства для пола в течение последних двух месяцев. Предполагается, что 60% женщин, к которым обратятся исследователи, будут соответствовать этому критерию. Тогда коэффициент охвата составит $0,75 \cdot 0,60 = 0,45$. Таким образом, конечный объем выборки следует увеличить на 2,22 (1/0,45).

Коэффициент завершенности указывает на процент респондентов, соответствующих критериям отбора, которые полностью прошли интервью. Например, если исследователь предполагает, что коэффициент завершенности интервью составит 80% от числа подходящих респондентов, необходимое количество контактов следует умножить на коэффициент 1,25 (1/0,8). Применение коэффициентов охвата и завершенности означает, что число контактов с потенциальными респондентами, т.е. начальный объем выборки, должно быть в $2,22 \cdot 1,25$, т.е. в 2,775 раза больше, чем конечный.

$$\begin{aligned} \text{Начальный объем выборки} = \\ = \frac{\text{Конечный объем выборки}}{\text{Коэффициент охвата} \cdot \text{Коэффициент завершенности}}. \end{aligned}$$

Статистически определенный объем выборки — это чистый или конечный объем выборки, т.е. элементы выборки, остающиеся после исключения потенциальных респондентов, которые не отвечают заданным критериям. В зависимости от коэффициентов охвата и завершенности может потребоваться намного больший объем исходной выборки. В коммерческих маркетинговых исследованиях недостаток времени, денег и хороших специалистов может иметь решающее значение при определении объема выборки.

Резюме

Статистические методы определения объема выборки основаны на использовании доверительных интервалов. Применение этих методов предусматривает использование параметров генеральной совокупности — среднего, дисперсии. Если мы оцениваем значение генерального среднего методом доверительных интервалов, то необходимо указать степень точности, уровень достоверности и стандартное отклонение генеральной совокупности. Объем выборки, определенный статистическими методами, представляет собой конечный, или чистый объем выборки, к получению которого нужно стремиться. Для того чтобы в итоге получить конечный объем выборки, необходимо опросить гораздо больше респондентов, учитывая возможное снижение коэффициента отклика вследствие низких коэффициентов охвата и завершенности.

Ошибка ненаблюдения (неполучения данных) возникает в том случае, когда некоторые потенциальные респонденты, включенные в выборку, не отвечают на вопросы исследования. Основные причины низкого отклика — отказы и отсутствие респондентов дома. Уровень отказов можно снизить предварительным уведомлением, мотивацией, вознаграждением респондентов, профессиональным оформлением анкеты и проведением опроса, а также неоднократными попытками установить контакт. Процент отсутствующих респондентов можно существенно снизить с помощью повторных звонков. Корректировку на неполучение данных можно провести, создав в выборке подгруппы неответивших респондентов, а также замещением, подстановкой, субъективной оценкой, анализом тенденций, простым взвешиванием и приписыванием.

Вопросы и задания

1. Дайте определение выборочного распределения.
2. Что такое стандартная ошибка среднего?

3. Как скажется на величине объема выборки увеличение уровня достоверности с 95 до 99% при расчете среднего значения совокупности?
4. Дайте определение коэффициента охвата и коэффициента завершенности. Как эти показатели влияют на определение конечного объема выборки?
5. Перечислите методы корректировки на ненаблюдение.

Задания

1. Дирекция сети ресторанов быстрого питания хочет определить среднюю сумму ежемесячного расхода семей на посещение таких заведений. Некоторые семьи не тратят ни рубля, тогда как другие тратят по 2000 руб. в месяц. Руководство хочет на 95% быть уверено в результатах и хочет, чтобы ошибка не превышала 50 руб.

Какой объем выборки потребуется, чтобы определить средний ежемесячный расход семьи?

2. В табл. 1 приведены две разные выборки.

Определите при помощи одного из показателей, описанных выше, (возможно, с привлечением MS Excel), какая из этих выборок более однородна по сравнению с другой, т.е. значения показателя в этой выборке мало изменчивы.

Таблица 1

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
Выборка 1	1226	1212	1258	1115	1169	1256	1487	1365	1289	1345
Выборка 2	2569	2456	2584	2652	2420	2423	2578	2611	2496	2622

Тема 3. Корреляция и регрессия

Часто при проведении маркетингового исследования нас интересует связь между двумя метрическими переменными, как, например, в следующих ситуациях.

- Насколько сильно связан объем продаж с расходами на рекламу?
- Существует ли связь между долей рынка и количеством торгового персонала?
- Связано ли восприятие качества товаров потребителями с их восприятием цены?

В таких ситуациях наиболее широко используемой статистикой является коэффициент парной корреляции r , который характеризует степень тесноты связи между двумя переменными, скажем, X и Y . Этот коэффициент используют, чтобы определить, существует ли между переменными

линейная зависимость. Он показывает степень, в которой вариация одной переменной X связана с вариацией другой переменной Y , т.е. меру зависимости между переменными X и Y .

Поскольку этот коэффициент первоначально предложил Карл Пирсон (Karl Pearson), его также называют *коэффициентом корреляции Пирсона*. Кроме того, он известен как *простой коэффициент корреляции*, *линейный коэффициент корреляции* или просто *коэффициент корреляции*.

Имея выборку размером n наблюдений, коэффициент парной корреляции r для переменных можно вычислить по следующей формуле:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (x_i - \bar{x})(y_j - \bar{y})}{s_x s_y}.$$

Коэффициенты корреляции изменяются в пределах от $+1$ до -1 . Если коэффициент корреляции равен -1 , то переменные имеют строгую отрицательную зависимость (чем выше, тем ниже), если коэффициент корреляции равен $+1$, то переменные имеют строгую положительную зависимость (чем выше, тем выше). Соответственно, чем значение коэффициента корреляции по модулю ближе к единице, тем теснее линейная связь. Если значение близко к нулю, то можно утверждать, что линейная связь отсутствует. Корреляция не зависит от того, какая из переменных взята в качестве зависимой, а какая — в качестве независимой. Коэффициент корреляции является мерой линейной зависимости, и он не предназначен для измерения силы связи в случае нелинейной зависимости. Таким образом, $r = 0$ просто означает отсутствие линейной зависимости между X и Y . Это не означает, что X и Y не взаимосвязаны. Между ними может существовать нелинейная зависимость, которую нельзя определить с помощью коэффициента корреляции (рис. 1–4).

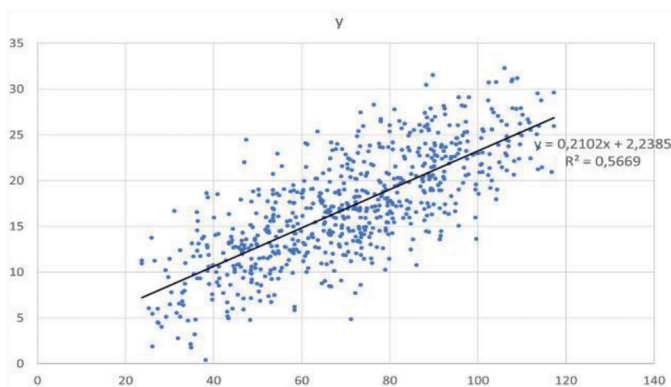


Рис. 1. Слабая линейная связь между переменными

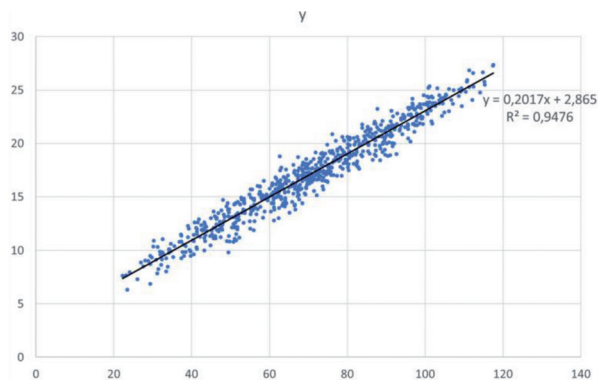


Рис. 2. Сильная линейная связь между переменными

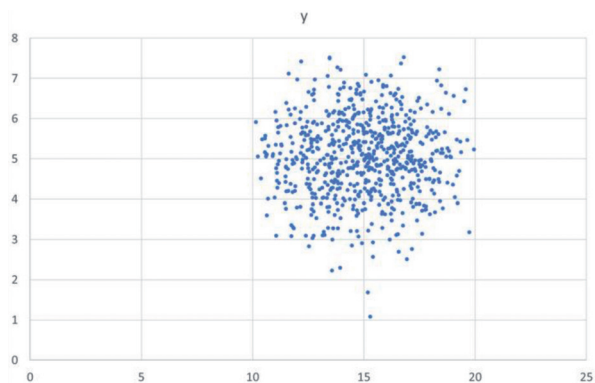


Рис. 3. Отсутствие линейной и любой другой связи

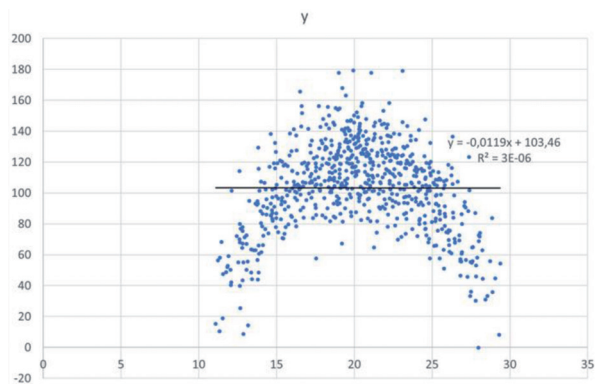


Рис. 4. Нелинейная связь между переменными

Статистические методы установления формы и изучения связей между метрической зависимой переменной и одной или несколькими независимыми переменными называются методами регрессионного анализа.

Он может быть использован в случаях, когда необходимо ответить, например, на такие вопросы:

1. Действительно ли независимые переменные обуславливают значимую вариацию зависимой переменной; действительно ли эти переменные взаимосвязаны?
2. В какой степени вариацию зависимой переменной можно объяснить независимой переменной: теснота связи?
3. Определить форму связи: математическое уравнение, описывающее зависимость между зависимой и независимой переменными, конкретной переменной.

Хотя независимые переменные могут объяснять вариацию зависимой переменной, это необязательно подразумевает причинную связь. Использование в регрессионном анализе таких терминов, как *зависимая* или *критериальная* переменная и *независимая* переменная (предиктор), отражает наличие математической зависимости между переменными. Данная терминология не подразумевает существование причинно-следственной связи между переменными. Регрессионный анализ имеет дело с природой и степенью связи между переменными и не предполагает, что между ними существует какая-либо причинная связь.

Линия наилучшего соответствия (линия регрессии) должна располагаться наиболее близко ко всем точкам, представляющим исходные данные. Чаще всего для нахождения коэффициентов линии регрессии, определяющих ее наклон, используется метод наименьших квадратов (МНК). Суть его заключается в том, что линия регрессии, на которой лежат смоделированные значения переменной, должна иметь такой наклон, чтобы сумма квадратов отклонений между реальными и смоделированными значениями переменной была минимальной. Чем ближе коэффициент корреляции по абсолютной величине к единице, тем множество точек будет ближе к линии регрессии, и сама она станет более надежным инструментом прогнозирования.

Парная регрессия — это метод установления математической (в форме уравнения) зависимости между одной метрической зависимой (критериальной) переменной и одной метрической независимой переменной (предиктором). Во многом этот анализ аналогичен определению простой корреляции между двумя переменными. Однако, для того чтобы вывести уравнение, мы должны одну переменную представить как зависимую, а другую — как независимую.

Модель парной регрессии

Основное уравнение регрессии имеет вид

$$Y = a + bX + e,$$

где Y — зависимая переменная; X — независимая переменная, или предиктор; a — точка пересечения прямой регрессии с вертикальной осью OY ; b — тангенс угла наклона прямой; e — остаточный член (остаток), связанный с каждым наблюдением, характеризующий случайности и неточности в измерении.

Коэффициент детерминации. Тесноту связи измеряют коэффициентом детерминации R^2 . Он колеблется в диапазоне между 0 и 1 и показывает долю разброса, объясненного уравнением регрессии. Чем ближе R -квадрат к единице, тем лучше уравнение регрессии объясняет вариацию фактических значений зависимого показателя.

Вычисляемое (теоретическое) значение Y

Вычисляемое значение

$$Y = a + bX,$$

где Y — вычисляемое значение Y , а параметры a и b — это числа, которые называются оценками коэффициентов регрессии.

Смысл коэффициента b состоит в том, что он указывает, насколько должна измениться зависимая переменная при увеличении независимой переменной на единицу.

Поле корреляции — это графическое изображение точек с координатами, соответствующими значениям двух переменных для всех случаев. Обычно значения зависимой переменной откладывают по вертикальной оси, а значения независимой — по горизонтальной. Поле корреляции используется при определении формы зависимости между переменными. График дает исследователю первое представление о форме данных и о возможных проблемах. На графике легко идентифицировать любую необычную комбинацию переменных.

На рис. 5 приведен пример поля корреляции, построенного на основе 316 наблюдений. Данные условные. Допустим, что было опрошено 316 предпринимателей из одной отрасли о том, насколько выросли их продажи конкретного товара при определенных затратах на продвижение. Тогда значение независимой переменной X (на горизонтальной оси) будем считать затратами на продвижение (в тыс. руб.), а Y (на вертикальной оси) — рост объема продаж (в тыс. руб.).

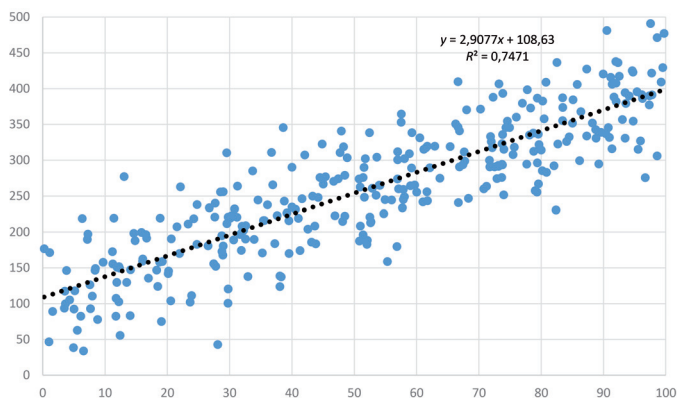


Рис. 5. Пример парной регрессии

Из рис. 5 видно, что точки располагаются «полосой» от нижнего левого угла в верхний правый. На графике показана форма зависимости: с ростом одной переменной другая переменная также увеличивается. Из рис. 5 ясно, что зависимость между Y и X носит линейный характер и поэтому может быть описана уравнением прямой линии. Коэффициент $b = 2,9$ говорит о том, что в среднем по отрасли при увеличении затрат на продвижение на 1 тыс. руб. объем продаж увеличивается на 2,9 тыс. руб.

Значение коэффициента детерминации (R -квадрат) равно примерно 0,75. Это говорит о том, что данное уравнение регрессии достаточно хорошо объясняет разброс.

Как следует «подогнать» к этим точкам прямую линию, чтобы она наилучшим образом описывала данные? Самый распространенный метод для расчета уравнения линейной регрессии по данным на диаграмме рассеяния — это метод наименьших квадратов. Метод, используемый для расчета параметров уравнения линейной регрессии, когда на основе поля корреляции минимизируются расстояния по вертикали всех точек поля от графика регрессии.

Методом наименьших квадратов определяют наиболее подходящую прямую регрессии, минимизируя расстояния по вертикали всех точек поля корреляции от этой прямой. Наиболее подходящая прямая называется *линией регрессии*. Если точка поля не лежит на линии регрессии, то расстояние по вертикали от нее до линии называется ошибкой e .

Расстояния от всех точек до линии регрессии возводят в квадрат и суммируют, получая сумму квадратов ошибок, и это число показывает суммарную ошибку. Для определения наиболее подходящей линии с помощью метода наименьших квадратов минимизируют суммы квадратов ошибок. Если значения Y отложить по вертикальной оси, а значения X —

по горизонтальной, то полученная аппроксимированная линия называется линией регрессией Y по X , так как расстояния по вертикали минимизированы. Поле корреляции показывает, можно ли зависимость Y по X выразить прямой линией и, следовательно, подходит ли к этим данным парная регрессионная модель.

Резюме

Парный коэффициент корреляции r является мерой линейной связи между двумя метрическими (измеренными интервальной или относительной шкалой) переменными.

С помощью парной регрессии устанавливается математическая зависимость (в виде уравнения) между метрической зависимой (критериальной) переменной и метрической независимой переменной (предиктором). Уравнение описывает прямую линию, и для его вывода используют метод наименьших квадратов.

Вопросы

1. Что такое парный коэффициент корреляции? Указывает ли его значение, равное 0, что переменные не связаны между собой?
2. В чем заключается основное применение регрессионного анализа?
3. Что такое метод наименьших квадратов?

Задание

Руководство сети универмагов хочет определить, как влияют расходы на продвижение товаров на конкурентоспособность сети. Из 15 регионов получены данные о расходах на продвижение относительно главного конкурента (расходы конкурента приняли за 100) и об объеме продаж относительно этого же конкурента (объем продаж конкурента принят за 100).

Перед вами поставлена задача — доложить руководству, существует ли какая-либо связь между относительными затратами на продвижение и относительным объемом продаж.

При помощи **MS Excel**:

- а) Постройте график зависимости относительных объемов продаж (по оси Y) от относительных расходов на продвижение (ось X) и поясните полученный график.
- б) Какой показатель использовать для установления связи между двумя переменными? Почему?
- в) Выполните парный регрессионный анализ объемов продаж от относительных расходов на продвижение, т.е. добавьте на получен-

ный рисунок линию регрессии (тренда), ее уравнение и значение коэффициента детерминации.

- г) Поясните коэффициенты регрессии и интерпретируйте полученное значение R -квадрат.

<i>Номер региона</i>	<i>Относительные расходы на продвижение</i>	<i>Относительные объемы продаж</i>
1	95	98
2	92	94
3	103	110
4	115	125
5	77	82
6	79	84
7	105	112
8	94	99
9	85	93
10	101	107
11	106	114
12	120	132
13	118	129
14	75	79
15	99	105

Литература

1. Айвазян С. А. Методы эконометрики. — М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Галицкий Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика. — М.: Юрайт, 2019.
3. Герасименко В. В. Маркетинг: учебник. — М.: Проспект, 2016.
4. Носко В. П. Эконометрика. — М.: ИД Дело, 2011.
5. Malhotra N. K., Nunan D., Birks D. F. Marketing research: an applied approach. — New York: Pearson Education Limited, 2017.
6. Mizik N., Dominique M. Handbook of Marketing Analytics. — Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2018.

3.5. ЭККАУНТИНГ

*Автор курса — ДРОЗДОВ Виктор Викторович,
доктор экономических наук,
профессор экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова*

Аннотация

Цель и задачи курса — изучение принципиальных вопросов теории бухгалтерского учета, приобретение элементарных сведений и навыков в области организации и ведения бухгалтерского учета активов и пассивов экономического субъекта в соответствии с российскими стандартами. Знания, полученные при изучении данного курса, должны способствовать более глубокому усвоению управленческого учета, финансового анализа и других конкретных экономических дисциплин. Понимание основных аспектов эккаунтинга поможет слушателям более профессионально решать задачи, возникающие в практике бизнеса.

Программа курса

Тема 1. Теоретические основы эккаунтинга

- 1.1. Предмет эккаунтинга
- 1.2. Принципы и методы бухгалтерского учета
- 1.3. Система счетов и двойная запись
- 1.4. Балансовое обобщение

Тема 2. Учет активов, капитала и обязательств

- 2.1. Учет основных средств
- 2.2. Учет нематериальных активов
- 2.3. Учет запасов
- 2.4. Учет денежных средств
- 2.5. Особенности учета хозяйственных операций в иностранной валюте
- 2.6. Учет капитала

Тема 3. Учет производства и реализации продукции

- 3.1. Классификация затрат на производство продукции (работ, услуг)
- 3.2. Основные методы калькуляции себестоимости готовой продукции
- 3.3. Учет управленческих и коммерческих расходов
- 3.4. Учет выпуска и реализации продукции (работ и услуг)

Тема 4. Учет расчетов

- 4.1. Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками, обособленными подразделениями, разными дебиторами и кредиторами
- 4.2. Учет расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям
- 4.3. Учет расчетов с подотчетными лицами
- 4.4. Учет расчетов по кредитам и займам
- 4.5. Учет расчетов с учредителями
- 4.6. Учет расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами

Тема 5. Учет финансовых результатов

- 5.1. Учет доходов и расходов
- 5.2. Учет конечного финансового результата

Тема 6. Экспресс-анализ баланса

- 6.1. Состав бухгалтерской (финансовой) отчетности
- 6.2. Экспресс-анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности

Тема 1. Теоретические основы эккаунтинга**1.1. Предмет эккаунтинга**

Каждый хозяйствующий субъект ведет учет своей деятельности в течение всего периода своего существования. Различают три вида хозяйственного учета: а) оперативный; б) статистический; в) бухгалтерский.

Термин «эккаунтинг» допускает различные интерпретации, но во многих случаях под эккаунтингом понимают бухгалтерский учет для менеджеров. Такого понимания будем придерживаться и мы в данном курсе.

Бухгалтерский учет ведется непрерывно и обеспечивает формирование полной и достоверной информации о деятельности хозяйствующего субъекта, его имущественном положении. Информационная функция — одна из главных функций бухгалтерского учета. К числу других его функций относятся контрольная функция, обеспечение сохранности собственности, функция обратной связи и аналитическая функция.

В Российской Федерации осуществляется законодательное регулирование бухгалтерского учета. В систему нормативных актов, обеспечивающих такое регулирование, входят: а) Федеральный закон «О бухгалтерском учете»; б) Положения по бухгалтерскому учету; в) План счетов бухгалтерского учета; г) инструкции и методические указания по применению отдельных положений по бухгалтерскому учету.

