

**А. К. Покровский, Л. Б. Миротин**

# **ВВЕДЕНИЕ В КОММЕРЧЕСКУЮ ЛОГИСТИКУ**

Учебное пособие

Допущено Учебно-методическим объединением вузов по университетскому политехническому образованию в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки дипломированных специалистов 220700 — «Организация и управление наукоемкими производствами», специальность 220701 — «Менеджмент высоких технологий»

**Москва  
Альфа-Пресс  
2008**

УДК  
ББК  
П 48

Р е ц е н з е н т ы:

**А. Г. Некрасов,**

д.э.н., профессор, Московский автомобильно-дорожный институт (ГТУ)

**Ю. М. Неруш,**

д.э.н., профессор, Государственный университет управления

П 48 **Покровский А. К., Миротин Л. Б.**

**ВВЕДЕНИЕ В КОММЕРЧЕСКУЮ ЛОГИСТИКУ:** Учебное пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008. — 336 с.

ISBN 978-5-94280-

В рамках специальности «Менеджмент высоких технологий» рассмотрены: современное состояние коммерческой деятельности в России и направления ее развития; процессно-ресурсный подход как основное направление логистики в коммерческой деятельности; факторы развития коммерческой логистики; возможные риски; факторы успеха; технологическая переориентация современных компаний.

Особое внимание уделено направлениям и анализу политики компаний в области коммерческой деятельности (законодательная регламентация, акционирование, государственная налоговая политика, маркетинг и сбыт, ценовая и финансовая политика, учет в коммерческой логистике, инвестиционная и инновационная политика, инновации и информатика в логистике, кадровая политика).

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических и инженерных вузов, руководителей предприятий всех форм собственности, работников службы автосервиса и логистических фирм.

ISBN 978-5-94280-

УДК  
ББК

© Покровский А. К., Миротин Л. Б., 2008

© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2008

9 785942 80

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
<b>Глава 1. Реалии коммерческой деятельности в России .....</b>	<b>14</b>
<b>Глава 2. Направления развития коммерческой деятельности .....</b>	<b>26</b>
2.1. Процессно-ресурсный подход как основное направление логистики в коммерческой деятельности .....	28
2.2. Знание и интеллект — факторы развития коммерческой логистики .....	33
2.3. Потребитель — законодатель коммерческой логистики .....	37
2.4. Риски и коммерческая логистика .....	43
2.5. Качество, затраты, цена — факторы успеха коммерческой логистики .....	45
2.6. Конкуренция — двигатель коммерческой логистики ...	52
2.7. Концентрация — фактор современного бизнеса .....	58
2.8. Технологическая переориентация современных компаний .....	61
<b>Глава 3. Направления политики компаний в области коммерческой деятельности .....</b>	<b>67</b>
3.1. Законодательная регламентация коммерческой деятельности .....	67
3.2. Акционирование — основная форма коммерческой логистики .....	82
3.3. Государственная налоговая политика .....	105
3.4. Политика компаний в области снабжения, транспорта, производства и сбыта .....	116
3.5. Снабжение — основная функция коммерческой логистики .....	132
3.6. Маркетинг и сбыт .....	164

3.7. Ценовая политика компаний .....	181
3.8. Финансовая политика компаний .....	194
3.9. Бюджет — основа финансовой деятельности .....	198
3.10. Банки — инфраструктура формирования денежной массы .....	208
3.11. Учет в коммерческой логистике .....	215
3.12. Инвестиционная политика компаний .....	231
3.13. Инновационная политика компании .....	244
3.14. Инновации и информация в логистике .....	260
3.15. Кадровая политика компаний .....	264
<b>Глава 4. Анализ коммерческой политики компаний .....</b>	<b>301</b>
Заключение .....	331
Вопросы для самоконтроля .....	332
Литература .....	335