Информация, генерируемая в системе бухгалтерского учета, имеет большое значение для обеспечения эффективного управления организацией. Потребности информационного обеспечения менеджеров стали одной из причин, обусловивших появление с течением времени разделения

бухгалтерского учета на финансовый и производственный. Важнейшей стороной и следствием производственного учета является управленческий учет для внутреннего производственного управления. Существенным направлением финансового учета стал учет для управления финансовой деятельностью внутри организации (наряду с главным направлением финансового учета — формированием отчетности для внешних пользователей). Совокупность этих двух видов учета для целей управления образует управленческий учет организации¹.

Основные понятия

Бухгалтерский учет	— упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций
Объекты бухгалтерского учета	— имущество организаций, их обязательства и хозяйственные операции, осуществляемые организациями в процессе их деятельности
Производственный учет	— в основном это учет издержек и выручки на единицу продукции. Информация, вырабатываемая в системе производственного учета, позволяет рассчитывать себестоимость и рентабельность единицы продукции и определять резервы повышения эффективности производства
Управленческий учет	— система учета, планирования, контроля и анализа информации о доходах, расходах и результатах финансово-хозяйственной деятельности организации, необходимой для оперативного принятия управленческих решений в целях оптимизации функционирования организации в краткосрочной и долгосрочной перспективах. См. Эккаунтинг
Финансовый учет	— часть бухгалтерского учета, задачей которой является формирование информации, необходимой для составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности
Хозяйственная операция	— факт финансово-хозяйственной деятельности предприятия, оказывающий влияние на его финансовое положение

¹ Трактовка соотношения бухгалтерского, производственного, управленческого и финансового учета дается по работе: Кизилов А. Н., Карасева М. Н. Бухгалтерский управленческий учет. М.: Эксмо, 2006. С. 7, 8.

Эккаунтинг

— а) бухгалтерский учет; б) в более широком смысле — бухгалтерский учет, планирование и контроль хозяйственной деятельности, а также экономический анализ на уровне предприятия; в) информационная система, осуществляющая «измерение, обработку, обобщение и передачу финансовой информации о самостоятельно хозяйствующем предприятии для принятия экономических решений»¹

1.2. Принципы и методы бухгалтерского учета

Важнейшими исходными положениями (постулатами) бухгалтерского учета являются принцип денежного измерения, принцип обособленного (автономного) предприятия, принцип действующего предприятия, принцип учета по стоимости, принцип двойственности учета, принцип учетного периода, принцип консерватизма (осторожности в оценке), принцип реализации, принцип соответствия доходов и расходов отчетному периоду, принцип последовательности, принцип материальности.

К методам бухгалтерского учета относятся документирование, инвентаризация, бухгалтерский баланс, система счетов и двойная запись, оценка, калькуляция и отчетность.

Способы группировки и оценки фактов хозяйственной деятельности, организации документооборота, погашения стоимости активов, применения системы счетов бухгалтерского учета, а также другие способы обработки бухгалтерской информации фиксируются в учетной политике предприятия. Она формируется главным бухгалтером и утверждается приказом руководителя организации.

В течение отчетного года учетная политика должна оставаться неизменной. Ее изменение возможно при изменении нормативной базы по бухгалтерскому учету, в случае разработки организацией новых способов ведения бухгалтерского учета, а также при существенном изменении условий хозяйствования.

¹ См.: Николаева О., Шишкова Т. Международные стандарты финансовой отчетности. М.: Едиториал УРСС, 2005. С. 191.

Основные понятия

Бухгалтерская отчетность	— единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам
Бухгалтерские документы	— письменные свидетельства, дающие право на совершение хозяйственных операций и подтверждающие их совершение
Ведомость	— учетный регистр, содержащий учетную информацию определенного вида
Главная книга (в бухгалтерском учете российских предприятий)	— учетный регистр, используемый для обобщения данных из журналов-ордеров, взаимной проверки правильности записей по счетам и для составления отчетного баланса. Открывается на год. В Главной книге показываются начальное сальдо, обороты и исходящее сальдо по каждому синтетическому счету. Обороты по кредиту каждого синтетического счета отражаются одной записью, а обороты по дебету — в корреспонденции со счетами, которые кредитуются
Двойная запись	— способ отражения на счетах бухгалтерского учета двойных взаимосвязанных изменений в имуществе, источниках хозяйственных средств и обязательствах организации. Двойная запись обеспечивается отражением одной и той же суммы по дебету одного (одних) счета (счетов) и кредиту другого (других). Считается, что впервые принцип двойной записи был изложен францисканским монахом, известным итальянским математиком Лукой Пачоли (ок. 1445 г. — ок. 1517 г.) в трактате «О счетах и записях», который является частью его сочинения «Сумма знаний по арифметике, геометрии, отношениям и пропорциональности» (1487 г.), опубликованного в Венеции в 1494 г.
Документирование	— первичная регистрация хозяйственных операций с помощью документов в момент и в местах совершения этих операций. В системном бухгалтерском учете документирование осуществляется с помощью первичных документов
Инвентаризация имущества и обязательств	— сличение наличия имущества и обязательств с данными бухгалтерского учета
Калькуляция	— это способ оценки объекта бухгалтерского учета путем суммирования затрат на приобретение или создание этого объекта. Калькуляция позволяет определить себестоимость единицы каждого вида и всей партии приобретаемого материала или изготавливаемого продукта

Кассовый метод	— подход в бухгалтерском учете, при котором доходы признаются на момент получения денежных средств или их эквивалентов, а расходы — на момент фактических выплат. Ср.: Метод начислений
Отчетность предприятия	— система показателей, характеризующих хозяйственную деятельность предприятия за определенный период
Оценка	— выражение в денежном измерении имущества предприятия и его источников
Первичные документы	— оправдательные и другие документы, которыми должны оформляться все хозяйственные операции, проводимые организацией. Эти документы служат первичными учетными документами, на основании которых ведется бухгалтерский учет. Первичные документы должны иметь необходимые реквизиты и отвечать предъявляемым к ним требованиям
Принцип действующего предприятия	— принцип, в соответствии с которым в бухгалтерском учете предполагается, что предприятие будет функционировать в течение неопределенного времени, не будет необходимости в его ликвидации или в существенном сокращении масштабов деятельности. Если данный принцип к предприятию неприменим, то финансовая отчетность должна составляться по другим правилам, которые должны быть раскрыты. В частности, если предполагается прекращение деятельности предприятия вследствие его банкротства, то при составлении финансовой отчетности нужно исходить из того, что все активы будут проданы по ликвидационной стоимости. Соблюдение принципа действующего предприятия дает возможность вести учет по книжной (балансовой) стоимости, а не по рыночной. Переход к учету по рыночной стоимости становится необходимым лишь при ликвидации предприятия. Другое название этого принципа — допущение непрерывности деятельности предприятия
Принцип денежного измерения	— принцип, в соответствии с которым в бухгалтерском учете регистрируется только та информация, которая имеет денежное выражение
Принцип консерватизма (осторожности в оценке)	— принцип, в соответствии с которым признание увеличения капитала в бухгалтерском учете допустимо только тогда, когда это является вполне определенным событием, а признание уменьшения капитала допустимо тогда, когда это является вполне возможным событием

Принцип материальности	— принцип, в соответствии с которым в бухгалтерском учете пренебрегают маловажными фактами и обязательно отражают все важные события. В частности, принцип материальности позволяет сразу списывать на текущие затраты малоценные основные средства, не проводя их амортизацию. Другое название этого принципа — принцип существенности
Принцип обособленного (автономного) предприятия	— принцип, в соответствии с которым счета предприятий обособлены от счетов их владельцев. Например, хотя в юридическом отношении не существует различий между финансовыми операциями малого предприятия и его владельца, личное имущество владельца и его операции на счетах предприятия не учитываются
Принцип периодичности	— См. Принцип учетного периода
Принцип последовательности	— принцип, в соответствии с которым предприятие, выбрав какой-то способ учета, должно использовать его и в дальнейшем. Для изменения этого способа учета нужны веские причины. Соблюдение этого принципа обеспечивает сопоставимость финансовых отчетов предприятия за разные периоды
Принцип реализации	— принцип, в соответствии с которым доход от реализации продукции признается выручкой и отражается в учетных регистрах тогда, когда эта продукция доставляется покупателю. Иногда этот принцип называют принципом учета реализации по отгрузке. Отметим также, что в соответствии с принципом реализации сумма признаваемого дохода может не совпадать с ценой реализации товаров (когда они реализуются со скидкой). Он позволяет также уменьшать сумму признанного дохода на предполагаемую сумму недопоступления средств (при наличии безнадежных долгов)
Принцип соответствия доходов и расходов отчетному периоду	— одно из важнейших правил бухгалтерского учета и методологических допущений при определении финансового результата (matching concept, matching rule), состоящее в том, что доходы признаются в том отчетном периоде, когда появляется основание требовать деньги с покупателя (т.е., например, когда были отгружены товары), а расходы относятся к тому отчетному периоду, когда они были сделаны для получения этих доходов. Таким образом, результаты хозяйственных операций признаются по мере их совершения, а не по мере поступления или выплаты денег или денежных эквивалентов. Это правило реализуется в учете при использовании метода начислений.

Практическим результатом применения этого метода является начисление соответствующих доходов и расходов предприятия на каждую отчетную дату. Ср.: Кассовый метод

Принцип учета по стоимости

- принцип, в соответствии с которым актив принимается к учету по стоимости его приобретения (первоначальной стоимости) и эта стоимость является основой его учета в дальнейшем, несмотря на возможные изменения рыночной стоимости актива. Таким образом, стоимость актива по данным бухгалтерского учета и его текущая рыночная стоимость обычно не совпадают. Следствием этого является то, что бухгалтерский баланс не отражает рыночную стоимость предприятия и для ее оценки нужна дополнительная экспертиза

Принцип учетного периода

- принцип, в соответствии с которым в бухгалтерском учете отражается деятельность предприятия за определенный период. Обычно таким отчетным периодом является календарный год, однако некоторые фирмы в качестве такого периода берут финансовый (хозяйственный) год. Во многих отношениях этот принцип идентичен принципу периодичности, в соответствии с которым отчетность фирмы составляется регулярно по периодам

Регистры бухгалтерского учета

Регистры бухгалтерского учета предназначены для систематизации и накопления информации, содержащейся в принятых к учету первичных документах, для отражения на счетах бухгалтерского учета и в бухгалтерской отчетности.

«Регистры бухгалтерского учета могут вестись в специальных книгах (журналах), на отдельных листах и карточках, в виде машинограмм, полученных при использовании вычислительной техники, а также на машинных носителях информации. При ведении регистров бухгалтерского учета на машинных носителях информации должна быть предусмотрена возможность их вывода на бумажные носители информации» (*Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено Минфином РФ 29 июля 1998 г. № 34н. Ст. 19*)

Реквизиты первичных документов

- «Первичные учетные документы должны содержать следующие обязательные реквизиты: наименование документа (формы), код формы; дату составления; наименование организации, от имени которой составлен документ; содержание хозяйственной опера-

Учетная политика организации

рации; измерители хозяйственной операции (в натуральном и денежном выражении); наименование должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления, личные подписи и их расшифровки (включая случаи создания документов с применением средств вычислительной техники)» (*Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено Минфином РФ 29 июля 1998 г. № 34н. Ст. 13*)

— «...под учетной политикой организации понимается принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

К способам ведения бухгалтерского учета относятся способы группировки и оценки фактов хозяйственной деятельности, погашения стоимости активов, организации документооборота, инвентаризации, применения счетов бухгалтерского учета, организации регистров бухгалтерского учета, обработки информации» (*Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008. П. 2)*)

1.3. Система счетов и двойная запись

Для текущего учета и контроля хозяйственных операций используются счета бухгалтерского учета. Счет — это база данных, в которой накапливается информация, которая впоследствии используется при составлении бухгалтерской финансовой отчетности. Для удобства использования счета сводятся в План счетов бухгалтерского учета (см. приложение).

Счет можно представить в виде таблицы, состоящей из двух частей (см. приложение). Эта таблица имеет название («Основные средства», «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» и т.п.). Левая часть счета называется дебетом, правая — кредитом. Важнейшими элементами структуры счета являются сальдо на начало и конец операции (на начало и конец периода), а также обороты.

Счета делятся на балансовые и забалансовые. Балансовые счета бывают активными, пассивными и активно-пассивными.

Сальдо активного счета всегда дебетовое, пассивного — кредитовое. У активно-пассивного счета оно может быть как в дебете, так и в кредите. Возьмем, например, активно-пассивный счет 99 «Прибыли и убытки». Если получена прибыль, то сальдо по этому счету будет в кредите, если

убыток — то в дебете. На активно-пассивных счетах по учету расчетов сальдо будет кредитовым, если организация, ведущая бухгалтерский учет, имеет задолженность по отношению к своему контрагенту по расчетам, и дебетовым, если должником является контрагент. Впрочем, может быть ситуация, когда контрагентов несколько и по отношению к одним из них у организации кредиторская задолженность, а по отношению к другим дебиторская. В этом случае сальдо будет развернутым (т.е. будет два сальдо — одно по дебету, другое по кредиту). Развернутое сальдо нередко имеет, например, счет 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами».

При отражении хозяйственной операции по балансовым счетам используется двойная запись. Это означает, что сумма хозяйственной операции отражается по дебету одного счета и по кредиту другого. Такая запись называется корреспонденцией счетов или бухгалтерской проводкой. При отражении операций по забалансовым счетам двойная запись не используется.

Увеличение средств по активному счету отражается по дебету, уменьшение — по кредиту. По пассивному счету — наоборот. Конечное сальдо активного счета равно начальному сальдо плюс оборот по дебету минус оборот по кредиту. Конечное сальдо пассивного счета равно начальному сальдо плюс оборот по кредиту минус оборот по дебету. Что касается активно-пассивных счетов, то, как правило, они состоят из субсчетов и лицевых счетов, у которых сальдо либо дебетовое, либо кредитовое. Сальдо по синтетическому активно-пассивному счету формируется как сумма сальдо этих счетов (отдельно по дебету и по кредиту, как правило, без свертивания).

Бухгалтерский учет ведется по синтетическим и аналитическим счетам (соответственно синтетический и аналитический учет). Синтетический учет обеспечивает группировку и обобщение данных об активах и пассивах хозяйствующего субъекта по определенным экономическим признакам. В аналитических счетах, открываемых на синтетических (балансовых) счетах, группируется детальная информация об объектах бухгалтерского учета внутри каждого синтетического счета. Итоговые обороты и сальдо по аналитическим счетам, открытым на каком-либо синтетическом счете, должны соответствовать оборотам и сальдо по этому счету.

В конце отчетного периода (обычно в конце месяца) на основании данных об остатках счетов на начало и конец отчетного периода и об оборотах по счетам за этот период составляется оборотная ведомость (см. приложение). В ней по каждому счету синтетического или аналитического учета имеется отдельная строка, в которой указываются начальное сальдо, обороты и конечное сальдо по этому счету. При суммировании данных по каждой из второй пары колонок получаются обо-

роты по дебету и кредиту всех счетов, которые в силу двойной записи должны быть равны.

Основные понятия

- | | | |
|----------------------------------|---|--|
| Активно-пассивный счет | — | счет, на котором учитываются одновременно и имущество организации, и источники его формирования. Различают активно-пассивные счета с односторонним сальдо (либо дебетовым, либо кредитовым в зависимости от состояния расчетов или характера финансового результата) и с двусторонним сальдо (т.е. сальдо по дебету и кредиту одновременно). К активно-пассивным счетам относятся, в частности, счет 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», счет 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами», счет 90 «Прибыли и убытки» |
| Активный счет | — | счет для учета имущества организации (например, счет 10 «Материалы»). Активный счет имеет дебетовое сальдо |
| Аналитический учет | — | учет, который ведется на лицевых, материальных и иных аналитических счетах бухгалтерского учета, группирующих детальную информацию об имуществе, обязательствах и о хозяйственных операциях внутри каждого синтетического счета |
| Балансовые счета | — | система счетов, между которыми возможна корреспонденция и которые обеспечивают учет всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия |
| Бухгалтерская проводка | — | оформление корреспонденции счетов. Проводка предполагает отражение суммы хозяйственной операции по крайней мере по дебету одного счета и по кредиту другого. Простой проводкой называется такая, при которой по одной хозяйственной операции один счет дебетуется, а другой кредитруется. Если же по одной хозяйственной операции дебетуется один счет, а кредитруется несколько счетов, и наоборот, то такая проводка называется сложной. По одной проводке сумма, записанная по дебету (дебетам) счета (счетов), должна равняться сумме, записанной по кредиту (кредитам) счета (счетов) |
| Двойная запись | | См. основные понятия к п. 2 |
| Дебет | — | левая часть бухгалтерского счета, в которой на активных счетах показывается увеличение средств, а на пассивных — уменьшение |
| Забалансовые бухгалтерские счета | — | счета, остатки по которым не входят в бухгалтерский баланс |

Корреспонденция счетов	— взаимосвязь между счетами при двойной записи
Кредит (как часть счета)	— правая часть бухгалтерского счета, в которой на активных счетах показывается уменьшение средств, а на пассивных — увеличение
Оборот по счету	— общая сумма всех хозяйственных операций, отраженных по дебету или кредиту счета (соответственно дебетовый и кредитовый обороты)
Оборотная ведомость	— итоговая ведомость, в которой по отдельным строкам, соответствующим синтетическим или аналитическим счетам, показываются начальное сальдо, обороты и конечное сальдо по счету
Пассивный счет	— счет для учета обязательств организации и источников формирования имущества (например, счет 83 «Добавочный капитал»). Пассивный счет имеет кредитовое сальдо
Сальдо	— остаток по счету (по дебету — дебетовое сальдо, по кредиту — кредитовое сальдо)
Синтетический учет	— учет обобщенных данных бухгалтерского учета о видах имущества, обязательств и хозяйственных операций по определенным экономическим признакам, который ведется на синтетических счетах бухгалтерского учета
Субсчет бухгалтерского учета	— счет второго порядка в системе счетов, предусмотренных Планом счетов бухгалтерского учета
Счет в бухгалтерском учете	— способ группировки и текущего отражения в учете имущества, обязательств и хозяйственных операций по качественно однородным признакам

1.4. Балансовое обобщение

Бухгалтерский баланс — это один из важнейших методов бухгалтерского учета, а также форма отчетности (см. приложение). В первой части баланса (в активе) дается экономическая группировка имущества организации по составу и размещению, во второй (в пассиве) — по источникам формирования. Поскольку и в активе, и в пассиве показывается одно и то же имущество, итог по активу равен итогу по пассиву. Этот итог называется валютой баланса.

В настоящее время в бухгалтерском балансе российской организации пять разделов, причем в активе — два раздела («Внеоборотные активы», «Оборотные активы»), в пассиве — три раздела («Капитал и резервы», «Долгосрочные обязательства», «Краткосрочные обязательства»).

В разделе I «Внеоборотные активы» показываются нематериальные активы, основные средства, долгосрочные вложения в материальные ценности, финансовые вложения.

В разделе II «Оборотные активы» показываются запасы, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, финансовые вложения, денежные средства.

В разделе III «Капитал и резервы» показываются уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, нераспределенная прибыль (непокрытый убыток).

В разделе IV «Долгосрочные обязательства» показываются долгосрочные заемные средства и прочие долгосрочные обязательства.

В разделе V «Краткосрочные обязательства» показываются краткосрочные заемные средства, кредиторская задолженность, доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов и платежей.

Основным элементом бухгалтерского баланса является балансовая статья. Балансовые статьи объединяются в группы, группы — в разделы. Например, балансовые статьи «Сырье, материалы и другие аналогичные ценности», «Животные на выращивании и откорме», «Затраты в незавершенном производстве», «Готовая продукция и товары для перепродажи», «Товары отгруженные», «Расходы будущих периодов», «Прочие запасы и затраты» входят в группу статей «Запасы», а сама эта группа относится к разделу II «Оборотные активы». Оценка статей баланса регламентируется нормативными документами.

Принято различать четыре типа хозяйственных операций в зависимости от их влияния на баланс.

Операции первого типа, имеющие своим результатом изменение состава имущества, затрагивают только актив баланса. При этом одна из статей актива увеличивается, а другая уменьшается на одну и ту же сумму. Валюта баланса не изменяется. Например, получение денежных средств с расчетного счета и оприходование их в кассу организации отражается в учете проводкой Д-т сч. 50 «Касса» — К-т сч. 51 «Расчетные счета». Оба этих счета активные. Остаток счета 51 уменьшается, а счета 50 увеличивается на сумму полученных денежных средств, итог по активу не изменяется, и, следовательно, не изменяется валюта баланса.

Операции второго типа приводят к изменению источников формирования имущества и затрагивают только пассив баланса. При таких операциях одна из статей пассива баланса увеличивается, а другая уменьшается на ту же сумму. Валюта баланса не изменяется. Например, перечисление части нераспределенной прибыли в резервный капитал организации отражается в учете проводкой Д-т сч. 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» — К-т сч. 82 «Резервный капитал». Остатки этих счетов относятся к пассиву баланса. Остаток счета 84 уменьшается, а счета 82

увеличивается на сумму перечисленных средств, итог по пассиву не изменяется, и, следовательно, не изменяется валюта баланса.

Операции третьего типа увеличивают величину имущества и источников его образования, т.е. затрагивают и актив и пассив. Итог по активу и итог по пассиву увеличиваются на одну и ту же величину. Балансовое равенство сохраняется, но валюта баланса изменяется в сторону увеличения. Например, внесение наличных денежных средств в кассу организации для зачисления в ее уставный капитал отражается в учете проводкой Д-т сч. 50 «Касса» — К-т сч. 80 «Уставный капитал». Счет 50 активный, а счет 80 пассивный. Остатки этих счетов увеличиваются на сумму поступивших денежных средств. На эту же сумму увеличиваются итоги по активу и пассиву и, следовательно, валюта баланса.

Операции четвертого типа уменьшают величину имущества и источников его образования, т.е. затрагивают и актив и пассив. Итог по активу и итог по пассиву уменьшаются на одну и ту же величину. Например, при погашении краткосрочного кредита в бухгалтерском учете организации делается проводка Д-т сч. 66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам» — К-т сч. 51 «Расчетные счета» на сумму, перечисленную (списанную) в погашение кредита. Счет 51 активный, счет 66 пассивный. Остатки этих счетов уменьшаются на одну и ту же сумму. На эту же сумму уменьшаются итоги по активу и пассиву и, следовательно, валюта баланса.

Основные понятия

Актив	— часть бухгалтерского баланса, в которой отражены в денежном выражении финансовые и нефинансовые ценности предприятия на данный момент времени. Актив современного баланса российского предприятия состоит из двух разделов: внеоборотные активы, оборотные активы
Балансовая статья	— показатель (строка) актива или пассива, характеризующий отдельные виды имущества, источников его формирования или обязательств организации
Бухгалтерский баланс	— способ группировки и обобщенного отражения в денежном выражении состояния средств предприятия по их видам и источникам образования и целевому назначению на данный момент времени. Обычно составляется на первое число месяца, квартала, года (в банках — ежедневно). Представляет собой таблицу определенной формы, состоящей из двух частей — актива и пассива, которые делятся на разделы, а разделы — на статьи. Итоги актива и пассива равны и называются валютой баланса. Различают баланс-брутто (в валюту которого входят сальдо контрарных /

	регулирующих счетов) и баланс-нетто (в валюту которого сальдо таких счетов не входят). По срокам составления бухгалтерские балансы делятся на вступительные, текущие (начальные / входящие, промежуточные, заключительные / исходящие), санируемые, ликвидационные (начальные, промежуточные, заключительные), разделительные, объединительные. По источникам составления различают инвентарные балансы, книжные, генеральные, индивидуальные, сводные (консолидированные)
Валюта бухгалтерского баланса	См. Бухгалтерский баланс
Основное бухгалтерское (балансовое) равенство	— <i>Активы = Пассивы.</i> Это равенство можно записать и по-другому: <i>Активы = Обязательства + Собственный капитал</i>
Пассив	— часть бухгалтерского баланса, в которой отражены источники средств предприятия и их целевое назначение на данный момент времени. Пассив современного баланса российского предприятия состоит из трех разделов: капитал и резервы, долгосрочные обязательства, краткосрочные обязательства

Тема 2. Учет активов, капитала и обязательств

2.1. Учет основных средств

Стандарт учета:	Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Основные средства» (ФСБУ 6/2020).
Счета:	01 «Основные средства» (А); 02 «Амортизация основных средств» (П); 03 «Доходные вложения в материальные ценности» (А); 07 «Оборудование к установке» (А); 08 «Вложения во внеоборотные активы» (А); 001 «Арендованные основные средства» (забал.); 005 «Оборудование, принятое для монтажа» (забал.); 010 «Износ основных средств» (забал.); 011 «Основные средства, сданные в аренду» (забал.).

Особенности методологии учета

Для обобщения информации о наличии и движении основных средств организации предназначен активный счет 01 «Основные средства». После

признания объекта объектом основных средств он учитывается по первоначальной или по переоцененной стоимости.

Аналитический учет по счету 01 ведется по инвентарным объектам основных средств. Основные средства, переданные в текущую аренду, продолжают учитываться на балансе арендодателя. Арендатор учитывает их за балансом (счет 001 «Арендованные основные средства»).

Учет поступления основных средств ведется с использованием активного счета 08 «Вложения во внеоборотные активы». По дебету его субсчетов (08/1 «Приобретение земельных участков», 08/2 «Приобретение объектов природопользования», 08/3 «Строительство объектов основных средств», 08/4 «Приобретение объектов основных средств» и др.) отражаются фактические затраты, включаемые в первоначальную стоимость основных средств. Таким образом, по дебету счета 08 формируется первоначальная стоимость объекта основных средств. При принятии основного средства к учету она списывается в дебет счета 01 «Основные средства». Также отражаются в учете достройка, дооборудование и реконструкция объектов основных средств.

При оприходовании основных средств, полученных безвозмездно, на сумму их рыночной стоимости дебетуется счет 08 и кредитуется счет 98 «Доходы будущих периодов» (субсчет 98/2 «Безвозмездные поступления»). При принятии таких основных средств на учет дебетуется счет 01 и кредитуется счет 08. По мере начисления амортизации сумма со счета 98 списывается в кредит счета 91 «Прочие доходы и расходы» (субсчет 91/2 «Прочие доходы»).

Для учета основных средств, предназначенных исключительно для сдачи во временное пользование или во временное владение и пользование, используется активный счет 03 «Доходные вложения в материальные ценности». Аналитический учет основных средств по этому счету ведется по инвентарным объектам и арендаторам.

Оборудование, требующее монтажа и предназначенное для установки в строящихся или реконструируемых объектах, учитывается организацией-застройщиком на активном счете 07 «Оборудование к установке». Аналитический учет по этому счету ведется по местам хранения оборудования и его отдельным наименованиям.

При передаче оборудования в монтаж в организации-застройщике дебетуется счет 08 «Вложения во внеоборотные активы» и кредитуется счет 07 «Оборудование к установке». Организация-подрядчик учитывает стоимость оборудования, завезенного на строительную площадку, на забалансовом счете 005 «Оборудование, принятое для монтажа». Оборудование, сданное в монтаж, списывается с этого счета.

Для учета амортизации основных средств, накопленной за все время их эксплуатации, используется пассивный счет 02 «Амортизация основных

средств». Аналитический учет по нему ведется по инвентарным объектам основных средств.

Сумма амортизации отражается по кредиту счета 02 «Амортизация основных средств» в корреспонденции со счетами учета затрат (счета 20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 44 «Расходы на продажу»). Амортизация основных средств, переданных в текущую аренду и учитываемых на балансе арендодателя, учитывается по кредиту счета 02 и дебету счета 91 «Прочие доходы и расходы» (субсчет 91/2 «Прочие расходы»).

При переоценке объектов основных средств возникающие разницы относятся на счет 83 «Добавочный капитал» или счет 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». При дооценке сумма дооценки относится в кредит счета 83. Если ранее по данному основному средству производилась уценка, то сумма дооценки, равная сумме уценки, относится в кредит счета 84, а остальная часть дооценки — в кредит счета 83. Сумма уценки при переоценке основного средства относится в дебет счета 84. Если ранее по данному основному средству производилась дооценка, то сумма уценки, равная сумме дооценки, списывается в дебет счета 83, а остальная часть уценки — в дебет счета 84.

При выбытии основного средства его первоначальная стоимость списывается с кредита счета 01 (счет аналитического учета данного основного средства) в дебет счета 01 (субсчет «Выбытие основных средств»). В кредит этого субсчета в корреспонденции с дебетом счета 02 (счет аналитического учета амортизации данного основного средства) переносится сумма накопленной амортизации по этому инвентарному объекту. Затем дебетовое сальдо субсчета «Выбытие основных средств», соответствующее остаточной стоимости выбывающего основного средства, списывается в дебет счета 91 «Прочие доходы и расходы» (субсчет 91/2 «Прочие расходы»). Аналогичным образом учитывается выбытие основных средств, числящихся на счете 03 «Доходные вложения в материальные ценности».

Основные понятия

Амортизация

- перенесение стоимости основных средств и нематериальных активов по частям на продукт. Обеспечивает финансирование простого воспроизводства амортизируемых внеоборотных активов. Различают равномерную и ускоренную амортизацию. Начисление амортизации по объекту основных средств начинается с даты признания его в учете или с первого числа месяца, следующего за месяцем признания. Начисление амортизации прекращается с даты списания объекта или с первого числа месяца, следующего за месяцем списания.

	Организация может принять решение об установлении лимита, ниже которого затраты на приобретение актива относятся на затраты периода, в котором он приобретен (<i>Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Основные средства» /ФСБУ 6/2020/. П. 5</i>)
Амортизируемая стоимость	— стоимость внеоборотных активов, подлежащая амортизации. Она равна первоначальной стоимости, уменьшенной на величину оценочной ликвидационной стоимости
Балансовая стоимость	— первоначальная стоимость основного средства, уменьшенная на суммы накопленной амортизации и обесценения
Внеоборотные активы	— активы, экономическая выгода от которых ожидается в течение нескольких лет. К ним относятся основные средства, нематериальные активы, долгосрочные капиталовложения
Восстановительная стоимость активов	— сумма, за которую можно на данный момент приобрести аналогичный актив в таком же состоянии
Инвестиционный актив	— «объект имущества, подготовка которого к предполагаемому использованию требует длительного времени и существенных расходов на приобретение, сооружение и (или) изготовление». Инвестиционными активами являются объекты незавершенного производства и строительства, которые впоследствии принимаются к учету в качестве внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов и т.п.) (<i>Положение по бухгалтерскому учету «Учет расходов по займам и кредитам» /ПБУ 15/2008/. П. 7</i>)
Капитальные вложения	— инвестиции в основные средства. К капитальным вложениям относятся затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию, модернизацию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инвентаря и инструмента, а также затраты на проектно-исследовательские работы
Ликвидационная стоимость	— величина, которую организация получила бы в случае выбытия основного средства (включая стоимость материальных ценностей, остающихся от его выбытия) после вычета предполагаемых затрат на выбытие. При этом основное средство рассматривается таким образом, как если бы оно уже достигло окончания срока полезного использования и находится в состоянии, характерном для конца срока полезного использования

Моральный износ	— уменьшение полезности основного средства вследствие появления аналогичного основного средства с улучшенными характеристиками или по другим причинам, не связанным с физическими условиями использования основного средства
Основные средства	— объект принимается к учету в качестве основного средства, если он: а) имеет материально-вещественную форму; б) предназначен для использования организацией в ходе обычной деятельности при производстве и (или) продаже ею продукции (товаров), при выполнении работ или оказании услуг, для охраны окружающей среды, для предоставления за плату во временное пользование, для управленческих нужд либо для использования в деятельности некоммерческой организации, направленной на достижение целей, ради которых она создана; в) предназначен для использования организацией в течение периода более 12 месяцев или обычного операционного цикла, превышающего 12 месяцев; г) способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем (обеспечить достижение некоммерческой организацией целей, ради которых она создана)» (<i>Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Основные средства» /ФСБУ 6/2020/. П. 4</i>)
Первоначальная стоимость	— по основным средствам и нематериальным активам, приобретаемым за плату, — сумма всех затрат, связанных с покупкой, транспортировкой и доведением актива до состояния эксплуатационной готовности; по этим же активам, получаемым безвозмездно, — их рыночная стоимость; по активам, получаемым в качестве вклада в уставный капитал, — согласованная стоимость, указанная в учредительных документах; по активам, создаваемым на предприятии, — сумма всех затрат, связанных с созданием активов
Переоцененная стоимость	— справедливая стоимость основного средства на дату переоценки
Способы начисления амортизации основных средств	— способ равномерного списания амортизируемой стоимости (линейный способ), способ уменьшаемого остатка и способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ). При линейном способе амортизируемая стоимость актива равномерно списывается на затраты в течение полезного срока службы актива. При использовании способа

	уменьшаемого остатка амортизируемая сумма каждый год уменьшается на сумму амортизации, начисленной за прошлый год, а норма амортизации, единая для всех лет, выше, чем при линейном способе. Таким образом, способ уменьшаемого остатка — это один из способов ускоренной амортизации. Способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ) предполагает списание амортизируемой стоимости исходя из данных о фактическом использовании актива (о пройденных километрах, количестве произведенных изделий, отработанных часов и т.п.)
Справедливая стоимость	— цена, которую получили бы при продаже актива или уплатили при передаче обязательства участники рынка при осуществлении обычной сделки на дату оценки
Срок полезного использования основного средства	— «определяется исходя из: а) ожидаемого периода эксплуатации с учетом производительности или мощности, нормативных, договорных и других ограничений эксплуатации, намерений руководства организации в отношении использования объекта; б) ожидаемого физического износа с учетом режима эксплуатации (количества смен), системы проведения ремонтов, естественных условий, влияния агрессивной среды и иных аналогичных факторов; в) ожидаемого морального устаревания, в частности, в результате изменения или усовершенствования производственного процесса или в результате изменения рыночного спроса на продукцию или услуги, производимые при помощи основных средств; г) планов по замене основных средств, модернизации, реконструкции, технического перевооружения» <i>(Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Основные средства» /ФСБУ 6/2020/. П. 9)</i>
Ускоренная амортизация	— метод начисления амортизации, при котором большая часть стоимости основных производственных фондов переносится на продукт в первые годы их эксплуатации
Физический износ	— частичная или полная утрата основным средством своих первоначальных свойств по причинам, связанным с физическими условиями его эксплуатации

2.2. Учет нематериальных активов

Стандарт учета: Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Нематериальные активы» (ФСБУ 14/2001).

Счета: 04 «Нематериальные активы» (А); 05 «Амортизация нематериальных активов» (П); 08 «Вложения во внеоборотные активы» (А).

Особенности методологии учета

Для обобщения информации о наличии и движении нематериальных активов, а также о расходах организации на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы предназначен активный счет 04 «Нематериальные активы».

Аналитический учет по нему ведется по отдельным объектам нематериальных активов и по видам расходов на указанные работы. Единицей учета нематериальных активов является инвентарный объект.

Нематериальные активы принимаются к учету по фактической (первоначальной) стоимости, которая формируется по дебету счета 08. После признания объекта нематериальным активом он учитывается по первоначальной или по переоцененной стоимости.

Затраты на приобретение нематериальных активов считаются капиталовложениями и отражаются в учете проводкой Д-т сч. 08 «Вложения во внеоборотные активы» — К-т сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками». Затем первоначальная стоимость нематериальных активов при передаче их в эксплуатацию списывается с кредита счета 08 в дебет счета 04.

«Входной» НДС по нематериальным активам учитывается и списывается аналогично НДС по основным средствам (Д-т сч. 19 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям», субсч. 19/2 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным нематериальным активам» — К-т сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», а затем Д-т сч. 68/НДС «Расчеты по НДС» — К-т сч. 19 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям», субсч. 19/2 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным нематериальным активам»).

Амортизация нематериальных активов начисляется проводкой Д-т сч. 20 «Основное производство» (или 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 44 «Расходы на продажу») — К-т сч. 05 «Амортизация нематериальных активов». По некоторым видам нематериальных активов (например, по деловой репутации фирмы — гудвиллу) сумму начисленной амортизации относят в кредит счета 04 проводкой Д-т сч. 20, 25, 26, 44 — К-т сч. 04 (счет 05 в учете не используется). В этом случае остаток по счету 04 будет отражать не первоначальную, а остаточную стоимость.

Амортизация не начисляется по нематериальным активам с неопределенным сроком полезного использования. По нематериальным активам, предоставленным в пользование, амортизация начисляется правообладателем (лицензиаром).

При выбытии нематериального актива его амортизация списывается в кредит счета 04 (Д-т сч. 05 «Амортизация нематериальных активов» — К-т сч. 04 «Нематериальные активы»), а остаточная стоимость относится на прочие расходы (Д-т сч. 91/2 «Прочие расходы» — К-т сч. 04 «Нематериальные активы»).

Основные понятия

- | | |
|--|---|
| Гудвилл (деловая репутация организации) | — разница между справедливой стоимостью, уплачиваемой при покупке предприятия как имущественного комплекса, и суммой приобретенных активов за вычетом приобретенных обязательств. В состав гудвилла входят бренд, репутация, интеллектуальная собственность, коммерческая тайна. В приобретающей компании гудвилл учитывается в качестве нематериального актива на счете долгосрочных активов |
| Инвентарный объект нематериальных активов | — «совокупность прав на него, возникающих из договора, другого правоустанавливающего документа, иного документа, подтверждающего существование самого актива и прав на него.
В качестве инвентарного объекта нематериальных активов может признаваться также сложный объект, включающий несколько охраняемых результатов интеллектуальной деятельности...» (<i>Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Нематериальные активы» (ФСБУ 14/2001). П. 10</i>) |
| Методы начисления амортизации нематериальных активов | — те же, что и методы начисления амортизации основных средств (см. основные понятия к п. 1) |
| Нематериальные активы | — «для целей бухгалтерского учета объектом нематериальных активов считается актив, характеризующийся одновременно следующими признаками:
а) не имеет материально-вещественной формы;
б) предназначен для использования организацией в ходе обычной деятельности при производстве и (или) продаже ею продукции (товаров), при выполнении работ или оказании услуг, для предоставления за плату во временное пользование, для управленческих нужд либо для использования в деятельности некоммерческой организации, направленной на достижение целей, ради которых она создана; |

- в) предназначен для использования организацией в течение периода более 12 месяцев или обычного операционного цикла, превышающего 12 месяцев;
- г) способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем (обеспечить достижение некоммерческой организацией целей, ради которых она создана);
- д) может быть выделен или отделен (идентифицирован) от других активов, в том числе в отношении такого актива у организации при его приобретении (создании) возникли исключительные права, права использования в соответствии с лицензионными договорами либо иными документами, подтверждающими существование самого актива и прав на него» (*Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Нематериальные активы» /14/2001/. П. 4)*

2.3. Учет запасов

Стандарт учета: Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Запасы» (ФСБУ 5/2019).

Счета: 10 «Материалы» (А); 14 «Резервы под снижение стоимости материальных ценностей» (П); 15 «Заготовление и приобретение материальных ценностей» (А); 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей» (А-П); 41 «Товары» (А); 43 «Готовая продукция» (А); 002 «Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение» (забал.); 003 «Материалы, принятые в переработку» (забал.); 004 «Товары, принятые на комиссию» (забал.)

Особенности методологии учета

К запасам относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, запасные части, тара, готовая продукция, товары и некоторые другие ресурсы.

Запасы приходятся по фактической себестоимости. При получении организацией запасов безвозмездно их фактическая себестоимость равна их справедливой цене. После признания запасы оцениваются на отчетную дату по наименьшей из двух величин: 1) фактическая себестоимость запасов; 2) чистая стоимость продажи запасов.

Единицей учета запасов могут быть инвентарные номера, партии, однородные группы и др.

Для обобщения информации о наличии и движении сырья, материалов, топлива, запасных частей, инвентаря, тары и других аналогичных материальных ценностей предназначен активный счет 10 «Материалы». Аналитический учет по этому счету ведется по наименованиям материалов и по местам их хранения.

Материальные ценности, приобретенные в качестве товаров, учитываются на активном счете 41 «Товары». Аналитический учет по данному счету ведется по ответственным лицам, наименованиям товаров, а в случае необходимости и по местам хранения товаров.

Торговые наценки, скидки, накладки учитываются на пассивном счете 42 «Торговая наценка». Этот счет ведется в организациях, осуществляющих розничную торговлю, если они учитывают товары по розничным ценам.

Для обобщения информации о наличии и движении готовой продукции предназначен активный счет 43 «Готовая продукция». Аналитический учет по этому счету ведется по местам хранения и отдельным видам готовой продукции.

В соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета фактическую себестоимость материально-производственных запасов, списываемых в производство, определяют по себестоимости единицы запасов, по средней себестоимости, по методу ФИФО.

Основные понятия

Запасы	— «для целей бухгалтерского учета запасами считаются активы, потребляемые или продаваемые в рамках обычного операционного цикла организации либо используемые в течение периода не более 12 месяцев» (<i>Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Запасы» /ФСБУ 5/2019/. П. 3)</i>
Скользящая оценка запасов	— один из способов определения фактической себестоимости выбывающих запасов в момент их выбытия (наряду со взвешенной оценкой), при котором в расчет включаются количество и стоимость запасов на начало месяца (отчетного периода) и все поступления до момента выбытия. Таким образом, при этой системе бухгалтерия постоянно отслеживает наличие и движение запасов в течение месяца (отчетного периода). Этот метод оптимален для организаций, продающих самолеты, ювелирные изделия и др. дорогостоящую продукцию
Товары	— часть запасов, предназначенных для продажи

ФИФО

- метод, используемый при оценке списываемых запасов. Он основывается на допущении, что запасы используются в течение месяца и иного периода в последовательности их приобретения (поступления)

Чистая стоимость
продажи запасов

- «предполагаемая цена, по которой организация может продать запасы в том виде, в котором обычно продает их в ходе обычной деятельности, за вычетом предполагаемых затрат, необходимых для их производства, подготовки к продаже и осуществления продажи» (*Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Запасы» /ФСБУ 5/2019/ П. 29*)

Бухгалтерские расчеты

Распределение транспортных расходов торговой организации между реализованными товарами и остатком товаров на складе	$\text{Средний процент} = \frac{\text{Расходы на транспортировку, приходящиеся на остаток товаров на складе на начало месяца} + \text{Расходы на транспортировку за текущий месяц}}{\text{Стоимость товаров, реализованных в текущем месяце} + \text{Стоимость остатка товаров на складе на конец месяца}}$			
	Умножая средний процент на сумму остатка товаров на складе на конец месяца, получаем сумму расходов на транспортировку, относящуюся к остатку товаров на складе на конец месяца. Сумма транспортных расходов за вычетом этой суммы в конце месяца списывается проводкой Дт 90/2 «Себестоимость продаж» — Кт 44 «Расходы на продажу». Для торговой организации транспортные расходы являются прямыми расходами. Косвенные расходы по реализации списываются в дебет счета 90/2 «Себестоимость продаж».			
Стоимость реализованных товаров при применении стоимостной схемы учета по фактической себестоимости	$\text{Стоимость реализованных товаров} = \text{Стоимость остатка товаров на начало периода} + \text{Стоимость поступивших товаров за отчетный период} - \text{Стоимость остатка товаров на конец периода}$			
	При использовании данного метода остатки товаров на начало и конец месяца определяются по данным инвентаризации, которую следует проводить в конце месяца. Стоимость товаров, входящих в остаток, определяется исходя из применяемого в организации метода оценки товаров (по средней себестоимости, по себестоимости каждой единицы, ФИФО).			

**Формирование
стоимости
товаров
по продажным
ценам**

Стоимость товаров по продажным ценам можно рассчитать следующим образом. 1. Определяем стоимость поступивших товаров без НДС. 2. Рассчитываем торговую наценку путем умножения процента наценки на стоимость товаров без НДС. 3. Определяем НДС, включаемый в продажную цену товаров. Она равен произведению ставки НДС на сумму результатов, полученных в пп. 1 и 2. 4. Продажная цена товаров равна сумме результатов, полученных в пп. 1 — 3.

2.4. Учет денежных средств

Счета: 50 «Касса» (А); 51 «Расчетные счета» (А); 52 «Валютные счета» (А); 55 «Специальные счета в банках» (А); 57 «Переводы в пути» (А).