## ВВЕДЕНИЕ

Коммерция — это требование соизмерения размеров вложенных средств с финансовым результатом их вложения. Коммерческими можно назвать компании<sup>1</sup>, деятельность которых состоит как в производстве (извлечении), так и в покупке и последующей продаже (в обмен на деньги или другие товары) с целью получения в конечном итоге дохода (прибыли, выгоды). Что-то делается только тогда, когда есть спрос. Сначала надо разбудить, создать спрос, создать рынок, а как его насытить — это уже другое дело. И продукт (товар или услуга) на рынке является не данностью, а переменной, дающей возможность открытого множества возможных хозяйственных проектов. При этом качество, а не товар или услуга из-за легкой копируемости конкурентами, становится одним из главных элементов коммерческой деятельности. Граница устойчивого положения компании определяется точкой критического объема производства, в которой чистая прибыль равна нулю, а объем продаж только покрывает переменные и фиксированные издержки. Поэтому перед любой компанией стоят следующие коммерческие проблемы: увеличение прибыли, повышение конкурентоспособности, разработка стратегии развития. Коммерция определяет и ключевую компетенцию специалистов сферы товарного обращения в современной рыночной экономике.

Уменьшить риск в коммерческой деятельности можно с помощью организации тщательного анализа затрат живого и общественного труда, регулярного учета, контроля и анализа *себестоимости* товара в процессе производства и потребления.

Важное место в коммерческой деятельности компании занимает ее капитализация, т. е. исчисление ценности имущества компании по

<sup>1</sup> Шербаков В. В., Козлов В. К., Торопацкий М. И. ...А мы крепчаем // Российское предпринимательство. 2005. № 2. С. 79—83.

приносимому им доходу. Капитал при этом может быть производительным, торговым и ссудным.

Деятельность (или хозяйствование) бывает: производственной, финансовой, коммерческой. Хозяйствование есть процесс взаимоотношений между человеком и природой, в результате которого человек посредством своего труда, используя определенные орудия производства, в условиях конкретных производственных отношений, добывает себе необходимые средства существования и развития.

По мнению академика РАН М. М. Лаврентьева, надо учитывать, что большинство кризисных проблем порождено прямым и косвенным, осознаваемым и неосознаваемым нарушением законов природы. Поэтому любое общество должно стремиться к усилению производящей функции хозяйствования (материальные блага и жизненный комфорт) и ослаблению его отрицательных воздействий (деградация окружающей среды, производственный травматизм, психологическая усталость, стрессы и пр.).

Хозяйственная деятельность как система состоит из трех взаимосвязанных элементов: ресурсы, процессы, результат, опираясь при этом на следующие принципы хозяйствования: бережливость, высокая заинтересованность в труде и его результатах, высокая культура хозяйствования. Экономические (хозяйствующие) субъекты есть конкретные компании, в рамках которых осуществляется это производство и завершается его определенный цикл в виде готовой продукции.

Любой экономический субъект содержит следующие элементы: социальный (вся совокупность лиц, связанных с функционированием данного субъекта); технический (совокупность зданий, сооружений, машин, систем коммуникаций и пр.); экономический (специфические формы общественной организации производства).

Функционирование экономических субъектов в современных условиях основано на предпринимательстве. Предпринимательство<sup>1</sup> — это: внешняя среда, в которой реализуется предпринимательство как особый вид деятельности; нравственная основа, опосредующая его мотивацию и социальную направленность.

Предпринимательская инициатива есть форма управления производством и сбытом, включающая выработку новых конкурентоспособных идей как перманентного процесса, оперативное внедрения наиболее плодотворных идей и организацию системы мероприятий

по максимально быстрому и эффективному сбыту новой продукции, полученной по новой технологии.

Предпринимательство в изложенной выше последовательности именуется бизнесом. Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли на основе вложения капитала в создание и реализацию определенного вида продукции или услуг.

Как таковую общую философию бизнеса составляет правило<sup>1</sup>: предельные доходы равны предельным издержкам. Для бизнеса характерны логичность, четкость, определенность и точность отражения действительности. Под бизнес-процессами подразумеваются группы взаимосвязанных видов деятельности, потребляющие ресурсы и превращающие их в продукцию, ценную для потребителя.

Негативное влияние на бизнес оказывает инфляция<sup>2</sup> — обесценивание бумажных денег, находящихся в обращении, т. е. падение их покупательской способности, проявляющееся в повышении цен на все товары и услуги. Вызывается она комплексом причин, действующих в сфере производства, денежного обращения и государственного финансирования. Важнейшие из них: взвинчивание цен монополиями, чрезмерное развитие кредита, огромные непроизводственные расходы государства.

Необходима экономическая реформа, т. е. преобразование, изменение, переустройство хозяйственной деятельности. Только стабильный экономический рост гарантирует смягчение кризиса, например, бюджетного, в силу роста массы налогооблагаемых доходов.