Особенности методологии учета

Денежные средства предприятия могут находиться в кассе (счет 50 «Касса»), на расчетных счетах в банках (счет 51 «Расчетные счета»), на валютных счетах в банках (счет 52 «Валютные счета»), а также на специальных счетах в банках (счет 55 «Специальные счета в банках»).

К счету 50 «Касса» могут быть открыты субсчета 50/1 «Касса организации», 50/2 «Операционная касса», 50/3 «Денежные документы» и др. Аналитический учет по счету 51 «Расчетные счета» ведется по каждому расчетному счету, по счету 52 — по каждому счету, открытому для хранения иностранной валюты. К счету 55 «Специальные счета в банках» могут быть открыты субсчета 55/1 «Аккредитивы», 55/2 «Чековые книжки», 55/4 «Депозитные счета» и др.

Документы, которыми оформляются хозяйственные операции с денежными средствами, подписываются руководителем и главным бухгалтером предприятия или уполномоченными на то лицами. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства предприятия считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению.

Каждый обслуживающий коммерческий банк и предприятие заключают между собой договор. По этому договору банк устанавливает для своего клиента-предприятия лимит кассы, а именно ограничение на остаток денег, который может находиться в кассе на конец дня. Сверх этого лимита деньги в кассе могут находиться только в дни выплаты зарплаты, пенсий, пособий, командировочных сумм и т.п. в течение трех рабочих дней, включая день получения денег в банке.

Предприятия не имеют права накапливать в своих кассах наличные деньги для выдачи заработной платы и выплат социального характера

до наступления сроков, установленных и согласованных с обслуживающими банками.

Денежные средства сверх лимита кассы, установленного обслуживающим банком, предприятие обязано сдавать в обслуживающий банк. Перемещение наличных денег из кассы предприятия в дневные и вечерние кассы банка может осуществляться как с помощью сотрудников предприятия, так и через представителей банка — инкассаторов.

Кассир несет полную материальную ответственность за сохранность денег в кассе.

Денежные средства организации в безналичной форме находятся на счетах в банках (расчетных, текущих, бюджетных, депозитных и др.). Отношения между банками и клиентами, связанные с функционированием этих счетов и операциями по ним, регулируются договорами и действующим законодательством.

Основные понятия

Лимит кассы

- максимальная сумма денег, которая может храниться в кассе предприятия. Лимиты касс предприятий независимо от их организационно-правовой формы и сферы деятельности устанавливаются обслуживающими их банками. Для установления лимита кассы предприятие представляет в банк, осуществляющий его расчетно-кассовое обслуживание, расчет по утвержденной форме. Если у предприятия имеется несколько счетов в разных банках, то оно обращается в один из банков с просьбой установить лимит кассы, а затем сообщает этот лимит другим банкам. Лимит кассы предприятия, которое не представило расчет на установление лимита остатка наличных денег в кассе ни в одно из обслуживающих учреждений банка, считается равным нулю. Все деньги сверх установленного лимита предприятия обязаны сдавать в банк. Денежные средства сверх установленных лимитов они могут хранить только для выдачи на заработную плату, выплаты социального характера и стипендии не свыше трех дней, включая день получения денег в банке. Банки обязаны осуществлять проверки соблюдения предприятиями лимита кассы. За несоблюдение правил работы с кассовой наличностью, в том числе за необоснованное превышение лимита кассы, предприятия несут ответственность, предусмотренную законодательными и иными правовыми актами Российской Федерации

Расчетный счет

- счет юридических лиц, не являющихся кредитными организациями, а также индивидуальных предпринимателей и физических лиц, занимающихся частной практикой, для совершения расчетов, связанных с предпринимательской деятельностью или частной практикой. Для открытия расчетного счета юридические лица — резиденты представляют в банк свидетельства о государственной регистрации; учредительные документы; лицензии (разрешения) на осуществления деятельности, подлежащей лицензированию; карточки с образцами подписей и оттиска печати; документы, подтверждающие полномочия лиц, указанных в карточке, распоряжаться средствами по средствам по счету; документы, подтверждающие полномочия единоличного исполнительного органа юридического лица; свидетельства о постановке на учет в налоговых органах

2.5. Особенности учета хозяйственных операций в иностранной валюте

Стандарт учета: Положение по бухгалтерскому учету «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» (ПБУ 3/2006).

Счета: 50 «Касса» (А); 52 «Валютные счета» (А); 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» (А-П); 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» (А-П); 75 «Расчеты с учредителями» (А-П) и др.

Особенности методологии учета

Положение по бухгалтерскому учету «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» (ПБУ 3/2006) устанавливает порядок учета активов и обязательств организации, стоимость которых выражена в иностранной валюте или в условных единицах, правила пересчета иностранной валюты в рубли и отражения курсовых разниц, а также определяет день, который следует считать датой совершения той или иной операции.

Активы и обязательства, стоимость которых выражена в иностранной валюте, можно разделить на три группы.

К первой группе относятся материальные активы (основные средства, нематериальные активы, материально-производственные запасы и т.п.) и уставный (складочный) капитал организации. Если их стоимость вы-

ражена в иностранной валюте, то она пересчитывается в рубли на дату совершения операции, а затем отражается в бухгалтерском учете только в рублевой оценке.

Ко второй группе относятся денежные знаки в кассе и средства на валютных счетах. В бухгалтерском учете они отражаются как в рублях, так и в иностранной валюте. Их стоимость пересчитывается в рубли как на дату совершения операции, так и на каждую отчетную дату. Допускается и пересчет стоимости этих активов по мере изменения валютного курса.

К третьей группе относятся остальные активы и обязательства. Они также учитываются в рублях и в иностранной валюте, и их стоимость пересчитывается в рубли как на дату совершения операции, так и на каждую отчетную дату.

Средства целевого финансирования в иностранной валюте пересчитываются в рубли только на дату принятия их к учету, а в дальнейшем учитываются в рублях.

Дебиторская и кредиторская задолженность пересчитывается как на дату образования, так и на каждую отчетную дату.

Полученные и выданные авансы, а также задатки в иностранной валюте пересчитываются в рубли только в момент совершения операции (в день перечисления аванса поставщику или получения аванса / предварительной оплаты от покупателя) и в дальнейшем учитываются в рублях.

Доходы в иностранной валюте пересчитываются в рубли по курсу на дату признания доходов в бухгалтерском учете. Если часть дохода приходится на аванс, предварительную оплату или задаток, то она пересчитывается по курсу на дату получения аванса, предварительной оплаты или задатка.

Расходы в иностранной валюте пересчитываются в рубли по курсу на дату признания расходов в бухгалтерском учете. Если часть расхода приходится на аванс, предварительную оплату или задаток, то она пересчитывается по курсу на дату перечисления аванса, предварительной оплаты или задатка.

Основные понятия

Дата совершения операции в иностранной валюте

— «день возникновения у организации права в соответствии с законодательством Российской Федерации или договором принять к бухгалтерскому учету активы и обязательства, которые являются результатом этой операции» (*Положение по бухгалтерскому учету «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» / ПБУ 3/2006/. П. 3)*

- Курсовая разница — «разница между рублевой оценкой актива или обязательства, стоимость которых выражена в иностранной валюте, на дату исполнения обязательств по оплате или отчетную дату данного отчетного периода, и рублевой оценкой этого же актива или обязательства на дату принятия его к бухгалтерскому учету в отчетном периоде или отчетную дату предыдущего отчетного периода» (*Положение по бухгалтерскому учету «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» /ПБУ 3/2006/. П. 3*). Если курс иностранной валюты по отношению к рублю растет, по активным счетам возникает положительная курсовая разница, по пассивным — отрицательная. При падении курса иностранной валюты по активным счетам возникает отрицательная курсовая разница, по пассивным — положительная. Положительная курсовая разница по валютным счетам учитывается на субсчете 91/1 «Прочие доходы», отрицательная — на субсчете 91/2 «Прочие расходы» (А), т.е. относится на прочие доходы или расходы. Курсовая разница, возникающая по расчетам с учредителями по вкладам, зачисляется в добавочный капитал организации (счет 83 «Добавочный капитал»)
- Условные единицы (у. е.) — применяемые в России обозначения сумм в иностранной валюте (обычно в долларах США и евро) или рублевого эквивалента этих сумм по официальному или по какому-либо иному курсу, установленному законом или соглашением сторон

2.6. Учет капитала

- Счета: 80 «Уставный капитал» (П); 81 (А) «Собственные акции (доли)»; 82 «Резервный капитал» (П); 83 «Добавочный капитал» (П); 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»; 86 «Целевое финансирование» (П); 96 «Резервы предстоящих расходов и платежей»

Особенности методологии учета

К собственному капиталу организации относятся уставный (складочный) капитал, резервный капитал, добавочный капитал, нераспределенная прибыль и прочие резервы.

Для обобщения информации о состоянии и движении уставного капитала (складочного капитала, уставного фонда) организации использу-

ется пассивный счет 80 «Уставный капитал». Аналитический учет по нему ведется с учетом необходимости обеспечивать информацию по учредителям, стадиям формирования капитала и видам акций.

Собственные акции, выкупленные акционерным обществом для аннулирования или перепродажи, учитываются на активном счете 81 «Собственные акции (доли)».

Для учета резервного капитала предназначен пассивный счет 82 «Резервный капитал», добавочного капитала — пассивный счет 83 «Добавочный капитал», нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) — активно-пассивный счет 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)», прочих резервов — пассивный счет 96 «Резервы предстоящих расходов и платежей».

В бухгалтерском балансе организации величина уставного (складочного) капитала отражается как совокупность вкладов (долей, акций, паевых взносов) учредителей (участников), зарегистрированная в учредительных документах.

Уставный (складочный) капитал организации, зарегистрированный в учредительных документах, фиксируется на счете 80 «Уставный капитал». Задолженность по взносам в уставный (складочный капитал) учитывается отдельно на счете 75 «Расчеты с учредителями».

По итогам проведенной инвентаризации дебиторской задолженности организация может создавать резервы по сомнительным долгам (счет 63 «Резервы по сомнительным долгам»), относя сумму резерва на финансовые результаты. Такие резервы, не использованные в течение года, следующего за годом их создания, присоединяются при составлении бухгалтерского баланса отчетного года к финансовому результату.

Кроме того, организация может создавать резервы на ремонт основных средств, подготовительные работы в связи с сезонным характером производства, гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание, оплату отпусков работникам, выплату вознаграждений по итогам работы за год, ежегодного вознаграждения за выслугу лет, а также на другие расходы, которые можно предвидеть. Такие резервы создаются в целях равномерного включения предстоящих расходов в издержки отчетного года и учитываются на счете 96 «Резервы предстоящих расходов».

Основные понятия

Добавочный капитал	— «сумма дооценки внеоборотных активов, проводимой в установленном порядке, сумма, полученная сверх номинальной стоимости размещенных акций (эмиссионный доход акционерного общества), и другие аналогичные суммы учитываются как добавоч-
--------------------	--

	ный капитал и отражаются в бухгалтерском балансе отдельно» (<i>Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено Минфином РФ 29 июля 1998 г. № 34н. Ст. 68</i>)
Прочие резервы	— резервы, создаваемые организацией в целях равномерного включения предстоящих расходов в издержки производства или (на предстоящую оплату отпусков работникам, на выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет, на выплату вознаграждений по итогам работы за год, на ремонт основных средств, на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание, на покрытие иных предвиденных затрат и другие цели, предусмотренные законодательством)
Резервный фонд	— фонд предприятия, формируемый за счет ежегодных отчислений от прибыли. Средства фонда используются для покрытия убытка по итогам года, для выплаты процентов по облигациям и дивидендов по привилегированным акциям при отсутствии или недостаточности прибыли, для финансирования чрезвычайных расходов, а также на другие цели, предусмотренные в уставе предприятия
Уставный капитал	— капитал, формируемый учредителями при создании нового предприятия и предназначенный для финансирования деятельности предприятия на первых ее этапах, а также для обеспечения интересов кредиторов
Эмиссионный доход	— доход акционерного общества, который образуется за счет разницы между ценой первичного размещения акций и их номинальной стоимостью. Эмиссионный доход нередко называют также эмиссионной прибылью

Тема 3. Учет производства и реализации продукции

3.1. Классификация затрат на производство продукции (работ, услуг)

Стандарты учета:	Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99).
Счета:	20 «Основное производство» (А); 21 «Полуфабрикаты собственного производства» (А); 23 «Вспомогательные производства» (А); 25 «Общепроизводственные расходы» (А); 26 «Общехозяйственные расходы» (А); 28 «Брак в производстве» (А); 29 «Обслуживающие производства и хозяйства» (А); 44 «Расходы на продажу» (А).

Особенности методологии учета

Учет затрат на производство осуществляется по местам их возникновения (по цехам, участкам и т.п.) и по характеру производства (основное, вспомогательное).

По видам расходов затраты группируются по элементам затрат и по статьям затрат (калькуляции).

По способу включения в себестоимость продукции затраты делятся на прямые и косвенные.

В зависимости от того, как влияет на затраты объем производства, они подразделяются на переменные и условно-постоянные.

В зависимости от периодичности возникновения затраты делятся на текущие и единовременные.

По участию в процессе производства и реализации затраты делят на производственные затраты и расходы на продажу.

С учетом зависимости затрат от направлений деятельности организации различают расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы.

Для целей налогообложения (ст. 252 Налогового кодекса РФ) расходы делят на расходы, связанные с производством и реализацией, и внереализационные расходы.

Основные понятия

Административные расходы	—	периодические расходы, связанные с функционированием предприятия в целом (зарботная плата управленческого персонала, проценты по кредитам и т.д.)
Безвозвратные затраты	—	затраты истекшего периода, стоимость ресурсов, приобретенных в результате ранее принятого решения, которую уже нельзя изменить в результате выбора новой альтернативы
Издержки	—	затраты на производство и реализацию продукции, связанные с использованием факторов производства, имеющих стоимостную оценку. Постоянные издержки (например, затраты на содержание зданий) не зависят от объема производства, переменные (например, затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты) есть функция объема производства. Полные издержки есть сумма постоянных и переменных издержек. Прямые издержки могут быть непосредственно и экономно (т.е. без сложных расчетов) отнесены на себестоимость конкретного продукта, в отличие от косвенных, которые относятся ко всему выпуску продукции в целом и могут быть распределены по конкретным продуктам в результате расчетов,

		проводимых по установленной методике. На предприятии, производящем товары, выполняющем работы, оказывающем услуги, различают также производственные, коммерческие и управленческие издержки
Косвенные затраты	—	см. Издержки
Накладные затраты	—	затраты, связанные с хозяйственным обслуживанием производственного процесса и управлением предприятием
Переменные затраты	—	затраты, величина которых находится в прямой зависимости от объема производства. К ним относятся, например, затраты на материалы и оплату труда
Постоянные (условно-постоянные) затраты	—	затраты, которые прямо не зависят от объема производства. К ним относятся, например, амортизационные отчисления, затраты на отопление и освещение помещений и т. п.
Прямые материальные затраты	—	сырье и материалы (за вычетом возвратных отходов), покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты, топливо и энергия на технологические цели
Расходы организации	—	См. основные понятия к п. 7 мод. 2
Статьи калькуляции	—	См. «Постатейный разрез себестоимости» в основных понятиях к п. 2 данного модуля
Текущие затраты	—	затраты текущего отчетного периода
Транспортные затраты	—	дополнительные затраты по доставке материальных ценностей до места назначения. Они включаются в стоимость самих материальных ценностей или относятся на коммерческие расходы
Экономические элементы затрат	—	См. «Поэлементный разрез себестоимости» в основных понятиях к п. 2 данного модуля

3.2. Основные методы калькуляции себестоимости готовой продукции

Особенности методологии учета

Основными методами учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции являются позаказный, поперечный, по процессному и нормативный. В перечне основных понятий по данному вопросу охарактеризованы и другие методы, получившие достаточно широкое распространение.

Бухгалтерские расчеты

Расчет фактической производственной себестоимости продукции, выпущенной за месяц	Фактическая производственная себестоимость продукции, выпущенной за месяц	Стоимость незавершенного производства на начало месяца	+	Фактические затраты на производство продукции за месяц	—	Стоимость незавершенного производства на конец месяца
	При использовании данного метода остатки товаров на начало и конец месяца определяются по данным инвентаризации, которую следует проводить в конце месяца. Стоимость товаров, входящих в остаток, определяется исходя из применяемого в организации метода оценки товаров (по средней себестоимости, по себестоимости каждой единицы, ФИФО).					
Списание отклонений фактической производственной себестоимости от плановой (нормативной)	При учете готовой продукции по плановой (нормативной) себестоимости разница между фактической и плановой (нормативной) себестоимостью учитывается на счете 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» (дебетовое сальдо — перерасход, кредитовое — экономия). В конце месяца эта разница в полной сумме списывается в дебет счета 90/2 «Себестоимость продаж» (при экономии делается сторнировочная запись). Таким образом, счет 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» закрывается ежемесячно и сальдо на начало следующего месяца не имеет.					

Основные понятия

Директ-костинг	— метод учета затрат и калькулирования себестоимости, при котором в себестоимость (а следовательно, и в оценку конечных запасов) включаются только переменные прямые и переменные общепроизводственные расходы, а постоянные общепроизводственные расходы считаются периодическими текущими расходами (расходами периода) и относятся на реализацию продукции
Калькуляция	— расчет затрат на производство конкретных видов продукции (работ, услуг), образующих их себестоимость
Места возникновения затрат	— рабочие места, бригады цеха и другие структурные подразделения, где имеет место первоначальное потребление производственных ресурсов
Метод учета полных затрат	— метод учета затрат и калькулирования себестоимости, при котором в себестоимость (а следовательно, и в оценку конечных запасов) включаются все прямые и косвенные производственные затраты (как постоянные, так и переменные)

Незавершенное производство	— «продукция (работы), не прошедшая всех стадий (фаз, переделов), предусмотренных технологическим процессом, а также изделия неукомплектованные, не прошедшие испытания и технической приемки, относятся к незавершенному производству» (<i>Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено Минфином РФ 29 июля 1998 г. № 34н. Ст. 63</i>)
Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости	— метод, основанный на составлении нормативной калькуляции (сначала по каждой детали или группе однородных деталей, затем по узлу, агрегату и т.п. и, наконец, по изделию или группе однородных изделий). Важным элементом метода является учет отклонений фактических затрат от нормативных. Эти отклонения списываются на себестоимость продаж (если вся продукция полностью завершена производством и продана) или распределяются между незавершенным производством, запасами готовой продукции и себестоимостью реализованной продукции. Общехозяйственные расходы в расчет не включаются. Применяется на предприятиях, на которых процесс производства состоит из однородных операций (например, при механической сборке, в швейной промышленности и т.п.)
Носители затрат	— виды продукции, работ и услуг, предназначенные для реализации
Позаказный метод учета затрат и калькуляции	— учет производственных расходов по отдельным заказам или работам. Фактическая себестоимость продукции определяется по окончании выполнения заказа. Применяется на предприятиях индивидуального и мелкосерийного производства
Попередельный метод учета затрат и калькуляции	— учет затрат по последовательным стадиям (фазам) переработки. Применяется на предприятиях с производствами, однородными по исходному материалу и характеру обработки продукции
Попроцессный метод учета затрат и калькулирования себестоимости	— метод, при котором затраты собираются по отдельным этапам технологического процесса, которые соответствуют определенным структурным единицам предприятия. Затраты структурной единицы (например, цеха) состоят из прямых затрат на материалы, оплату труда и косвенных производственных расходов, относящихся к этой единице, и полуфабрикатов, полученных из предыдущей структурной единицы. При использовании данного метода важно

определить количество условных единиц продукции в разрезе материальных расходов, расходов на оплату труда и косвенных производственных расходов. При этом предполагают, что по неготовым изделиям материальные затраты осуществлены в полном объеме. Следовательно, количество условных единиц в разрезе материальных затрат равно количеству выпущенных изделий и изделий в незавершенном производстве. Количество условных единиц в разрезе добавленных затрат (расходов на оплату труда и косвенных производственных расходов) равно количеству готовых изделий плюс число изделий в незавершенном производстве, умноженное на степень готовности по каждому из этих видов затрат. Разделив сумму материальных затрат, затрат на оплату труда и косвенных производственных расходов на количество условных единиц, соответствующих этим видам затрат, и сложив полученные результаты, получим себестоимость единицы продукции. Попроцессный метод калькулирования применяется на предприятиях, выпускающих однородную продукцию или имеющих непрерывный производственный процесс. Как правило, это серийное и массовое производство (в металлургической, химической, пищевой промышленности и т.п.)

Постатейный разрез себестоимости	— группировка затрат по статьям калькуляции для исчисления себестоимости отдельных видов продукции. Она позволяет определить себестоимость единицы продукции и установить объем затрат по местам их возникновения
Поэлементный разрез себестоимости	— группировка затрат по экономическим элементам без распределения их на отдельные виды продукции. Элементами затрат являются амортизация, материальные затраты, затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды, прочие затраты
Производственная себестоимость	— См. Себестоимость продукции, работ, услуг
Простой метод учета затрат и калькуляции	— исчисление себестоимости единицы продукции путем деления всей суммы производственных затрат на количество единиц продукции, произведенных за отчетный период. Применяется на предприятиях, производящих однородную продукцию и не имеющих полуфабрикатов и незавершенного производства

Себестоимость продукции, работ, услуг	— выраженные в денежной форме затраты основных фондов, природного сырья, материалов, топлива, энергии, труда и других ресурсов. Прямые затраты и общепроизводственные расходы образуют цеховую себестоимость. При прибавлении к цеховой себестоимости общехозяйственных расходов получается производственная себестоимость. Производственная себестоимость, увеличенная на сумму коммерческих и сбытовых расходов, есть полная себестоимость. См. также Поэлементный разрез себестоимости, Постатейный разрез себестоимости
Стандарт-костинг	— одна из систем калькулирования себестоимости и управления затратами. Ее важнейшими характеристиками являются утверждение нормативов затрат по их видам и анализ отклонений между фактическими и нормативными затратами (в том числе и по методике факторного анализа)
Центр затрат	— структурная единица, менеджер которой несет ответственность за произведенные расходы
Центр ответственности	— структурная единица, по которой целесообразно накапливать бухгалтерскую информацию о затратах и поступлениях (выручке, доходах), на которые руководство данной структурной единицы может влиять
Элементы затрат	— См. Поэлементный разрез себестоимости

3.3. Учет управленческих и коммерческих расходов

Счета: 26 «Общехозяйственные расходы» (А); 44 «Расходы на продажу» (А).

Особенности методологии учета

Для обобщения информации о расходах для нужд управления, непосредственно не связанных с производственным процессом, предназначен активный счет 26 «Общехозяйственные расходы». Аналитический учет по этому счету ведется по статьям соответствующих смет затрат, местам их возникновения и др.

Суммы, накопленные по дебету счета 26, в конце месяца списываются в дебет счета 20 «Основное производство» или — в качестве условно-постоянных расходов — в дебет субсчета 90/2 «Себестоимость продаж».

На счете 44 «Расходы на продажу» обобщается информация о расходах, связанных с продажей продукции, товаров, работ и услуг. Аналитический учет по данному счету ведется по видам и статьям расходов.

В конце месяца суммы, накопленные на счете 44, полностью или частично списываются в дебет субсчета 90/2.

В организациях, осуществляющих производственную деятельность, при частичном списании подлежат распределению между видами отгруженной продукции расходы на упаковку и транспортировку. При распределении учитываются вес, объем, производственная себестоимость и другие характеристики отгруженной продукции. В организациях, осуществляющих торговую или иную посредническую деятельность, распределяются расходы на транспортировку (между проданными товарами и остатками товаров на конец месяца).

Все остальные коммерческие расходы ежемесячно списываются на себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг), то есть в дебет субсчета 90/2.

Бухгалтерские расчеты

Списание разницы между стоимостью товаров по учетным ценам и их фактической себестоимостью изготовления

Распределение транспортных расходов торговой организации между реализованными товарами и остатком товаров на складе

Эта разница учитывается на счете 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей» и списывается (при отрицательной разнице — сторнируется) в дебет счета 44 «Расходы на продажу» пропорционально стоимости отпущенных товаров по учетным ценам.

Если торговая организация расходы на транспортировку товаров от поставщика не включает в фактическую себестоимость товаров, а относит на счет 44 «Расходы на продажу», то эти расходы необходимо распределять между реализованными товарами и остатком товаров на складе на конец месяца. Для этого рассчитывается средний процент расходов на транспортировку по формуле:

$$\text{Средний процент} = \frac{\begin{array}{c} \text{Расходы на} \\ \text{транспортировку,} \\ \text{приходящиеся на} \\ \text{остаток товаров на} \\ \text{складе на начало} \\ \text{месяца} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Расходы на} \\ \text{транспортировку} \\ \text{за текущий месяц} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{Стоимость} \\ \text{товаров,} \\ \text{реализованных в} \\ \text{текущем месяце} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Стоимость остатка} \\ \text{товаров на складе} \\ \text{на конец месяца} \end{array}}$$

Умножая средний процент на сумму остатка товаров на складе на конец месяца, получаем сумму расходов на транспортировку, относящуюся к остатку товаров на складе на конец месяца. Сумма транспортных расходов за вычетом этой суммы в конце месяца списывается проводкой Д-т 90/2 «Себестоимость продаж» — К-т 44 «Расходы на продажу».

Для торговой организации транспортные расходы являются прямыми расходами. Косвенные расходы по реализации списываются в дебет счета 90/2 «Себестоимость продаж».

Списание
расходов
на продажу
на себестоимость
продаж

По дебету счета 44 «Расходы на продажу» накапливаются суммы коммерческих расходов. Основная их часть — расходы на продажу продукции, работ и услуг. Коммерческие расходы в конце месяца списываются полностью или частично в дебет субсчета 90/2 «Себестоимость продаж». При частичном списании часть расходов списывается полностью, а некоторые — частично. Расходы, списываемые частично, подлежат распределению между отдельными видами отгруженной продукции (расходы на транспортировку и упаковку в организациях, осуществляющих производственную деятельность) или между проданным товаром и остатком товара на конец каждого месяца (транспортные расходы в организациях, осуществляющих торговую и иную посредническую деятельность). Базой распределения могут быть объем отгруженной продукции, производственная себестоимость продукции и т.п. Сначала необходимо найти коэффициент распределения расходов путем деления суммы распределяемых расходов на базу распределения. Затем, умножая этот коэффициент на значение базы для каждого вида отгруженных товаров (при распределении расходов на транспортировку и упаковку в производственных организациях), получают суммы, списываемые со счета 44 в дебет счета 90/2 по каждому виду продукции. О распределении транспортных расходов в торговых организациях см. «Распределение транспортных расходов торговой организации между реализованными товарами и остатком товаров на складе».

Основные понятия

- Издержки обращения — затраты, необходимые для обеспечения обращения товаров. На предприятиях торговли являются составной частью торговой наценки. К издержкам обращения относятся расходы на оплату труда работников, занятых в сфере торговли, транспортные расходы, амортизация торгового оборудования и зданий. Издержки, связанные с процессом обращения, называются чистыми издержками обращения, возникающие в результате продолжения процесса производства в сфере обращения — дополнительными издержками
- Коммерческие расходы — расходы, связанные с реализацией продукции (товаров, работ, услуг)

3.4. Учет выпуска и реализации продукции (работ и услуг)

Стандарт учета:	Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99).
Счета:	40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» (А-П); 43 «Готовая продукция» (А); 44 «Расходы на продажу» (А); 45 «Товары отгруженные» (А); 90 «Продажи».

Особенности методологии учета

Учет выпуска готовой продукции может вестись по фактической и по нормативной (плановой) производственной себестоимости.

Если используется первый вариант учета, то фактическая себестоимость готовой продукции списывается в дебет счета 43 «Готовая продукция» с кредита счета 20 «Основное производство».

При втором варианте учета используется активно-пассивный счет 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)». Нормативная (плановая) производственная себестоимость готовой продукции, поступающей на склад, отражается по дебету счета 43 и кредиту счета 40. После того как становится возможным определить фактическую себестоимость выпущенной продукции, она с кредита счета 20 списывается в дебет счета 40. На последнее число месяца по счету 40 определяется отклонение фактической себестоимости от плановой. Превышение фактической себестоимости над нормативной (плановой) списывается с кредита счета 40 в дебет счета 90 «Продажи» (субсчет 90/2 «Себестоимость продаж»). Превышение нормативной (плановой) себестоимости над фактической списывается аналогичной проводкой сторно. В конце месяца сальдо по счету 40 быть не должно.

При выбытии готовой продукции она может оцениваться по себестоимости каждой единицы, по средней себестоимости и по себестоимости первых по времени поступлений (методом ФИФО).

Фактическая производственная себестоимость реализуемой продукции списывается с кредита счета 43 в дебет субсчета 90/2. В дебет этого же субсчета в конце месяца списываются и расходы на продажу (с учетом распределения расходов на упаковку и транспортировку) в корреспонденции со счетом 44 «Расходы на продажу». На сумму выручки от реализации кредитруется субсчет 90/1 «Выручка» в корреспонденции с дебетом счета 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками». Одновременно в кредит счета 68 «Расчеты по налогам и сборам» (субсчет 68/НДС «Расчеты по НДС») в корреспонденции с дебетом субсчета 90/3 «Налог на добавленную стоимость» начисляется НДС с выручки по расчетной ставке (в настоящее время обычно 20/120). Финансовый результат от реализации (сальдо счета 90),

определяемый в конце месяца, списывается через счет 90/9 «Прибыль/убыток от продаж» в дебет (если получен убыток) или в кредит (если получена прибыль) счета 99 «Прибыли и убытки».

Основные понятия

Выручка	— денежные средства или иное возмещение за проданные товары
Прибыль	— разница между суммами доходов и расходов. Различают прибыль валовую, прибыль от реализации продукции (товаров, работ, услуг), прибыль до налогообложения, чистую прибыль и т.д.
Прибыль (убыток) от продаж	— разность между выручкой (нетто) от продажи товаров, продукции, работ и услуг (за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) и себестоимостью проданных товаров, продукции, работ, услуг, а также коммерческими и управленческими расходами
Реализованная продукция	— отгруженная продукция, право собственности на которую перешло к покупателю
Чистый объем продаж	— общая сумма выручки от реализации (Gross sales) минус возврат и уценка проданных товаров, а также скидки с продаж за досрочную оплату

Тема 4. Учет расчетов

4.1. Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками, обособленными подразделениями, разными дебиторами и кредиторами

Счета:

55 «Специальные счета в банках»; 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» (А-П); 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» (А-П); 63 «Резервы по сомнительным долгам» (П); 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» (А-П); 79 «Внутрихозяйственные расчеты»; 007 «Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов» (забал.).

Особенности методологии учета

Для учета расчетов с поставщиками и подрядчиками за полученные товарно-материальные ценности, выполненные работы и потребленные

услуги используется активно-пассивный счет 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками». Аналитический учет по этому счету ведется по каждому предъявленному счету, а если расчеты ведутся в порядке плановых платежей — по каждому поставщику и подрядчику. Суммы выданных авансов и предварительной оплаты учитываются обособленно.

Операции, связанные с расчетами за приобретенные товарно-материальные ценности, выполненные работы и оказанные услуги, отражаются на счете 60 независимо от времени оплаты. Этот счет кредитуется на суммы, указанные в расчетных документах поставщиков, в корреспонденции со счетами учета товарно-материальных ценностей и соответствующих затрат. При обнаружении в расчетных документах поставщиков несоответствия цен или арифметических ошибок счет 60 кредитуется на соответствующие суммы в корреспонденции с субсчетом 76/2 «Расчеты по претензиям».

Счет 60 дебетуется на суммы оплаты (включая авансы и предварительную оплату) в корреспонденции со счетами учета денежных средств.

Для учета расчетов с покупателями и заказчиками предназначен активно-пассивный счет 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками». Аналитический учет по этому счету ведется по каждому предъявленному покупателем и заказчиком счету, а при расчетах в порядке плановых платежей — по каждому покупателю и заказчику. Суммы полученных авансов и предварительной оплаты учитываются обособленно.

Счет 62 дебетуется на суммы расчетных документов, предъявленных покупателям и заказчиком, в корреспонденции со счетами 90 «Продажи» и 91 «Прочие доходы и расходы». Суммы платежей, поступивших от покупателей и заказчиков, включая суммы авансов, записываются в кредит счета 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками».

Основные понятия

Акцепт	—	согласие на оплату денежных и товарно-материальных документов
Безотзывный аккредитив	—	«безотзывным признается аккредитив, который не может быть отменен без согласия получателя средств» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 869, п. 1</i>)
Вексель	—	«...ничем не обусловленное обязательство векселедателя (простой вексель) либо иного указанного в векселе плательщика (переводной вексель) выплатить по наступлении предусмотренного векселем срока полученные займы денежные суммы» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 815, п. 1</i>)

Внутрихозяйственные расчеты	—	расчеты, осуществляемые между структурными подразделениями организации (филиалами, представительствами, отделениями и т.п.), которые выделены на самостоятельные балансы или для которых на балансе организации открыты субсчета. К внутрихозяйственным расчетам относятся, например, расчеты по выделенному имуществу, по взаимному отпуску материальных ценностей, по реализации продукции (работ, услуг), по оплате труда работникам подразделений и т.д.
Дебиторская задолженность	—	финансовый актив предприятия, представляющий собой долги контрагентов по экономической деятельности (в большинстве случаев покупателей). В балансе российских предприятий показывается краткосрочная задолженность (со сроком погашения в течение 12 месяцев) и долгосрочная (со сроком погашения более чем через 12 месяцев)
Кредиторская задолженность	—	краткосрочный пассив предприятия, равный его задолженности кредиторам (госбюджету, работникам, поставщикам и подрядчикам, покупателям и заказчикам и т.п.), за исключением задолженности по краткосрочным займам и кредитам
Непокрытый (гарантированный аккредитив)	—	«в случае открытия непокрытого (гарантированного) аккредитива исполняющему банку предоставляется право списывать всю сумму аккредитива с ведущегося у него счета банка-эмитента» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 867, п. 2</i>)
Отзывный аккредитив	—	«отзывным признается аккредитив, который может быть изменен или отменен банком-эмитентом без предварительного уведомления получателя средств. Отзыв аккредитива не создает каких-либо обязательств банка-эмитента перед получателем средств... Аккредитив является отзывным, если в его тексте прямо не установлено иное» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 868, п. 1, 3</i>)
Покрытый (депонированный аккредитив)	—	«в случае открытия покрытого (депонированного) аккредитива банк-эмитент при его открытии обязан перечислить сумму аккредитива (покрытие) за счет плательщика либо предоставленного ему кредита в распоряжение исполняющего банка на весь срок действия обязательства банка-эмитента» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ст. 867, п. 2</i>)

Расчетный счет	—	счет организации в банке, используемый для хранения свободных денежных средств и ведения текущих расчетов
Расчеты платежными поручениями	—	«при расчетах платежным поручением банк обязуется по поручению плательщика за счет средств, находящихся на его счете, перевести определенную денежную сумму на счет указанного плательщиком лица в этом или в ином банке...» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 863, п. 1</i>)
Расчеты по аккредитиву	—	«при расчетах по аккредитиву банк, действующий по поручению плательщика об открытии аккредитива и в соответствии с его указанием (банк-эмитент), обязуется произвести платежи получателю средств или оплатить, акцептовать или учесть переводной вексель либо дать полномочие другому банку (исполняющему банку) произвести платежи получателю средств или оплатить, акцептовать или учесть переводной вексель» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 867, п. 1</i>)
Расчеты по инкассо	—	«при расчетах по инкассо банк (банк-эмитент) обязуется по поручению клиента осуществить за счет клиента действия по получению от плательщика платежа и (или) акцепта платежа» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 874, п. 1</i>)
Чек	—	«чеком признается ценная бумага, содержащая ничем не обусловленное распоряжение чекодателя банку произвести платеж указанной в нем суммы чекодержателю» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 877, п. 1</i>)

4.2. Учет расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям

Счета: 68 «Расчеты по налогам и сборам» (А-П); 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» (А-П); 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» (А-П); 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям» (А-П); 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей».

Особенности методологии учета

Основными формами оплаты труда являются повременная и сдельная и их разновидности.

Для учета расчетов с персоналом по всем видам оплаты труда, премиям, пенсиям работающих пенсионеров, а также по выплате доходов по акциям используется счет 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда». Аналитический учет по этому счету ведется по каждому работнику организации.

По кредиту счета 70 отражаются суммы оплаты труда, начисленной работникам (в корреспонденции со счетами учета затрат на производство, расходов на продажу, других источников); оплаты отпусков и вознаграждений за выслугу лет за счет создаваемого в установленном порядке резерва (в корреспонденции со счетом 96 «Резервы предстоящих расходов и платежей»); начисленных пособий по социальному страхованию, пенсий и аналогичных выплат (в корреспонденции со счетом 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»); доходов от участия в капитале организации (в корреспонденции со счетом 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»).

По дебету счета 70 отражаются выплаты по указанным суммам, а также удержания по ним (налогов, платежей по исполнительным документам и т.п.). При этом корреспондирующими счетами являются счета 50 «Касса» (при выдаче заработной платы из кассы), 51 «Расчетные счета» (при перечислении начисленных сумм оплаты труда на счета в банках), 68 «Расчеты по налогам и сборам» (при удержании налога на доходы физических лиц), 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» (при удержании средств по исполнительным листам).

Суммы оплаты труда, не полученные работниками в срок, списываются в кредит счета 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» (субсчет «Расчеты по депонированным суммам»).

На счете 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям» обобщается информация о всех видах расчетов организации с работниками, кроме расчетов по оплате труда и расчетов с подотчетными лицами. Аналитический учет по этому счету ведется по каждому работнику.

К счету 73 могут быть открыты субсчета 73/1 «Расчеты по предоставленным займам», 73/2 «Расчеты по возмещению материального ущерба» и др.

Сумма предоставленного работнику займа отражается по дебету субсчета 73/1 «Расчеты по предоставленным займам» в корреспонденции со счетом 50 «Касса» или 51 «Расчетные счета». Суммы, вносимые или перечисляемые в счет погашения займа, учитываются по кредиту субсчета 73/1 «Расчеты по предоставленным займам» в корреспонденции со счетами 50 «Касса», 51 «Расчетные счета» или 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда».

Суммы, подлежащие взысканию с виновных лиц, списываются в дебет субсчета 73/2 «Расчеты по возмещению материального ущерба» с кредита счетов 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей», 98 «Доходы будущих

периодов» (при недостатках товарно-материальных ценностей) и 28 «Брак в производстве» (при браке в производстве по вине работника).

В кредит субсчета 73/2 относятся суммы внесенных, перечисленных или удержанных платежей в корреспонденции со счетами 50 «Касса», 51 «Расчетные счета» и 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда».

Основные понятия

Депонент по заработной плате	—	рабочий или служащий, своевременно (обычно в течение трех дней) не получивший начисленную ему заработную плату. По истечении срока исковой давности депонированные суммы передаются в федеральный бюджет
Резервы предстоящих расходов и платежей	—	См. основные понятия к п. 1 мод. 2
Социальные взносы	—	взносы, плательщиками которых являются лица, производящие выплаты и иные вознаграждения физическим лицам, а также индивидуальные предприниматели, адвокаты, нотариусы, занимающиеся частной практикой. Объектом обложения страховыми взносами являются выплаты и иные вознаграждения, начисляемые в пользу физических лиц по трудовым и гражданско-правовым договорам, предметом которых является выполнение работ, оказание услуг, а также по договорам авторского заказа, договорам об отчуждении исключительного права на произведения науки, литературы, искусства, издательским лицензионным договорам, лицензионным договорам о предоставлении права использования произведения науки, литературы, искусства. Для организаций, индивидуальных предпринимателей и физических лиц, не признаваемых индивидуальными предпринимателями, установлен индексированный предел базы для начисления страховых взносов в отношении каждого физического лица, которому они производят выплаты и иные вознаграждения. Базой для исчисления страховых взносов плательщиков, не производящих выплаты и иные вознаграждения физическим лицам (индивидуальных предпринимателей, адвокатов, нотариусов, занимающихся частной практикой) является стоимость страхового года. Она определяется как увеличенное в 12 раз произведение минимального размера оплаты труда, установленного на начало финансового года, за который уплачиваются страховые взносы, и тарифа страховых

взносов в соответствующий государственный внебюджетный фонд. В настоящее время применяются следующие тарифы: Пенсионный фонд Российской Федерации — 22%; Фонд социального страхования Российской Федерации — 2,9%; Федеральный фонд обязательного медицинского страхования — 5,1%

Удержания из заработной платы	—	вычеты из заработной платы работника для погашения причитающихся с него платежей (налогов, штрафов, денежных начетов, алиментов, платежей по кредитам и т.п.). Удержания из заработной платы не должны превышать 50% причитающихся работнику сумм
-------------------------------	---	---

4.3. Учет расчетов с подотчетными лицами

Счет: 71 «Расчеты с подотчетными лицами» (А-П).

Особенности методологии учета

Информация о суммах, выданных работникам под отчет на административно-хозяйственные и операционные расходы, отражается на активно-пассивном счете 71 «Расчеты с подотчетными лицами».

При выдаче подотчетной суммы дебетуется счет 71 «Расчеты с подотчетными лицами» в корреспонденции со счетом 50 «Касса». Подотчетное лицо представляет авансовый отчет (обычно в течение трех дней по окончании пользования подотчетной суммой) вместе с документами, подтверждающими произведенные расходы. После утверждения авансового отчета подотчетная сумма списывается с кредита счета 71 «Расчеты с подотчетными лицами» в дебет счетов учета затрат и приобретенных ценностей (10 «Материалы», 26 «Общехозяйственные расходы» и т.п.). Неизрасходованная сумма вносится в кассу организации (проводка Д-т сч. 50 «Касса» — К-т сч. 71 «Расчеты с подотчетными лицами»).

На суммы, не возвращенные в срок, делается проводка Д-т сч. 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей» — К-т сч. 71 «Расчеты с подотчетными лицами». Затем они относятся с кредита счета 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей» в дебет счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» (если они могут быть удержаны из оплаты труда работника) или счета 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям» (если их нельзя удержать из оплаты труда).

Аналитический учет по счету 71 должен быть организован по каждой подотчетной сумме.

Основные понятия

Авансовый отчет	— документ, в котором подотчетное лицо указывает сумму, полученную под отчет, фактически произведенные расходы, остаток или перерасход полученной суммы. Произведенные расходы подтверждаются прилагаемыми документами. Авансовый отчет, проверенный бухгалтерией и утвержденный руководителем, является основанием для списания с подотчетного лица выданной суммы
Подотчетная сумма	— сумма, выданная авансом подотчетному лицу на административно-хозяйственные и операционные расходы. Выдача подотчетной суммы осуществляется по расходному кассовому ордену. Основанием для ее списания является авансовый отчет
Подотчетное лицо	— работник, получивший из кассы организации аванс на административно-хозяйственные и операционные расходы. Подотчетное лицо должно представить в установленный срок отчет о расходовании подотчетной суммы

4.4. Учет расчетов по кредитам и займам

Стандарт учета:	Положение по бухгалтерскому учету «Учет расходов по займам и кредитам» (ПБУ 15/2008).
Счет:	66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам» (П); 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам» (П).

Особенности методологии учета

Расчеты по кредитам и займам, предоставленным организации на срок не более 12 месяцев, учитываются на счете 66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам». Для расчетов по кредитам и займам, предоставленным на срок более 12 месяцев, используется счет 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам». Аналитический учет кредитов и займов ведется по их видам, а также по кредитным организациям и другим заимодавцам.

Суммы кредитов и займов, полученные организацией, отражаются по кредиту счета 66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам» или 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам» и дебету счетов

учета денежных средств (50 «Касса», 51 «Расчетные счета» и др.), счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» и т.д. При погашении кредитов и займов дебетуются счет 66 или 67 и кредитуются счета учета денежных средств. Кредиты и займы, не погашенные в срок, учитываются обособленно.

Проценты по кредитам и займам, причитающиеся к уплате, учитываются обособленно по кредиту счета 66 или 67 и относятся в дебет счета 91 «Прочие доходы и расходы», субсчет 91/2 «Прочие расходы». При уплате этих процентов дебетуется счет 66 или 67 и кредитуются счет учета денежных средств.