В настоящее время в товарной структуре экспорта России первое место занимает продукция топливно-энергетического комплекса, второе — черные и цветные металлы, третье — древесина и изделия из нее. Первое место в импорте занимает машиностроительная продукция, второе — продукты питания, третье — нефтехимия.

Известно, что прирост населения на определенный процент требует и ежегодного увеличения производства на то же количество процентов. Поэтому под стадиями процесса воспроизводства понимаются производство, распределение, обмен и потребление, а под сферами процесса воспроизводства — разные отрасли и виды деятельности в рамках стадий процесса воспроизводства.

Народное хозяйство любой страны — это разносторонние экономические связи. Нет сейчас экономических, технических или соци-

<sup>1</sup> Грязнова А. Г. Экономическая теория, болонское соглашение и нужды практики // Ректор вуза. 2005. № 5. С. 21—31.

<sup>2</sup> Маркетинг. Толковый терминологический словарь-справочник. М.: Инфоконт, 1991.

<sup>1</sup> Афанасенко И. Д. Россия в потоке времени. История предпринимательства. СПб.: Третье тысячелетие, 2003.

альных проблем, существующих отдельно, независимо друг от друга. По мнению итальянского исследователя Аурелио Печчеи, экономическое развитие, как и загрязнение окружающей среды, а также рост населения, имеют жесткие пределы, превышение которых может привести человечество к краху.

Экономика — это осуществление хозяйственной деятельности в целях удовлетворения реальных потребностей при помощи ограниченных ресурсов.

Для нормального функционирования экономики необходимо, чтобы объем денежной массы к объему ВВП составлял порядка 70—80%. Экономика, где 33—35% от ВВП изымается через налоги, попадает в депрессивную зону; этот показатель должен быть 20—25% от ВВП.

Как уже отмечалось, сейчас в России сложилась структура экономики, ориентированная на сырьевой и энергетический экспорт, а также на удовлетворение спроса на внутреннем рынке по номенклатуре простых товаров и услуг. Поэтому экономическая политика в России должна быть политикой роста с четкими приоритетами науки, образования и ясной перспективой, в условиях рыночной экономики.

Рынок есть совокупность отдельных сегментов потребителей, которые дифференцируют покупательский спрос и формируются в результате комплексного взаимодействия экономических, демографических и социальных факторов.

Потенциальный рынок есть рынок, состоящий из совокупности людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью покупать.

Представляет он собой структуру, охватывающую законы, правила игры, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Субъектами рыночных отношений являются: собственники (акционеры), инвесторы, банки, биржи, поставщики, покупатели, заказчики, страховые компании, рекламные агентства.

И рыночный механизм<sup>1</sup> здесь — это способ координации между спросом и предложением по горизонтали, причем здесь не спрос определяет предложение, а предложение формирует спрос.

Рынок предъявляет особые требования к производителю: качество продукции, гибкость производства, совершенствование обслуживания, конкурентоспособность цены продукции. При этом

возникают и целевые конфликты: между высокой степенью готовности поставок продукции в соответствии с требованиями рынка и стремлением снизить затраты на эти цели; между высокой производственной загрузкой оборудования и стремлением всемерно сократить продолжительность производственного цикла.

Необходимо принимать во внимание и тот факт, что не существует фиксированной взаимосвязи между уровнем производства, удовлетворением и производительностью в долгосрочной перспективе в условиях рыночной экономики. Этого можно достигнуть только в краткосрочной (в пределах года) перспективе, так как здесь эти критерии относительно более конкретны, определены, доказательны и объективны.

Известно, что любой рынок атомизирует. Уже сейчас современный рынок охватывает по номенклатуре не менее 50 тысяч наименований продуктов и услуг.

Рыночные отношения есть средство модернизации экономики. А главная задача и главная функция рынка — обеспечить путем обмена товаров на деньги реализацию прибавочной стоимости. Осуществить это невозможно без постоянной заботы о качестве товаров, улучшения их ассортимента, всестороннего учета спроса и требований потребителей.

Принципиально различаются три уровня экономического благосостояния государств:

- обязательный, когда государство в состоянии обеспечить первоочередные жизненные потребности своих граждан как за счет внутреннего производства, так и за счет международной торговли, например, сырьем;
- необходимый, когда государство имеет возможность широкого участия в мировой торговле за счет экспорта промышленных товаров;
- достаточный, когда государство обеспечивает не просто экспорт промышленных товаров, а промышленных товаров, требующих для своего производства наукоемких технологий.

Отсюда в процессе рыночных отношений принципиально возможны и три варианта взаимовлияния потребности и производства:

- производство значительно отстает от потребности, которая появилась значительно раньше и растет более интенсивно, поэтому производство «догоняет» потребность;
- производство и потребность развиваются равномерно, т. е. имеют почти одну и ту же величину;
- производство опережает потребность, так как первое началось значительно раньше.

<sup>1</sup> Еременко В. И. Особенности взаимодействия монополии и конкуренции в РФ // Биржа интеллектуальной собственности. 2004. № 7. Т. III. С. 1—4.

*Первый вариант* характеризуется постоянным дефицитом, неблагоприятен для потребителей и благоприятен для производства. При таком соотношении «производство — потребление» происходит деформация потребности, и закономерности научно-технического прогресса в развитии материального производства могут либо видоизменяться, либо не учитываться вообще.

*Второй вариант* характеризуется совпадающим близко развитием производства и потребностей. И потребитель, и производитель находятся практически в одинаковых условиях; НТП в этом случае развивается в соответствии со своими внутренними законами, что позволяет управлять им на основе объективных данных.

*Третий вариант* характеризуется опережением развития производства, что позволяет потребителю находиться в привилегированном положении; часть произведенных технических систем не реализуется, либо может быть произведено, но не производится, т. е. возможности или потенциал производственных отраслей реализуются не полностью. Это заставляет их искать иные пути реализации: либо интенсивнее повышать потребности потребителей, либо полнее использовать имеющиеся возможности. НТП в этом случае активизируется извне, что в отдельных случаях приводит к его деформации.

Экономический рынок товаропроизводителей есть средство, способное обеспечить реализацию принципа «каждому по труду», так как в настоящее время происходит переход от «рынка продавца» к «рынку покупателя».

В современных рыночных условиях побеждает тот, кто концентрируется на том, в чем он лидер. Неизменным здесь только одно: бизнес создает ценность, только когда он соответствует стоимости капитала или превышает его.

Современная рыночная экономика в России требует не дирижизма административной власти, а упрощения и удешевления процедуры достижения общественного компромисса, сделав его однократным и, что очень важно, всеобщим. А успех в России возможен, если ее система управления обеспечит эффективное воспроизводство социальных институтов и уровня жизни, обеспечивающих западные экономические преимущества.

Характерная черта современной рыночной экономики в том, что в ее рамках решающую, регулирующую роль в распределении производственных ресурсов играет механизм управления степенью присутствия государства в экономике.

Либерализация экономических реформ, основанных на идеях рыночной самоорганизации и отсутствия госрегулирования, противо-

речит мировой практике регулируемого рынка, сочетающей в себе развитие рыночных отношений на основе частной собственности при регулирующем воздействии государства.

Одна из главных функций государства в современной рыночной экономике — воздействие на общие условия хозяйствования через действия государства по формированию денежной массы, сбору налогов и определению бюджетных расходов.

Государство в условиях рыночной экономики выступает:

- как властная структура, устанавливающая «правила игры» на рынке и определяющая условия функционирования рыночных субъектов;
- как механизм экономического регулирования, поддержки и стимулирования;
- как собственник государственного имущества, действующий на рынке наряду с иными субъектами хозяйствования.

Возможно использование трех форм государственного регулирования экономической жизни:

- утверждение единых для всех общих правил поведения субъектов хозяйствования;
- установление различных правовых режимов для отдельных групп хозяйствующих субъектов (или отдельных субъектов);
- использование индивидуальных административных актов управления.

Например, механизм государственной поддержки инноваций, как необходимого условия развития коммерческой деятельности в условиях рыночной экономики, может быть применен по следующим направлениям:

- налоговыми и кредитными льготами для всех товаропроизводителей, берущихся за инновации;
- прямым вложением бюджетных средств в разработку и освоение принципиально новой техники в соответствии с целевыми государственными программами или государственными заказами, выделением централизованных капитальных вложений и дефицитных материальных ресурсов;
- с помощью антимонопольного регулирования оказывается помощь в преодолении тенденций к застою в технике, расчищается дорога для инноваций.