Основные понятия

Вексель	—	см. основные понятия к п. 1 мод. 4
Заем	—	«по договору займа одна сторона (займодавец) передает в собственность другой стороне (заемщику) деньги или другие вещи, определенные родовыми признаками, а заемщик обязуется возвратить займодавцу такую же сумму денег (сумму займа) или равное количество других полученных им вещей того же рода и качества. Договор займа считается заключенным с момента передачи денег или других вещей» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2. Ст. 807, п. 1</i>)
Инвестиционный актив	—	см. основные понятия к п. 1 мод. 2
Кредит	—	«по кредитному договору банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются предоставить денежные средства (кредит) заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее» (<i>Гражданский кодекс Российской Федерации. Ст. 819, п. 1</i>)
Расходы по займам и кредитам	—	проценты, причитающиеся займодавцу (кредитору), и дополнительные расходы

4.5. Учет расчетов с учредителями

Счет: 75 «Учет расчетов с учредителями» (А-П); 80 «Уставный капитал» (П); 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» (А-П).

Основные понятия

Дивиденды	— часть суммы чистой прибыли акционерного общества, распределяемой между ее акционерами в соответствии с количеством акций. В первую очередь выплачиваются дивиденды по привилегированным акциям, затем по простым акциям. Размер дивидендов по привилегированным акциям фиксирован, а по простым акциям может меняться от выплаты к выплате в зависимости от рентабельности компании
Учредители	— физические и (или) юридические лица, создающие по собственной инициативе новую организацию и привлекающие к участию в ней других лиц, вносящих капитал

Особенности методологии учета

Для учета расчетов с учредителями по вкладам в уставный (складочный) капитал, по выплате доходов, по налогам на доходы и т.п. используется счет 75 «Учет расчетов с учредителями». К нему могут быть открыты субсчета 75/1 «Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал», 75/2 «Расчеты по выплате доходов» и др. Аналитический учет по счету 75 ведется по каждому учредителю (участнику).

На момент регистрации организации должна быть объявлена сумма ее уставного (складочного) капитала. На эту сумму делается проводка Д-т сч. 75 «Учет расчетов с учредителями», субсч. 75/1 «Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал» — К-т сч. 80 «Уставный капитал». Таким образом, дебетовое сальдо по субсчету 75/1 характеризует величину задолженности по вкладам в уставный (складочный) капитал.

По мере поступления от взносов в уставный (складочный) капитал кредитуются субсчет 75/1 «Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал» и дебетуются счета 50 «Касса», 51 «Расчетные счета» (если вносятся денежные средства), а также счета 08 (если вносятся основные средства), 10 «Материалы», 15 «Заготовление и приобретение материальных ценностей» (если вносятся материалы).

При реализации акций организации, созданной в форме ОАО, по цене выше их номинальной стоимости, разница отражается по кредиту счета 83 «Добавочный капитал».

Доходы от участия в организации начисляются проводкой Д-т сч. 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» — К-т сч. 75 «Учет расчетов с учредителями», субсч. 75/2 «Расчеты по выплате доходов» или сч. 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» (если учредители (участники) являются работниками организации). С начисленного дохода взимается налог на участие в организации (проводка Д-т сч. 75, субсч. 75/2 «Расчеты по выплате доходов» — К-т сч. 68 «Расчеты по налогам и сборам»).

Выплата доходов учредителям (участникам) отражается в учете проводкой Д-т сч. 75, субсч. 75/2 «Расчеты по выплате доходов» или сч. 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» — К-т сч. 50 «Касса» или сч. 51 «Расчетные счета».

4.6. Учет расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами

Стандарт учета: Положение по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» (ПБУ 18/02).

Счет: 19 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям» (А); 68 «Расчеты по налогам и сборам» (А-П); 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» (А-П).

Особенности методологии учета

Для обобщения информации о расчетах с бюджетами по налогам и сборам, по которым организация является налогоплательщиком или налоговым агентом, предназначен счет 68 «Расчеты по налогам и сборам». Аналитический учет по этому счету ведется по видам налогов.

По кредиту счета 68 отражаются суммы налогов, причитающиеся по налоговым декларациям. При этом суммы налога на прибыль организаций относятся в дебет счета 99 «Прибыли и убытки», налога на доходы физических лиц — в дебет счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», налога на имущество организаций — в дебет счета 91 «Прочие доходы и расходы» (субсчет 91/2 «Прочие расходы»), транспортного налога, водного налога, земельного налога — в дебет счета 26 (20, 25 и др.).

Налог на добавленную стоимость и акцизы включаются в стоимость реализуемых товаров, работ и услуг. При отражении в учете выручки от реализации сумма начисленных НДС и акцизов относится в дебет счета 90 «Продажи» (субсчет 90/3 «Налог на добавленную стоимость» или 90/4 «Акцизы») или — по прочим поступлениям — в дебет счета 91 «Прочие доходы и расходы» (субсчет 91/2 «Прочие расходы»). В дебет счета 68 (субсчет «Расчеты по налогу на добавленную стоимость») с кредита счета 19 списывается «входной» НДС. Формирующееся при этом кредитовое сальдо

счета 68 (субсчет «Расчеты по налогу на добавленную стоимость») подлежит перечислению в бюджет.

Суммы налогов и сборов, перечисляемые в бюджет, отражаются по дебету счета 68 «Расчеты по налогам и сборам» (соответствующий субсчет) в корреспонденции со счетом 51 «Расчетные счета».

Для учета расчетов по страховым взносам в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования используется счет 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению». На нем могут быть открыты субсчета 69/1 «Расчеты по социальному страхованию», 69/2 «Расчеты по пенсионному обеспечению», 69/3 «Расчеты по обязательному медицинскому страхованию» и др.

Суммы страховых взносов, начисленные за период, отражаются по кредиту счета 69 (соответствующий субсчет) в корреспонденции со счетом 20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 44 «Расходы на продажу». По дебету счета 69 учитываются суммы, выплаченные организацией своим работникам за счет внебюджетных фондов (кредит счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»), а также суммы, фактически перечисляемые в эти фонды (кредит счета 51 «Расчетные счета»).

Тема 5. Учет финансовых результатов

5.1. Учет доходов и расходов

<i>Стандарты учета:</i>	Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99);
	Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99).
<i>Счет:</i>	42 «Торговая наценка» (П); 44 «Расходы на продажу» (А); 90 «Продажи» (А-П); 91 «Прочие доходы и расходы» (А-П); 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей»; 97 «Расходы будущих периодов»; 98 «Доходы будущих периодов»; 99 «Прибыли и убытки» (А-П).

Особенности методологии учета

Доходы организации подразделяются на доходы от обычных видов деятельности и прочие доходы.

Во многих случаях доходом от обычных видов деятельности является выручка. Она принимается к учету в сумме, равной величине поступле-

ния денежных средств или иного имущества и (или) дебиторской задолженности.

Для обобщения информации о доходах по обычным видам деятельности организации используется пассивный субсчет 90/1 «Выручка» счета 90 «Продажи». Выручка от продажи товаров, продукции, выполнения работ, оказания услуг и т.д. отражается по кредиту субсчета 90/1 в корреспонденции со счетом 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками». Записи по субсчету 90/1 ведутся накопительно в течение года. По окончании отчетного года сальдо этого субсчета списывается в кредит субсчета 90/9 «Прибыль/убыток от продаж».

Прочие доходы учитываются на счете 91 «Прочие доходы и расходы» (пассивный субсчет 91/1 «Прочие доходы»). В конце отчетного года сальдо субсчета 91/1 списывается в кредит субсчета 91/9 «Сальдо прочих доходов и расходов».

Расходы организации подразделяются на расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы.

Для обобщения информации о расходах по обычным видам деятельности организации используется активный субсчет 90/2 «Себестоимость продаж». При признании выручки в дебет этого субсчета списывается себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг и т.д. с кредита счетов 20 «Основное производство», 41 «Товары», 43 «Готовая продукция», 44 «Расходы на продажу». К счету 90 открываются также активные субсчета 90/3 «Налог на добавленную стоимость» (для учета сумм НДС, причитающихся к получению от покупателей (заказчиков)), 90/4 «Акцизы» (для учета сумм акцизов, включенных в цену реализованной продукции (товаров) и, если организация ведет внешнеэкономическую деятельность, — 90/5 «Экспортные пошлины»). Записи по субсчетам 90/2, 90/3, 90/4 и 90/5 ведутся накопительно в течение года. По окончании отчетного года сальдо этих субсчетов списывается в кредит субсчета 90/9 «Прибыль/убыток от продаж».

Прочие расходы учитываются на счете 91 «Прочие доходы и расходы» (активный субсчет 91/2 «Прочие расходы»). В конце отчетного года сальдо субсчета 91/2 списывается в дебет субсчета 91/9 «Сальдо прочих доходов и расходов».

Основные понятия

Доходы будущих периодов	— это доходы, полученные в отчетном периоде, но относящиеся к следующим отчетным периодам. Они отражаются на финансовых результатах периодов, к которым они относятся
Доходы организации	— «доходами организации признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов

(денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества)». Доходы организации подразделяются на доходы от обычных видов деятельности и прочие доходы (*Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» /ПБУ 9/99/. П. 2, 4)*

Доходы от обычных видов деятельности

— «выручка от продажи продукции и товаров, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг...» Если предметом деятельности организации является предоставление своих активов во временное пользование по договору аренды, то выручкой считается получаемая ею по этому договору арендная плата. В организациях, предметом деятельности которых является предоставление во временное пользование прав, вытекающих из патентов на изобретения и интеллектуальной собственности, выручкой признаются платежи, получаемые за пользование этими правами (лицензионные платежи, включая роялти). Если предметом деятельности организации является участие в уставных капиталах других организаций, выручкой считаются поступления, получаемые от такой деятельности (*Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» /ПБУ 9/99/. П. 5*)

Прочие доходы и расходы

— прибыли и убытки от операций не по основной деятельности. Например, к числу прочих доходов организации относятся поступления от продажи основных средств, к числу прочих расходов — проценты, уплачиваемые банку по полученным кредитам

Расходы будущих периодов

— это «затраты, произведенные организацией в отчетном периоде, но относящиеся к следующим отчетным периодам...». В бухгалтерском балансе они списываются в порядке, устанавливаемом в учетной политике (равномерно, пропорционально объему продукции и др.) (*Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено Минфином РФ 29 июля 1998 г. № 34н. Ст. 65*)

Расходы организации

— «расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников

(собственников имущества)». Расходы организации подразделяются на расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы (*Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» /ПБУ 10/99/.* П. 2, 4)

Расходы по обычным
видам деятельности

— «расходы, связанные с изготовлением продукции и продажей продукции, приобретением и продажей товаров. Такими расходами также считаются расходы, осуществление которых связано с выполнением работ, оказанием услуг». Если предметом деятельности организации является предоставление своих активов во временное пользование по договору аренды, то расходами по обычным видам деятельности считаются расходы, связанные с этой деятельностью. В организациях, предметом деятельности которых является предоставление во временное пользование прав, вытекающих из патентов на изобретения и интеллектуальной собственности, расходами по обычным видам деятельности следует считать расходы, связанные с этой деятельностью. Если предметом деятельности организации является участие в уставных капиталах других организаций, расходами по обычным видам деятельности признаются расходы, связанные с этой деятельностью. Возмещение стоимости амортизируемых активов в виде амортизационных отчислений также относится к расходам по обычным видам деятельности. При учете расходов по обычным видам деятельности должна быть обеспечена их группировка по таким элементам, как материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие затраты. (*Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» /ПБУ 10/99/.* П. 5, 8)

5.2. Учет конечного финансового результата

Стандарты учета: см. п. 1 данного модуля.

Счета: 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» (А-П); 99 «Прибыли и убытки» (А-П).

Особенности методологии учета

Финансовым результатом деятельности организации является сальдо ее доходов и расходов. В течение отчетного периода (как правило, в конце каждого месяца) они списываются на счет 99 «Прибыли и убытки» со счетов 90 «Продажи» (субсчет 90/9 «Прибыль / убыток от продаж») и 91 «Про-

чие доходы и расходы» (субсчет 91/9 «Сальдо прочих доходов и расходов»). На этот счет относятся также начисленные суммы налога на прибыль (в корреспонденции со счетом 68 «Расчеты по налогам и сборам») и чрезвычайные доходы и расходы, возникающие в связи со стихийными бедствиями, авариями, пожарами и другими чрезвычайными обстоятельствами (в корреспонденции со счетами по учету денежных средств, материально-производственных запасов и т.п.).

Сальдо по счету 99 либо дебетовое (убыток), либо кредитовое (прибыль). В конце отчетного периода этот счет закрывается. Его сальдо, соответствующее чистой прибыли (убытку) отчетного периода, заключительными оборотами декабря списывается в кредит счета 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)», если была получена чистая прибыль, или в дебет этого счета, если результатом оказался убыток.

Нераспределенная прибыль может быть направлена на выплату доходов учредителям (участникам), на покрытие убытков прошлых лет, на пополнение резервного капитала и на другие цели (по решению учредителей (участников)). Направление части прибыли отчетного года на выплату дивидендов учредителям (участникам) по итогам утверждения годовой бухгалтерской отчетности отражается в учете проводкой Д-т сч. 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» — К-т сч. 75 «Учет расчетов с учредителями» или К-т сч. 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда». Аналогичным образом учитываются промежуточные выплаты.

При доведении уставного капитала до величины чистых активов предприятия делается проводка Д-т сч. 80 «Уставный капитал» — К-т сч. 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»¹. Убыток по счету 84 может быть покрыт за счет резервного капитала (проводка Д-т сч. 82 «Резервный капитал» — К-т сч. 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»).

Аналитический учет по счету 84 должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить получение информации о направлении использования средств. Аналитический учет по счету 99 должен обеспечить формирование информации, необходимой для составления «Отчета о финансовых результатах».

¹ Если величина чистых активов организации за отчетный период окажется меньше величины ее уставного капитала, то он должен быть уменьшен до величины чистых активов. Новую величину уставного капитала нужно зарегистрировать в установленном порядке. Если новая величина уставного капитала будет меньше минимума, установленного для данной организационно-правовой формы, то организация подлежит ликвидации.

Основные понятия

- Дивиденды — часть суммы чистой прибыли акционерного общества, распределяемой между ее акционерами в соответствии с количеством акций. В первую очередь выплачиваются дивиденды по привилегированным акциям, затем по простым акциям. Размер дивидендов по привилегированным акциям фиксирован, а по простым акциям может меняться от выплаты к выплате в зависимости от рентабельности компании
- Непокрытый убыток — один из возможных видов конечного финансового результата по итогам деятельности предприятия за год, означающий уменьшение капитала. В форме № 2 «Отчет о финансовых результатах» непокрытый убыток показывается без учета решения о его покрытии за счет соответствующих источников. В форме № 1 «Бухгалтерский баланс» он показывается с учетом этого решения

Тема 6. Экспресс-анализ баланса

6.1. Состав бухгалтерской (финансовой) отчетности

В соответствии со ст. 14 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» в состав годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности входят Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых результатах и приложения к ним. Согласно п. 2 и 4 Приказа Минфина от 02.07.2010 № 66н приложениями являются Отчет об изменениях капитала, Отчет о движении денежных средств, Отчет о целевом использовании средств (для некоммерческих организаций) и пояснения.

Составление промежуточной отчетности (за месяц, квартал, полугодие, за 9 месяцев) является обязательным, если это предусмотрено законодательством, нормативными правовыми актами, договорами, учредительными документами или решениями собственников. Она может содержать меньшее количество форм и не представляется в налоговые и статистические органы. Но она может понадобиться, например, при получении кредита в банке.

6.2. Экспресс-анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности

Бухгалтерская (финансовая) отчетность является важнейшим источником информации для анализа финансового состояния организации. Экспресс-анализ отчетности проводится в условиях недостатка времени

и с минимально необходимыми расчетами. Целью такого анализа во многих случаях является выявление «болевых точек» деятельности предприятия в целях своевременного принятия правильных управленческих решений по корректировке ситуации.

Стандартного набора показателей для экспресс-анализа финансового состояния предприятия не существует. Как правило, ими могут быть:

- *группа 1:*
 - валюта баланса;
 - доля основных средств в общей сумме активов;
 - коэффициент износа основных средств;
- *группа 2:*
 - коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
 - коэффициент текущей платежеспособности;
 - коэффициент текущей ликвидности;
 - коэффициент абсолютной ликвидности;
 - коэффициент автономии;
- *группа 3:*
 - оборачиваемость используемых активов;
 - оборачиваемость дебиторской задолженности;
 - фондоотдача;
- *группа 4:*
 - рентабельность всех активов;
 - рентабельность реализации;
 - рентабельность текущих затрат;
- *группа 5:*
 - убытки;
 - просроченная дебиторская и кредиторская задолженность;
 - кредиты и займы, не погашенные в срок;
 - векселя выданные / полученные просроченные.

Показатели группы 1 позволяют оценить имущественное положение предприятия, группы 2 — финансовое состояние, группы 3 — его деловую активность, группы 4 — рентабельность, группы 5 — выявить «болевые статьи» в отчетности.

Формулы для расчета основных финансовых коэффициентов

Коэффициент	Формула для расчета ¹	Нормативные значения
Доля основных средств в общей сумме активов	Стр. 1150 / стр. 1700 (· 100%)	Норматива нет
Коэффициент износа основных средств	Сумма амортизационных отчислений / первоначальная стоимость основных средств (· 100%)	Норматива нет
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(стр. 1300 – стр. 1100) / стр. 1200	>= 0,1 Рекомендуемое значение больше 0,6–0,8
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами	Первый вариант	В пределах от 0,6 до 0,8
	Второй вариант	
Коэффициент платежеспособности	стр. 1300 / (стр. 1520 + стр. 1510 + стр. 1550 + стр. 1400)	В пределах от 0,5 до 0,7
Коэффициент общей ликвидности	стр. 1200/стр. 1400 + стр. 1500 – стр. 1530 – стр. 1540	В пределах от 1 до 2
Коэффициент текущей ликвидности	стр. 1200/стр. 1500 – стр. 1530 – стр. 1540	В пределах от 1,5 до 2,5
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	(стр. 1240 + стр. 1250 + стр. 1260) / (стр. 1500 – стр. 1530 – стр. 1540)	В пределах от 0,7 до 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	(стр. 1240 + стр. 1250) / (стр. 1500 – стр. 1530 – стр. 1540)	В пределах от 0,2 до 0,5

¹ Коды строк см. в приложениях «Бухгалтерский баланс» и «Отчет о финансовых результатах».

Коэффициент	Формула для расчета	Нормативные значения
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	(стр. 1300 – стр. 1100) / стр. 1300	Норматива нет
Коэффициент автономии	стр. 1300 / стр. 1700	> 0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	(стр. 1300 + стр. 1400) / стр. 1700	>= 0,75
Коэффициент финансовой зависимости	стр. 1700 / стр. 1300	< 0,5
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	(стр. 1400 + стр. 1500) / стр. 1300	< 1
Чистые активы	(стр. 1600 – задолженность учредителей по взносам в уставный капитал) – (стр. 1400 + стр. 1500 – стр. 1530)	Норматива нет
Коэффициент прогноза банкротства	(стр. 1200 – стр. 1500) / стр. 1700	> 0
Коэффициент восстановления платежеспособности	$\frac{[К_{\text{тл кон}} + 6/T \cdot (К_{\text{тл кон}} - К_{\text{тл нач}})]}{К_{\text{тл норм}}}$ где $K_{\text{тл нач}}$ и $K_{\text{тл кон}}$ – коэффициенты текущей ликвидности соответственно на начало и конец отчетного периода; T – анализируемый период в месяцах; $K_{\text{тл норм}}$ – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности (обычно равно 2)	Если коэффициент, рассчитанный на период 6 месяцев, больше 1, то у предприятия есть возможность восстановить платежеспособность в течение 6 месяцев. Если этот коэффициент меньше 1, то такой возможности нет

Коэффициент	Формула для расчета	Нормативные значения
Коэффициент утраты платежеспособности	$\frac{[К_{\text{тл кон}} + 3/T \cdot (К_{\text{тл кон}} - К_{\text{тл нач}})]}{К_{\text{тл норм}}}$ где $K_{\text{тл нач}}$ и $K_{\text{тл кон}}$ — коэффициенты текущей ликвидности соответственно на начало и конец отчетного периода; T — период в месяцах; $K_{\text{тл норм}}$ — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности (обычно равно 2)	Если коэффициент, рассчитанный на период 3 месяцев, больше 1, то у предприятия есть возможность не утратить платежеспособность в ближайшее время. Если этот коэффициент меньше 1, то такой возможности нет
Коэффициент оборачиваемости активов	стр. 2110 / средняя величина активов за период (стр. 1600)	Норматива нет
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	стр. 2110 / стр. 1250	Норматива нет
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	стр. 2110 / средняя величина дебиторской задолженности за период (стр. 1230)	Норматива нет
Фондоотдача	стр. 2110 / средняя стоимость основных средств за период (стр. 1150)	Норматива нет
Фондоёмкость	средняя стоимость основных средств за период (стр. 1150) / стр. 2110	Норматива нет
Рентабельность всех активов	По прибыли от продаж	стр. 2200 / средняя величина активов за период (стр. 1600) · 100%
	По чистой прибыли	стр. 2400 / средняя величина активов за период (стр. 1600) · 100%

Коэффициент	Формула для расчета		Нормативные значения
Рентабельность внеоборотных активов (фондорентабельность)	По прибыли от продаж	стр. 2200 / средняя величина внеоборотных активов за период (стр. 1100) · 100%	
	По чистой прибыли	стр. 2400 / средняя величина внеоборотных активов за период (стр. 1100) · 100%	
Рентабельность оборотных активов	По прибыли от продаж	стр. 2200 / средняя величина оборотных активов за период (стр. 1200) · 100%	
	По чистой прибыли	стр. 2400 / средняя величина оборотных активов за период (стр. 1200) · 100%	
Рентабельность собственного капитала	стр. 2400 / стр. 1300		Для бизнеса развитых стран — в пределах 10–12% для российских организаций — около 20%
Рентабельность оборотных средств	стр. 2400 / стр. 1200		≥ 1