Экономическое право — совокупность писанных и этических норм, регулирующих определенный круг общественных отношений, обязательных для всех, исполнение которых гарантируется принудительным воздействием.

Формирование правовой (институциональной) системы хозяйствования общества, адекватной рыночной экономике, требует решения следующей триединой задачи:

- построение законодательного порядка, включающего конституцию, права собственности, законодательство о компаниях и прочие формальные правила;
- становление институциональных структур — организаций, адекватных доминирующему правовому порядку;
- формирование соответствующих правоопределенных механизмов (развитие рыночной инфраструктуры и рыночных взаимодействий, налоговой деятельности и др.).

Подобные экономические (хозяйственные) институты (законы, правила, нормы) формируются, когда рыночные решения либо недостижимы, либо неэффективны; они выступают как факторы дополнения рынка там, где его функционирование осложняется асимметрией и неполнотой информации, ограниченным числом участников, рисками, побочными эффектами и т. п.

Центр тяжести в борьбе за рынки сбыта сейчас все более заметно переносится в такие сферы, как новизна и высокий технический уровень продукции, качество ее изготовления, пополнение ассортимента, уровень сервиса и техническое обслуживание.

Однако есть сложности при входе продавцов на национальные и международные рынки, обусловленные определенными ограничениями. Например, обоснованные ограничения промышленного экспорта принимаются по соображениям государственной безопасности, общественной морали, защиты здоровья и жизни людей, животных и растений, охраны национальных исторических и культурных ценностей. Для этого в рамках Европейского Союза используются следующие инструменты: прямой и косвенный запрет экспорта; лицензирование; количественные ограничения и нормативы по алюминию, меди, свинцу, цинку, никелю и некоторым другим товарам.

Функции и стратегии современных межгосударственных отношений обусловлены целями и задачами геоэкономического и геополитического развития. Геоэкономическая модель мирового развития рассматривается подавляющим большинством стран как система взглядов (концепций), согласно которой межгосударственные экономические отношения предопределяются экономическими, а не идеологическими и силовыми факторами.

Мощь и влияние государств зависит от трех факторов: занимаемого географического положения; количества проживающего в стране населения и распложенных в них природных богатств.

Геополитика как теория, изучающая зависимость государственных действий от влияния географических факторов на состояние и эволюцию экономической, политической и социальной систем общества, видит в территории уникальный и наиболее значимый ресурс политической власти, позволяющий государствам реализовывать программу своего жизнеобеспечения, взаимодействовать с торговыми и финансовыми центрами, развивать глобальные и локальные связи с другими странами.

Политика проникновения на новые территории и развития межсоседских отношений, а также региональная стратегия государств (исходя из степени индустриального и постиндустриального развития общества) могут опираться либо на доминирование методов силового и военно-политического давления, либо на идеи всестороннего сотрудничества, технико-коммуникационной и экономической интеграции. Последняя носит название «производственно-инвестиционное взаимодействие».

## Глава 1

# РЕАЛИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

Мировое капиталистическое хозяйство приобрело трехзвенную структуру: центром являются восемь развитых, в том числе и Россия, стран, затем идут индустриально развитые страны «третьего мира», потом — основная масса развивающихся стран.

Так, по потенциальным экономическим возможностям, выраженным через энергетический мощностной эквивалент, Россия из стран G-8 занимает второе, после США, место<sup>1</sup>, т. е. 338,2 ГВт против 1092,37 ГВт, при численности работающих 58,0 млн. чел. против 105,1 млн. чел. Эти показатели России выше, чем у Канады, Японии, Франции, Германии, Великобритании и Италии.

Территория России 17075,4 тыс. км<sup>2</sup>; стране принадлежит четверть всей пашни планеты; насчитывается 158 тыс. промышленных предприятий, 260 тыс. крестьянских фермерских хозяйств, 140 тыс. строительных организаций, 300 тыс. транспортных организаций, 205 тыс. розничных торговых организаций, 37 тыс. оптовых торговых организаций. Благополучие России наполовину держится на человеческом капитале<sup>2</sup>, 10% дает воспроизводство финансового капитала и 40% обеспечивает природа — нефть, газ, энергия и т. д. В условиях многоукладной экономики товаропроизводители, работающие на внутренний рынок, получают 20—30% общих доходов, отдавая все остальное на транспортные, складские, экспедиторские, страховые,

<sup>1</sup> Устюгов В. В., Кочубей С. С. Новые технологии жизнеобеспечения для развития России // Современные проблемы науки. 2003. № 5. С. 70—106.