Коэффициент	Формула для расчета		Нормативные значения
Рентабельность продаж	По валовой прибыли	стр. 2100 / стр. 2110 x 100%	Норматива нет
	По операционной прибыли	(стр. 2300 + стр. 2330) / стр. 2110 · 100%	
	По чистой прибыли	стр. 2400 / стр. 210 · 100%	
Коэффициент капитализации	(стр. 1500 + стр. 1400) / стр. 1300		Для бизнеса развитых стран $\leq 1,5$ для российских организаций ≤ 1
Коэффициент обновления основных средств	Стоимость новых основных средств / стоимость основных средств на конец года (стр. 1150)		Норматива нет
Коэффициент выбытия средств	Стоимость выбывших основных средств / стоимость основных средств на начало года (стр. 1150)		Норматива нет

Основные понятия

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	— коэффициент, показывающий, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств. Если он близок к 1, организация имеет абсолютную финансовую устойчивость. При значении, близком к 0,1 организация находится в критическом финансовом состоянии. Рекомендуемое значение — 0,6–0,8
Капитализация	— текущая стоимость компании на бирже. Чтобы рассчитать капитализацию, нужно текущую цену акций умножить на их количество
Ликвидность	— способность актива быть проданным по цене, близкой к рыночной
Наиболее ликвидные активы (A1)	— денежные средства и краткосрочные финансовые вложения
Быстрореализуемые активы (A2)	— краткосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы
Медленно реализуемые активы (A3)	— запасы, НДС по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты
Труднореализуемые активы (A4)	— внеоборотные активы, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты
Имобилизованные активы	— активы, не приносящие прибыли. К ним относятся, например, бросовые земли, простаивающий цех из-за устаревшего оборудования и т.д.
Наиболее срочные обязательства (П1)	— кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам, прочие пассивы, ссуды, не погашенные в срок
Краткосрочные пассивы (П2)	— обязательства, которые можно покрыть оборотными активами или погасить путем образования новых краткосрочных обязательств. К ним относятся краткосрочные кредиты и займы, текущая задолженность по долгосрочным кредитам и займам, задолженность перед поставщиками и подрядчиками, задолженность перед персоналом, задолженность по налогам и сборам, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов, задолженность по краткосрочным выданным векселям, прочие пассивы
Долгосрочные пассивы (П3)	— это обязательства, срок погашения которых больше года. В большинстве случаев это долгосрочные кредиты и займы

Устойчивые пассивы	— не принадлежащие предприятию средства, которые до момента погашения задолженности находятся в его распоряжении. Это прежде всего долгосрочная кредиторская задолженность предприятия. К устойчивым пассивам относятся резервы предстоящих платежей, переходящая задолженность персоналу по оплате труда, средства, поступившие в качестве предоплаты, и др.
Постоянные пассивы	— собственный капитал (акционерный капитал, добавочный капитал, нераспределенная прибыль) и долгосрочный заемный капитал
Коэффициент абсолютной ликвидности	— доля краткосрочных обязательств, которая может быть покрыта за счет абсолютно ликвидных активов, т.е. за счет денежных средств и их эквивалентов (рыночных ценных бумаг и депозитов). При нормативном ограничении $> 0,2$ денежные средства и их эквиваленты покрывают более 20% текущих пассивов. Данный коэффициент представляет интерес для поставщиков
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	— отношение высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам. Материально-производственные запасы при расчете данного коэффициента не учитываются. При этом исходят из того, что они не имеют ликвидационной стоимости, ибо, как правило, велики убытки при их реализации. В аналитике используются денежные средства, легко реализуемые ценные бумаги и дебиторская задолженность. Коэффициент показывает, насколько в критической ситуации можно будет погасить текущие обязательства. Данный коэффициент представляет интерес для банков. Рекомендуемое значение 0,7—1
Коэффициент текущей ликвидности	— характеризует способность организации погашать текущие (краткосрочные) обязательства только за счет оборотных активов. Данный коэффициент представляет интерес для инвесторов. Чем он больше, тем выше платежеспособность организации. Значение коэффициента зависит от отрасли экономики. Считается, что если он меньше 1, высок финансовый риск, если больше 3 — нерациональна структура капитала. Рекомендуемое значение 1,5—2,5
Коэффициент общей ликвидности	— характеризует способность организации погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет всех активов. Рекомендуемое значение в пределах от 1 до 2. Если значение меньше 1, у организации возникают проблемы с оплатой текущих счетов, если больше 2 — неоптимальна структура капитала

Финансовая устойчивость предприятия	— такое состояние счетов предприятия, при котором гарантирована его постоянная платежеспособность
Платежеспособность	— способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства по платежам за счет имеющихся у него денежных средств
Кредитоспособность	— способность организации своевременно и в полном объеме выполнять свои краткосрочные обязательства
Рентабельность	— показатель, характеризующий эффективность использования ресурсов
Чистые активы	— активы организации, не обремененные задолженностью. При расчете чистых активов имущество организации уменьшается на сумму ее обязательств. Чем больше чистые активы, тем выше инвестиционная привлекательность организации, чем меньше, тем больше риск банкротства
Оборачиваемость активов	— показатель деловой активности организации, характеризующий интенсивность использования активов. Для его расчета необходимо выручку за период разделить на среднюю величину активов за этот период

Материалы для самостоятельной работы

Ситуационный кейс.

Туристская фирма ООО «Трэвел» является турагентом¹. Информация об остатках средств на счетах организации представлена в таблице.

¹ При решении данной задачи основное внимание должно быть уделено основам техники бухгалтерского учета. Однако для составления бухгалтерских записей потребуются знания, которые относятся к тематике других модулей. В связи с этим отметим, что реализация товаров, работ и услуг облагается налогом на добавленную стоимость (НДС). Предприятие, приобретая ресурсы для своей деятельности, уплачивает продавцу в составе цены «входной» НДС (обычно 20/120 от цены, включающей НДС, или, что то же самое, 20% от стоимости без НДС), фиксируемый по дебету активного сч. 19 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям». При реализации продукции, работ и услуг предприятие получает в составе выручки НДС (обычно 20/120 от выручки), который за вычетом «входного» НДС оно должно перечислить в бюджет. НДС в составе выручки («НДС, полученный с покупателей») учитывается по кредиту активно-пассивного сч. 68 «Расчеты по налогам и сборам», субсчет «Расчеты по НДС». При оприходовании приобретенных ресурсов, используемых для производства товаров, работ и услуг, облагаемых НДС, «входной»

Таблица

**Остаток средств на счетах бухгалтерского учета ООО «Трэвел»
на 1 января 202х г.**

№ п/п	Хозяйственные средства и источники их образования	Номер счета	Сумма (руб.)
1	Денежные средства в кассе	Д-т 50	23 500
2	Остаток денежных средств на расчетном счете	Д-т 51	53 417
3	Краткосрочная дебиторская задолженность	Д-т 62	6500
4	Первоначальная стоимость компьютера	Д-т 01	26 000
5	Амортизация компьютера	К-т 02	6000
6	Уставный капитал	К-т 80	50 000
7	Нераспределенная прибыль прошлых лет	К-т 84	16 000
8	Задолженность поставщикам	К-т 60	1500
9	Задолженность перед персоналом по оплате труда	К-т 70	23 000
10	Задолженность перед бюджетом по НДС	К-т 68	3437
11	Задолженность перед внебюджетными фондами по социальным взносам	К-т 69	5980
12	Задолженность перед бюджетом по НДС	К-т 68	3500

В январе 202х г. в бухгалтерском учете фирмы были отражены следующие хозяйственные операции:

1. Выдана зарплата сотрудникам за декабрь прошлого года в размере 23 000 руб.
2. Перечислены социальные взносы в сумме 5980 руб.
3. Перечислена в бюджет задолженность по НДС в сумме 3437 руб.

НДС с кредита сч. 19 списывается в дебет сч. 68/НДС, т.е. «входной» НДС относится на расчеты с бюджетом.

Отметим также, что предприятие удерживает 13% от начисленной заработной платы в качестве налога на доходы физических лиц (НДФЛ). Работодатели уплачивают также социальные взносы, относимые на расходы фирмы.

Следует иметь в виду, что сч. 90 «Продажи» в конце месяца закрывается, в то время как его субсчета (в частности, 90/1 «Выручка», 90/2 «Себестоимость продаж», 90/3 «Налог на добавленную стоимость») сохраняют свои сальдо и закрываются по окончании отчетного года. Поэтому для списания финансового результата на сч. 99 «Прибыли и убытки» используется субсчет 90/9 «Прибыль / убыток от продаж».

В условии данной задачи названы далеко не все типичные финансово-хозяйственные операции, встречающиеся в практике деятельности даже малых фирм. Данные об остатках по счетам являются условными.

4. Погашена задолженность перед бюджетом по НДС в сумме 3500 руб.
5. Оприходована в кассу выручка от реализации 20 путевок на сумму 400 750 руб.
6. Выручка в сумме 400 750 руб. сдана в банк.
7. Определено агентское вознаграждение в сумме 77 375 руб. (в том числе НДС).
8. Начислен НДС с выручки турагента в сумме 11 803 руб.
9. Перечислена туроператору сумма 323 375 руб. (выручка за вычетом агентского вознаграждения).
10. Перечислено рекламному агентству в оплату за рекламу 15 340 руб.
11. Учтен НДС, уплаченный по рекламе, в сумме 2340 руб.
12. Расходы на рекламу в сумме 13 000 руб. списаны на затраты.
13. НДС в сумме 2340 руб., уплаченный по рекламе, принят к возмещению из бюджета.
14. Начислена зарплата сотрудникам за январь в сумме 25 000 руб.
15. Удержан НДФЛ в сумме 3250 руб. с зарплаты за январь.
16. Начислены социальные взносы в сумме 6500 руб. с зарплаты за январь.
17. Начислена амортизация основных средств в сумме 1000 руб.
18. Перечислена плата за аренду за январь в сумме 11 800 руб.
19. Сумма арендной платы 10 000 руб. списана на затраты фирмы.
20. Учтен НДС по арендной плате в сумме 1800 руб.
21. НДС по арендной плате в сумме 1800 руб. отнесен на расчеты с бюджетом.
22. Списаны на счет «Продажи» затраты фирмы по основной деятельности в сумме 55 500 руб.
23. Выявлен финансовый результат за январь (прибыль 10 072 руб.).

Отразите эти операции по счетам бухгалтерского учета. Сделайте записи в журнале регистрации хозяйственных операций. Составьте оборотную ведомость за январь и бухгалтерский баланс на 31 января 202х г.

Решение

Сделаем проводки в журнале регистрации хозяйственных операций:

№ п/п	Операция	Сумма, руб.	Дебет	Кредит
1	Выдана зарплата сотрудникам за декабрь прошлого года	23 000	70	50
2	Перечислены социальные взносы	5980	69	51
3	Перечислена в бюджет задолженность по НДФЛ	3437	68/НДФЛ	51
4	Погашена задолженность перед бюджетом по НДС	3 500	68/НДС	51

№ п/п	Операция	Сумма, руб.	Дебет	Кредит
5	Оприходована в кассу выручка от реализации 20 путевок	400 750	50	76
6	Выручка сдана в банк	400 750	51	50
7	Определено агентское вознаграждение	77 375	76	90/1
8	Начислен НДС с выручки турагента	11 803	90/3	68/НДС
9	Перечислена туроператору выручка за минусом агентского вознаграждения	323 375	76	51
10	Перечислено рекламному агентству в оплату за рекламу	15 340	60	51
11	Учтен НДС, уплаченный по рекламе	2340	19	60
12	Расходы на рекламу списаны на затраты	13 000	44	60
13	НДС, уплаченный по рекламе, принят к возмещению из бюджета	2340	68/НДС	19
14	Начислена зарплата сотрудникам за январь	25 000	44	70
15	Удержан НДФЛ с зарплаты за январь	3250	70	68/ НДФЛ
16	Начислены социальные взносы с зарплаты за январь	6500	44	69
17	Начислена амортизация основных средств	1000	44	02
18	Перечислена плата за аренду за январь	11 800	60	51
19	Сумма арендной платы списана на затраты фирмы	10 000	44	60
20	Учтен НДС по арендной плате	1800	19	60
21	НДС по арендной плате принят к возмещению из бюджета	1800	68/НДС	19
22	Списаны на счет «Продажи» затраты фирмы по основной деятельности	55 500	90/2	44
23	Выявлен финансовый результат за январь	10 072	90/9	99

Отразим эти операции по счетам бухгалтерского учета¹.

сч. 01 «Основные средства»

Дт	Кт
Нс 26 000	
Кс 26 000	

сч. 02 «Амортизация основных средств»

Дт	Кт
	Нс 6000
	17) 1000
	Кс 7000

сч. 19 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям»

Дт	Кт
Нс 0	
11) 2340	13) 2340
20) 1800	21) 1800
Кс 0	

сч. 44 «Расходы на продажу»

Дт	Кт
Нс 0	
12) 13 000	22) 55 500
14) 25 000	
16) 6500	
17) 1000	
19) 10 000	
Кс 0	

сч. 50 «Касса»

Дт	Кт
Нс 23 500	
5) 400 750	1) 23 000
	6) 400 750
Кс 500	

сч. 51 «Расчетные счета»

Дт	Кт
Нс 53 417	
6) 400 750	2) 5980
	3) 3437
	4) 3500
	9) 323 375
	10) 15 340
	18) 11 800
Кс 90 735	

¹ В записях по счетам *НС* и *КС* обозначают соответственно начальное и конечное saldo, а числа с правой круглой скобкой — номер по порядку в журнале регистрации хозяйственных операций.

сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»

Дт	Кт
	<i>Нс 1500</i>
10) 15 340	11) 2340
	12) 13 000
18) 11 800	19) 10 000
	20) 1800
	<i>Кс 1500</i>

сч. 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»

Дт	Кт
<i>Нс 6500</i>	
<i>Кс 6500</i>	

сч. 68 «Расчеты по налогам и сборам»

Дт	Кт
	<i>Нс 6937</i>
3) 3437	8) 11 803
4) 3500	15) 3250
13) 2340	
21) 1800	
	<i>Кс 10 913</i>

сч. 68 «Расчеты по налогам и сборам», субсч. «Расчеты по налогу на добавленную стоимость»

Дт	Кт
	<i>Нс 3500</i>
4) 3500	8) 11 803
13) 2340	
21) 1800	
	<i>Кс 7663</i>

сч. 68 «Расчеты по налогам и сборам», субсч. «Расчеты по налогу на доходы физических лиц»

Дт	Кт
	<i>НС 3437</i>
3) 3437	15) 3250
	<i>Кс 3250</i>

сч. 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»

Дт	Кт
	<i>Нс 5980</i>
2) 5980	16) 6500
	<i>Кс 6500</i>

сч. 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»

Дт	Кт
	<i>Нс 23 000</i>
1) 23 000	14) 25 000
15) 3250	
	<i>Кс 21 750</i>

сч. 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»

Дт	Кт
<i>Нс 0</i>	<i>Нс 0</i>
7) 77 375	5) 400 750
9) 323 375	
<i>Кс 0</i>	<i>Кс 0</i>

сч. 80 «Уставный капитал»

Дт	Кт
	Нс 50 000
	Кс 50 000

сч. 84 «Нераспределенная прибыль
(непокрытый убыток)»

Дт	Кт
	Нс 16 000
	Кс 16 000

сч. 90 «Продажи»

Дт	Кт
8) 11 803	7) 77 375
20) 55 500	
23) 10 072	
Кс 0	Кс 0

сч. 90/1 «Выручка»

Дт	Кт
	Нс 0
	7) 77 375
	Кс 77 375

сч. 90/2 «Себестоимость продаж»

Дт	Кт
Нс 0	
22) 55 500	
Кс 55 500	

сч. 90/3 «Налог на добавленную
стоимость»

Дт	Кт
Нс 0	
8) 11 803	
Кс 11 803	

сч. 90/9 «Прибыль / убыток от продаж»

Дт	Кт
Нс 0	Нс 0
23) 10 072	
Кс 10 072	

сч. 99 «Прибыли и убытки»

Дт	Кт
	Кс 0
	23) 10 072
	Кс 10 072

Сформируем оборотно-сальдовую ведомость за январь 202х г.

Оборотно-сальдовая ведомость за январь 202х г.
(в руб.)

Счета	Остаток на 01.01.202х		Обороты		Остаток на 31.01.202х	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
01	26 000				26 000	
02		6000		1000		7000
19			4140	4140		
44			55 500	55 500		
50	23 500		400 750	423 750	500	
51	53 417		400 750	363 432	90 735	
60		1500	27 140	27 140		1500
62	6500				6500	
68		6937	11 077	15 053		10 913
69		5980	5980	6500		6500
70		23 000	26 250	25 000		21 750
76			400 750	400 750		
80		50 000				50 000
84		16 000				16 000
90			77 375	77 375		
99				10 072		10 072
Итого:	109 417	109 417	1 409 712	1 409 712	123 735	123 735

Составим бухгалтерский баланс на 31 марта 202х г.

Баланс должен включать бухгалтерские показатели в нетто-оценке. Это означает, что показатели отражаются за вычетом регулирующих величин. Например, основные средства показываются по остаточной стоимости, которая равна первоначальной стоимости (сальдо по счету 01 «Основные средства») минус амортизация (сальдо по счету 02 «Амортизация основных средств»). Баланс составим в тыс. руб.

Бухгалтерский баланс на 31 марта 202х (в тыс. руб.)

АКТИВ	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы		
Результаты исследований и разработок		
Основные средства	20	19
Доходные вложения в материальные ценности		
Финансовые вложения		
Отложенные налоговые активы		
Прочие внеоборотные активы		
ИТОГО по разделу I	20	19
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		
Дебиторская задолженность	7	7
Финансовые вложения		
Денежные средства	77	91
Прочие оборотные активы		
ИТОГО по разделу II	84	98
БАЛАНС	104	117
ПАССИВ	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	3	4
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	50	50
Собственные акции, выкупленные у акционеров		
Переоценка внеоборотных активов		
Добавочный капитал (без переоценки)		
Резервный капитал		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	16	26

ИТОГО по разделу III	66	76
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства		
Отложенные налоговые обязательства		
Резервы под условные обязательства		
Прочие обязательства		
ИТОГО по разделу IV		
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства		
Кредиторская задолженность	38	41
Доходы будущих периодов		
Резервы предстоящих расходов		
Прочие обязательства		
ИТОГО по разделу V	38	41
БАЛАНС	104	117

Как видим, валюта баланса за январь 202х г. выросла на 13 тыс. руб. Обратим внимание также на то, что валюта баланса отличается от соответствующих итогов по оборотной ведомости. Это связано с тем, в балансе основные средства даны в нетто-оценке. Отметим также, что сальдо по счету 99 «Прибыли и убытки», показанное в оборотной ведомости, в балансе присоединено к нераспределенной прибыли.

Задания для самостоятельной работы

Задачи

Задача 1. Имеются следующие данные об имуществе фирмы ООО «Сигма» на 1 июля 202х г.

№ п/п	Наименование средств и источников их образования	Сумма, тыс. руб.
1	Здание цеха основного производства	11 000
2	Здание заводоуправления	5000
3	Незавершенное капитальное строительство	1500
4	Станки и оборудование	8000
5	Патенты	500
6	Материалы на складе	700

№ п/п	Наименование средств и источников их образования	Сумма, тыс. руб.
7	Готовая продукция	600
8	Незавершенное производство	800
9	Уставный капитал	20 000
10	Добавочный капитал	1200
11	Краткосрочная дебиторская задолженность	150
12	Задолженность персоналу по оплате труда	250
13	Задолженность бюджету по налогам	20
14	Денежные средства в кассе	100
15	Денежные средства на расчетном счете	170
16	Краткосрочные кредиты банков	6300
17	Банковский депозитный сертификат	100
18	Прибыль	890

Сгруппируйте эти хозяйственные средства и источники их образования по разделам баланса (внеоборотные активы, оборотные активы, капитал и резервы, долгосрочные обязательства, краткосрочные обязательства).

Задача 2. Баланс фирмы ООО «Санрайз» на 1 мая 202х г. имеет следующий вид (в руб.):

Счет	АКТИВ	ПАССИВ
01 «Основные средства»	1 200 0000	
02 «Амортизация основных средств»		2 000 000
10 «Материалы»	6 000 000	
50 «Касса»	3 000 000	
51 «Расчетные счета»	7 000 000	
60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»		6 000 000
66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам»		6 000 000
80 «Уставный капитал»		1 400 0000
БАЛАНС	2 800 0000	2 800 0000

В мае были проведены следующие хозяйственные операции:

1. С расчетного счета получено в кассу фирмы 500 000 руб.
2. Частично погашена ссуда банка на сумму 1 700 000 руб.
3. От поставщика поступили материалы на сумму 2 500 000 руб.
4. Получена новая ссуда банка в сумме 4 000 000 руб.

5. Начислена заработная плата персоналу предприятия в сумме 800 000 руб.
6. Удержан налог на доходы физических лиц (НДФЛ) в сумме 104 000 руб.
7. Удержанный НДФЛ перечислен в бюджет.

Отразите эти операции по счетам бухгалтерского учета, составьте оборотную ведомость за май 202х г. и баланс фирмы на 31 мая 202х г.

Задача 3. 15 февраля 202х г. фирма приобрела станок стоимостью 236 000 руб., в том числе НДС 39 333 руб. Стоимость доставки, выполненной сторонней организацией, составила 3540 руб. (в том числе НДС 590 руб.). 20 февраля 202х г. станок введен в эксплуатацию. Счет поставщика станка оплачен 22 февраля 202х г., счет транспортной организации — 24 февраля 202х г.

Составить бухгалтерские проводки.

Задача 4. Объект основных средств используется в основном производстве. Его первоначальная стоимость 30 000 руб. Срок полезного использования объекта — 8 лет. Рассчитать ежемесячные амортизационные отчисления, если амортизация осуществляется способом уменьшаемого остатка с коэффициентом ускорения 2.

Задача 5. Предприятие продает автомобиль. Восстановительная стоимость автомобиля составляет 58 000 руб., сумма начисленной амортизации 15 000 руб. Ранее была проведена дооценка автомобиля на сумму 16 000 руб., учтенную в стоимости добавочного капитала. По договору с покупателем цена реализации автомобиля составляет 59 000 руб. (в том числе НДС 9833 руб.). Сделайте бухгалтерские проводки по этим операциям.