<sup>2</sup> Садовничий В. А. Слушается дело о наследстве // Московский университет. 2001. № 29—30. С. 3—7.

информационные и другие затраты. В российской экономике вместо интеграции преобладают разобщенность и раздробленность: между добывающими и обрабатывающими комплексами промышленности; между предприятиями материального производства и банковским сектором; между образованием, наукой и производством.

Из 35 учитываемых Госкомстатом РФ основных видов машиностроительной продукции<sup>1</sup>, по 24 наблюдается спад производства, а по 11 спад приостановлен или даже есть рост. Спад идет в основном по причине отставания российского машиностроения от аналогичной продукции развитых стран по следующим качественным параметрам: энергоемкость и энергопотребление; общая и узловая материалоемкость; скоростные и ходовые характеристики; топливозатраты; экологическая безопасность. Российская продукция более чем в два раза превышает энергоемкость аналогичной продукции промышленно развитых стран, а повышенная материалоемкость вызывает дополнительную на 20% работу транспорта.

Основа любой здоровой, значит, и коммерчески выгодной экономики — это эффективное, ресурсосберегающее производство. Поэтому не следует вкладывать средства на поддержание неконкурентоспособных производств. В условиях глобализации экономики (а это уже реальность) любая страна открыта для мирового рынка, который в принципе может сформировать структуру производства в соответствии с конкурентоспособностью продукции, сравнительным уровнем издержек производства, прибыльностью и сложившимися условиями международного разделения труда, капитала, финансовых и материальных ресурсов. Поэтому в условиях глобализации мировой экономики и развития геоэкономической стратегии в коммерческой политике государства следует<sup>2</sup> опираться в основном на интернализированные воспроизводственные ядра (точки роста).

Сейчас мировая экономика прирастает в год в среднем на 3,5%, а для роста ВВП на 1% необходимо увеличивать энергопотребление на 0,3%. США<sup>3</sup> — это 20% мирового ВВП, а Россия — 1,5—2%. К тому же в России для увеличения ВВП на 1% надо наращивать оптимальное энергопотребление<sup>4</sup> не на 0,3%, а на 0,5%.

Однако потребление первичной энергии за 1990—2002 гг. в России упало на 25,6%, тогда как в других странах выросло<sup>5</sup>: в США —

<sup>1</sup> Наука и безопасность России. М.: Наука, 2000.

<sup>2</sup> Кочетов Э. Г. Геоэкономика. М.: БЕК, 2002.

<sup>3</sup> МК. 2000. 28 июля.

<sup>4</sup> МК. 2006. 21 июня.

<sup>5</sup> Табаков Н. К стратегии развития транспорта // Транспорт РФ. 2006. № 3. С. 2—5.



на 16,6%, в Китае — на 45,5%, в Индии — на 68,1%. В СССР в конце 1970-х гг. наращивание ежегодного прироста электроэнергии составляло 13,8 ГВт, тогда как в 2005 г. в России введено в эксплуатацию около 1 ГВт мощности. Поэтому сейчас в стране вводится режим жесткого контроля за ресурсосбережением, что в принципе позитивно — это стабильность и уверенность в дне завтрашнем.

На Западе спад в любой отрасли неизбежно происходит через каждые 15—20 лет. Спад производства, сокращение доходов населения, снижение инвестиционной и инновационной активности образуют механизм экономического кризиса. Однако существует закон экономики<sup>1</sup>: экономический кризис преодолевается внедрением новых технологий, создающих новые производственные возможности; их освоение обеспечивает повышение эффективности производства. Причем на долю новых знаний, новых технологий в развитых странах приходится до 90% прироста ВВП.

Для России в последние 10 лет базовые ресурсы экономики — энергоносители и конструкционные материалы с учетом доставки, когда проявилась в полной мере тенденция постоянно высокого внимания к развитию фондоемких сырьевых и первопродельных отраслей.

В основном развивались (точнее поддерживались) отрасли материального производства: добыча сырьевых ресурсов, их переработка; получение основных и вспомогательных материалов и полуфабрикатов, промежуточного продукта (комплектация); производство готовой конечной продукции производственного и потребительского назначения.