Задача 6. 25 января 202х г. фирма приобрела материалы, необходимые для производства продукции. Стоимость материалов согласно документам поставщика составляет 200 600 руб. (в том числе НДС 33 333 руб.). Доставка материалов на склад была осуществлена в тот же день силами сторонней организации. Стоимость ее услуг составила 21 240 руб., в том числе НДС 3540 руб. Материалы оприходованы на склад. Расчеты с поставщиком и транспортной компанией проведены 27 января 202х г.

В соответствии с учетной политикой фирмы материалы учитываются по фактической себестоимости на счете 10 «Материалы».

Сделайте необходимые бухгалтерские записи.

Задача 7. Предприятие розничной торговли приобрело товар на сумму 472 000 руб. (в том числе НДС 78 666 руб.). В соответствии с учетной политикой приобретаемые товары отражаются в учете по продажным ценам. Продажная цена данной партии товаров составляет 542 800 руб. (торговая наценка — 60 000 руб., НДС — 90 466 руб.). Товар оплачен.

Составить бухгалтерские проводки.

Задача 8. Оптовая торговая фирма реализовала товар на сумму 708 000 руб. (в том числе НДС 118 000 руб.). Стоимость реализованного товара, по данным бухгалтерского учета, 500 000 руб. Расходы на реализацию товаров составили 22 000 руб. Оплата товара поступила на расчетный счет торговой фирмы.

Составить бухгалтерские проводки.

Задача 9. На расчетный счет фирмы поступили денежные средства: 25 000 руб. — от покупателя за оказанные услуги; 600 руб. — от подотчетного лица (возврат остатка подотчетной суммы); 250 000 руб. — краткосрочный кредит банка.

Составить бухгалтерские проводки.

Задача 10. 12 апреля 202х г. кассир торгового предприятия ООО «Зе-нит» сдал дневную выручку в сумме 450 000 руб. инкассаторам банка АКБ «Ресурс» для зачисления на расчетный счет предприятия. 14 апреля была получена выписка банка, которая подтверждала факт зачисления выручки на расчетный счет предприятия 13 апреля.

Сделайте бухгалтерские проводки по этой ситуации.

Задача 11. Организация приобрела облигации на сумму 230 000 руб. Номинальная стоимость облигаций 250 000 руб., срок обращения — один год. В конце каждого квартала по облигациям начисляются проценты в размере 3% годовых. По окончании срока обращения облигации погашаются по номиналу.

Составить бухгалтерские проводки.

Задача 12. Начислена зарплата работникам организации в сумме 250 200 руб., в том числе работникам основного производства — 202 900 руб., работникам вспомогательных производств — 25 300 руб., управленческому персоналу — 22 000 руб. За счет резерва на оплату отпусков начислены отпускные работнику в сумме 13 300 руб. Удержан налог на доходы физических лиц в сумме 32 520 руб. Зарплата и отпускные выплачены из кассы организации.

Составить бухгалтерские проводки.

Задача 13. Организация акцептовала и оплатила счет поставщика за выполненные работы по ремонту здания заводоуправления. Стоимость работ — 247 800 руб. (в том числе НДС — 41 300 руб.).

Составить бухгалтерские проводки.

Задача 14. Фактическая себестоимость продукции, выпущенной в январе 202х г., составила 650 000 руб. Стоимость этой продукции по учетным ценам, соответствующим нормативной себестоимости, равна 630 000 руб. В соответствии с учетной политикой готовая продукция на счете 43 отражается по фактической себестоимости. В течение месяца продукция приходится на склад по учетным ценам.

Отразить эту ситуацию в бухгалтерском учете.

Задача 15. В сентябре 202х г. фирма отгрузила продукцию на сумму 70 800 руб. (в том числе НДС — 11 800 руб.). Себестоимость отгруженной продукции 55 000 руб. Расходы на затаривание продукции на складе фирмы составили 2500 руб. Право собственности на продукцию переходит к покупателю с момента отгрузки.

Составить бухгалтерские проводки, отражающие эту ситуацию.

Задача 16. Предприятие реализует продукцию с доставкой ее покупателям. Договорная цена отгруженной продукции 18 360 руб. (в том числе НДС 3060 руб.). Себестоимость этой продукции 12 000 руб. Продукция полностью оплачена покупателем. Доставка продукции осуществлялась транспортом сторонней организации. Стоимость услуг по доставке составила 3776 руб. (в том числе НДС 629 руб.).

Сделайте бухгалтерские записи, отражающие эту ситуацию.

Задача 17. 25 августа 202х г. организация получила по договору дарения компьютер, рыночная стоимость которого, определенная независимым оценщиком, составляет 28 000 руб. Остаточная стоимость компьютера, по данным передающей стороны, 23 000 руб. 26 августа компьютер был введен в эксплуатацию в цехе основного производства.

Срок полезного использования компьютера установлен в пять лет. Амортизация компьютера начисляется линейным способом.

Отразить эту ситуацию в бухгалтерском учете с учетом налоговых аспектов.

Задача 18. Проведите экспресс-анализ бухгалтерского баланса условного предприятия ООО «Спектр».

Бухгалтерский баланс ООО «Спектр»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110		—	—
Результаты исследований и разработок	1120	—	—	—
Основные средства	1130	78 308	82 455	51 199
Доходные вложения в материальные ценности	1140	—	—	—
Финансовые вложения	1150	2216	2216	10 034
Отложенные налоговые активы	1160	—	—	—
Прочие внеоборотные активы	1170	1546	3085	2491
Итого по разделу I	1100	82 070	87 756	63 724

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	32 5418	25 5078	20 4481
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	—	62	— 519
Дебиторская задолженность	1230	28 831	39 575	33 920
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2000	2000	2000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	32 881	39 360	67 112
Прочие оборотные активы	1260	1041	15 928	8714
Итого по разделу II	1200	390 171	352 003	316 746
БАЛАНС	1600	472 241	439 759	380 470
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	—	—	—
Переоценка внеоборотных активов	1340	—	—	—
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	51 358	51 358	19 137
Резервный капитал	1360	5 769	5 769	5769
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	169 860	146 564	144 712
Итого по разделу III	1300	326 987	303 691	269 618
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	36 723	30 800	15 371
Отложенные налоговые обязательства	1420	—	—	—
Оценочные обязательства	1430	—	—	—
Прочие обязательства	1450	—	—	—
Итого по разделу IV	1400	36 723	30 800	15 371
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	17 093	23 016	—
Кредиторская задолженность	1520	91 438	82 252	95 481
Доходы будущих периодов	1530	—	—	—

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
Оценочные обязательства	1540	—	—	—
Прочие обязательства	1550	—	—	—
Итого по разделу V	1500	108 531	105 268	95 481
БАЛАНС	1700	472 241	439 759	380 470

Тест

Найдите единственный правильный ответ.

№ п/п	Содержание вопроса	№ варианта ответа	Вариант ответа
1	Оборотная ведомость является	а)	регістром хронологического учета
		б)	регістром синтетического учета
		в)	финансовым отчетом, входящим в состав годовой квартальной отчетности предприятий
		г)	первичным бухгалтерским документом
2	Какая проводка делается при переоценке амортизации основных средств?	а)	Дт 83 — Кт 02
		б)	Дт 01 — Кт 02
		в)	Дт 02 — Кт 91
		г)	Дт 99 — Кт 02
3	Выявите нетипичную проводку:	а)	Дт 20 — Кт 02
		б)	Дт 20 — Кт 10
		в)	Дт 01 — Кт 97
		г)	Дт 20 — Кт 25
4	Какая финансово-хозяйственная операция отражается в бухгалтерском учете записью Дт 19 — Кт 60?	а)	списание на расчеты с бюджетом НДС по приобретенным ресурсам
		б)	учет НДС по приобретенным ресурсам
		в)	учет НДС, полученного от покупателей
		г)	перечисление НДС в бюджет

№ п/п	Содержание вопроса	№ варианта ответа	Вариант ответа
5	При попроцессном методе калькулирования себестоимости	а)	учитываются только переменные затраты
		б)	не учитываются затраты по незавершенному производству, которое было в начале отчетного периода
		в)	объем выпуска продукции оценивается в условных единицах
		г)	накладные расходы распределяются по драйверам затрат
6	Может ли проводка Дт 90/2 — Кт 42 СТОРНО означать списание НДС?	а)	нет
		б)	да, если речь идет о товарах, проданных предприятием розничной торговли
		в)	да, если речь идет о продукции собственного производства
		г)	ни один из приведенных ответов не является верным
7	Оплата товаров, реализуемых в системе розничной торговли, отражается в учете проводкой	а)	Дт 50 — Кт 51
		б)	Дт 60 — Кт 41
		в)	Дт 50 — Кт 90/1
		г)	Дт 20 — Кт 02
8	Может ли отгрузка товаров покупателю отражаться в бухгалтерском учете предприятия проводкой: Расход 004?	а)	нет
		б)	может, если речь идет о реализации товаров комиссионером
		в)	может, если речь идет о реализации товаров, поставляемых на экспорт
		г)	может, если речь идет об отгрузке товаров, минуя заводской склад
9	Положительная деловая репутация фирмы отражается в бухгалтерском учете	а)	по кредиту счета 04
		б)	по дебету счета 97
		в)	по дебету счета 98
		г)	по дебету счета 04

№ п/п	Содержание вопроса	№ варианта ответа	Вариант ответа
10	В какой из проводок будет учтена фактическая производственная себестоимость выпущенной готовой продукции?	а)	Дт 43 — Кт 40
		б)	Дт 40 — Кт 20
		в)	Дт 62 — Кт 90/1
		г)	Дт 20 — Кт 26
11	При списании с транзитного счета предприятия валютной выручки делается проводка	а)	Дт 52/Т — Кт 76
		б)	Дт 57 — Кт 76
		в)	Дт 76 — Кт 57
		г)	Дт 57 — Кт 52/Т
12	На единицу продукции расходуются материалы на сумму 800 руб. В течение месяца были учтены расходы по оплате труда и социальным взносам рабочих основного производства 280 000 руб., управленческого персонала 130 000 руб., амортизация основных средств основного производства 23 000 руб., оргтехники, используемой в заводоуправлении, 5000 руб. За этот период были оприходованы на склад 65 единиц готовой продукции. Остатки незавершенного производства на конец месяца составили 30 единиц продукции. Сумма прямых расходов, относящихся к незавершенному производству на начало следующего месяца, составляет	а)	112 421 руб.
		б)	250 000 руб.
		в)	88 421 руб.
		г)	119 684 руб.

№ п/п	Содержание вопроса	№ варианта ответа	Вариант ответа
13	На предприятии оптовой торговли в начале месяца не было остатков товаров. В течение месяца оно получило партию товаров на сумму 11 800 руб. (в том числе НДС), оплатило транспортные услуги по их доставке на сумму 590 руб. (в том числе НДС 18%) и рекламные услуги на сумму 3540 руб. (в том числе НДС). Себестоимость товаров, реализованных за месяц, составила 6000 руб. В соответствии с учетной политикой предприятия расходы на транспортные услуги относятся на расходы на продажу. На какую сумму расходов на продажу будет кредитован в конце месяца счет 44?	а)	3300 руб.
		б)	3273 руб.
		в)	3500 руб.
		г)	13 500 руб.

Ответы к тесту:

1б, 2а, 3в, 4б, 5в, 6б, 7в, 8б, 9г, 10б, 11г, 12г, 13а.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПЛАН СЧЕТОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Утвержден приказом Минфина России от 31.10.2000 № 94н (с изменениями от 07.05.2003 № 38н, от 18.09.2006 № 115н, от 08.11.2010 № 142н)

Раздел I. Внеоборотные активы		
Основные средства	01	По видам основных средств
Амортизация основных средств	02	
Доходные вложения в материальные ценности	03	По видам материальных ценностей
Нематериальные активы	04	По видам нематериальных активов и по расходам на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы
Амортизация нематериальных активов	05	
.....	06	
Оборудование к установке	07	
Вложения во внеоборотные активы	08	1. Приобретение земельных участков
		2. Приобретение объектов природопользования
		3. Строительство объектов основных средств
		4. Приобретение объектов основных средств
		5. Приобретение нематериальных активов
		6. Перевод молодняка животных в основное стадо
		7. Приобретение взрослых животных
		8. Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ
Отложенные налоговые активы	09	

Раздел II. Производственные запасы		
Материалы	10	1. Сырье и материалы
		2. Покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, конструкции и детали
		3. Топливо
		4. Тара и тарные материалы
		5. Запасные части
		6. Прочие материалы
		7. Материалы, переданные в переработку на сторону
		8. Строительные материалы
		9. Инвентарь и хозяйственные принадлежности
		10. Специальная оснастка и специальная одежда на складе
		11. Специальная оснастка и специальная одежда в эксплуатации
Животные на выращивании и откорме	11	
.....	12	
.....	13	
Резервы под снижение стоимости материальных ценностей	14	
Заготовление и приобретение материальных ценностей	15	
Отклонение в стоимости материальных ценностей	16	
.....	17	
.....	18	
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	19	1. Налог на добавленную стоимость при приобретении основных средств
		2. Налог на добавленную стоимость по приобретенным нематериальным активам
		3. Налог на добавленную стоимость по приобретенным материально-производственным запасам

Раздел III. Затраты на производство		
Основное производство	20	
Полуфабрикаты собственного производства	21	
.....	22	
Вспомогательные производства	23	
.....	24	
Общепроизводственные расходы	25	
Общехозяйственные расходы	26	
.....	27	
Брак в производстве	28	
Обслуживающие производства и хозяйства	29	
.....	30	
.....	31	
.....	32	
.....	33	
.....	34	
.....	35	
.....	36	
.....	37	
.....	38	
.....	39	
Раздел IV. Готовая продукция и товары		
Выпуск продукции (работ, услуг)	40	
Товары	41	1. Товары на складах
		2. Товары в розничной торговле
		3. Тара под товаром и порожня
		4. Покупные изделия
Торговая наценка	42	
Готовая продукция	43	
Расходы на продажу	44	
Товары отгруженные	45	
Выполненные этапы по незавершенным работам	46	
.....	47	

.....	48	
.....	49	
Раздел V. Денежные средства		
Касса	50	1. Касса организации
		2. Операционная касса
		3. Денежные документы
Расчетные счета	51	
Валютные счета	52	
.....	53	
.....	54	
Специальные счета в банках	55	1. Аккредитивы
		2. Чековые книжки
		3. Депозитные счета
.....	56	
Переводы в пути	57	
Финансовые вложения	58	1. Паи и акции
		2. Долговые ценные бумаги
		3. Предоставленные займы
		4. Вклады по договору простого товарищества
Резервы под обесценение финансовых вложений	59	
Раздел VI. Расчеты		
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	60	
.....	61	
Расчеты с покупателями и заказчиками	62	
Резервы по сомнительным долгам	63	
.....	64	
.....	65	
Расчеты по краткосрочным кредитам и займам	66	По видам кредитов и займов
Расчеты по долгосрочным кредитам и займам	67	По видам кредитов и займов
Расчеты по налогам и сборам	68	По видам налогов и сборов

Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	69	1. Расчеты по социальному страхованию
		2. Расчеты по пенсионному обеспечению
		3. Расчеты по обязательному медицинскому страхованию
Расчеты с персоналом по оплате труда	70	
Расчеты с подотчетными лицами	71	
.....	72	
Расчеты с персоналом по прочим операциям	73	1. Расчеты по предоставленным займам
		2. Расчеты по возмещению материального ущерба
.....	74	
Расчеты с учредителями	75	1. Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал
		2. Расчеты по выплате доходов
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	76	1. Расчеты по имущественному и личному страхованию
		2. Расчеты по претензиям
		3. Расчеты по причитающимся дивидендам и другим доходам
		4. Расчеты по депонированным суммам
Отложенные налоговые обязательства	77	
.....	78	
Внутрихозяйственные расчеты	79	1. Расчеты по выделенному имуществу
		2. Расчеты по текущим операциям
		3. Расчеты по договору доверительного управления имуществом
Раздел VII. Капитал		
Уставный капитал	80	
Собственные акции (доли)	81	
Резервный капитал	82	
Добавочный капитал	83	
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	84	
.....	85	
Целевое финансирование	86	По видам финансирования
.....	87	

.....	88	
.....	89	
Раздел VIII. Финансовые результаты		
Продажи	90	1. Выручка
		2. Себестоимость продаж
		3. Налог на добавленную стоимость
		4. Акцизы
		9. Прибыль/убыток от продаж
Прочие доходы и расходы	91	1. Прочие доходы
		2. Прочие расходы
		9. Сальдо прочих доходов и расходов
.....	92	
.....	93	
Недостачи и потери от порчи ценностей	94	
.....	95	
Резервы предстоящих расходов	96	По видам резервов
Расходы будущих периодов	97	По видам расходов
Доходы будущих периодов	98	1. Доходы, полученные в счет будущих периодов
		2. Безвозмездные поступления
		3. Предстоящие поступления задолженности по недостачам, выявленным за прошлые годы
		4. Разница между суммой, подлежащей взысканию с виновных лиц, и балансовой стоимостью по недостачам ценностей
Прибыли и убытки	99	
Забалансовые счета		
Арендованные основные средства	001	
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	002	
Материалы, принятые в переработку	003	
Товары, принятые на комиссию	004	
Оборудование, принятое для монтажа	005	

Бланки строгой отчетности	006	
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	007	
Обеспечения обязательств и платежей полученные	008	
Обеспечения обязательств и платежей выданные	009	
Износ основных средств	010	
Основные средства, сданные в аренду	011	

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015
№ 57н, от 06.03.2018 № 41н,
от 19.04.2019 № 61н)

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

На 20 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация _____ по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика ИИН

Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2

Организационно-правовая форма/форма собственности

по ОКППФ/
ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Местонахождение (адрес)

Коды		
0710001		
384		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	☐	ДА	☐	НЕТ
--	--------------------------	----	--------------------------	-----

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)
индивидуального аудитора

Идентификационный номер налогоплательщика
аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН

Основной государственный регистрационный номер
аудиторской организации/индивидуального аудитора

ОГРН/
ОГРНИП

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На ____ 20 ____ г. ³	На 31 декабря 20 ____ г. ⁴	На 31 декабря 20 ____ г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150			
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100			
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230			
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250			
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200			
	БАЛАНС	1600			

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На ____ 20 ____ г. ³	На 31 декабря 20 ____ г. ⁴	На 31 декабря 20 ____ г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520			
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500			
	БАЛАНС	1700			

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ ____ ” ____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел «Целевое финансирование». Вместо показателей «Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)», «Собственные акции, выкупленные у акционеров», «Добавочный капитал», «Резервный капитал» и «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» некоммерческая организация включает показатели «Паевой фонд», «Целевой капитал», «Целевые средства», «Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества», «Резервный и иные целевые фонды» (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

За _____ 20 ____ г.

Организация _____ по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической _____ по
деятельности _____ ОКВЭД
Организационно-правовая форма / форма
собственности _____
_____ по ОКОПФ/
ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. (млн руб.) _____ по ОКЕИ

Коды		
0710002		
384(385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²⁾	Код	За 20 ____ г. ³	За 20 ____ г. ⁴
	Выручка ⁵	2110		
	Себестоимость продаж	2120	()	()
	Валовая прибыль (убыток)	2100		
	Коммерческие расходы	2210	()	()
	Управленческие расходы	2220	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200		
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	()	()
	Прочие доходы	2340		
	Прочие расходы	2350	()	()
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300		
	Налог на прибыль	2410		
	в том числе текущий налог на прибыль	2411		
	отложенный налог на прибыль	2412		
	Прочее	2460		

	Чистая прибыль (убыток)	2400		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁷			
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500		
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденным приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности незначителен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

7. Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

Литература

а) Нормативные документы

1. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».
2. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено Минфином РФ 29 июля 1998 г. № 34н.
3. Федеральные стандарты бухгалтерского учета // Положения по бухгалтерскому учету.
4. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций. Утвержден приказом Минфина России от 31 октября 2000 г. № 94н (с изменениями от 07.05.2003 № 38н, от 18.09.2006 № 115н, от 08.11.2010 № 142н).
5. Налоговый кодекс Российской Федерации.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации.

б) Основная литература

1. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. — М.: КноРус, 2019.
2. Кондраков Н. П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: учебник. — М.: Проспект, 2019.

в) Дополнительная литература

1. Дроздов В. В. Бухгалтерский учет: учебно-справочное пособие. — М.: ТЕИС, 2012.
2. Жигунова О. А., Ковалев А. С. Учет затрат: учеб. пособие. — М.: КноРус, 2021.
3. Звягин Л. С. и др. Системный анализ деятельности предприятий в экономике и финансах. — М.: КноРус, 2020.
4. Зонова А. В. и др. Бухгалтерский учет и аудит: учебник. — М.: КноРус, 2020.
5. Молчанов С. Бухгалтерский учет за 14 дней. Экспресс-курс. — СПб.: Питер, 2021.
6. Молчанов С. Управленческий учет за 14 дней. Экспресс курс. — СПб.: Питер, 2019.
7. Осипова И. В. Бухгалтерский учет: учебник. — М.: КноРус, 2019.
8. Томшинская И. Н. Бухгалтерский и налоговый учет в коммерческих организациях. — СПб.: Питер, 2013.
9. Хорнгрен Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: пер. с англ. / под ред. В. Я. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2004.
10. Чая В. Т., Латыпова О. В. Бухгалтерский учет. — М.: КноРус, 2007.
11. Horner D. Accounting for Non-Accountants. — Kogan Page, 2014.

г) Периодические издания

1. Бухгалтерский учет.
2. Главный бухгалтер.

3. Практическая бухгалтерия.
4. Управленческий учет.
5. Учет. Налоги. Право.

д) Ресурсы интернета

1. <http://www.blanki.ru>
2. <http://www.businessuchet.ru>
3. <http://www.consultant.ru>
4. <http://www.garant.ru>
5. <http://mvf.klerk.ru>

Учебное издание

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Оригинал-макет — А. В. Плотников.
Оформление обложки — А. В. Плотников.
Опубликовано 06.03.2023.
Издательство «ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15



9 785906 193299 0