В других отраслях вводился режим «экономии» на затратах воспроизводственного характера. Воспроизводственный минимум составлял<sup>2</sup> реально в 2004 г. всего 20 тыс. руб. в месяц в расчете на одного наемного работника, число которых порядка 50 млн. чел. При этом перекачка денег из реального (производственного) сектора в сферу услуг составляла в России до 20% ВВП. В результате сегодня России принадлежит всего лишь 0,5% мирового рынка высоких технологий и 0,3% мирового рынка наукоемкой продукции<sup>3</sup>, тогда как на долю США — 40%.

В промышленно развитых странах доля предприятий, ведущих разработку и внедрение нововведений, свыше 70%, в России —

<sup>1</sup> Глазьев С. Благополучие и справедливость: как победить бедность в богатой стране. М.: Б.С.Г.-пресс, 2003.

<sup>2</sup> Промышленные ведомости. 2005. Январь.

<sup>3</sup> Киселев С. Г., Колдышкин И. Ю. Инновации в оборонно-промышленном комплексе России // Биржа интеллектуальной собственности. 2004. № 7. Т. III. С. 25—29.

22,4%. По данным на 2003 г. доля научно-технического прогресса в приросте ВВП России составила не более 4%, тогда как 15 лет тому назад — 60%.

Сейчас в России только 15—20% общего числа товаров с определенными потребительскими свойствами<sup>1</sup> обеспечивают около 80% объема продаж, в то время как около половины всех товаров дают меньше 4% продаж.

Импорт же 25% товаров и услуг<sup>2</sup> свидетельствует о нарушении технологической безопасности в стране — такого состояния научно-технического и производственного потенциала, который может гарантировать выживаемость национальной экономики за счет собственных интеллектуальных и технологических ресурсов страны, а также ее оборонную достаточность и экономическую независимость.

Социотехническая революция — переход к новым цивилизованным системам<sup>3</sup> — осуществляется в три этапа: агроремесленная, индустриальная, постиндустриальная (информационная). Последняя предполагает, что даже при сохранении современных темпов модернизации технологической базы производящих отраслей промышленности для обеспечения всех материальных потребностей жителей Земли на уровне современных требований (т. е. на уровне потребления западных стран) в середине этого века потребуются усилия не более 1/4 трудозанятого населения, отнесенного к классическому рабочему классу, при условии, что каждая страна сообщества будет располагать такой технологией. Уровень потребления западных стран сейчас оценивается более чем 70% от ВВП. Если же учесть трансформацию производственной деятельности и быстрого роста сектора информации и услуг, легко понять, что значительная часть финансовой, торговой, конторской, маклерской, биржевой, научной, преподавательской, консультационно-юридической, политической, публицистической, художественной и т. п. деятельности можно будет осуществлять, не покидая своего дома. К 2010 г. доля занятых в секторе информационно-телекоммуникационных технологий в развитых странах составит не менее 50% общего числа работающих.

По мнению академика РАН Ф. М. Митенкова, Россия вступила в полосу времени, когда ее развитие, значит, и развитие общества, будут определять наука и новые высокие технологии. В мире сейчас

<sup>1</sup> Транспортная логистика. М.: МАДИ (ТУ), 1996.

<sup>2</sup> Чеботаев А. А. Транспорт России и ВТО: проблемы и перспективы // Вестник транспорта. 2005. № 12. С. 6—11.

<sup>3</sup> Ракитов А. И. Информатизация общества — реальность и перспективы // НТИ. Сер. 1. 1989. № 11. С. 8—15.

сформировались порядка 25 технологий, определяющих лицо цивилизации в XXI в.

Для наукоемких отраслей характерно относительное повышение роли производства и научных исследований над рынком. Однако при этом темпы спада производства возрастают с повышением технического уровня отрасли. Например, фирме «Мерседес» требуется два года, чтобы идея нового автомобиля получила зримые формы, а до серийного производства проходит еще 3—4 года. Причины отмирания изделий: технический прогресс, действие экономических, законодательных, психологических факторов.

Наряду с естественным старением изделий наблюдается их искусственное старение, обусловленное замещением старых изделий более совершенными, отвечающими потребностям и запросам потребителей соответствующего рыночного сегмента. Как таковая разработка изделий формируется в «целевом портфеле», а разработка технологий в «фактическом портфеле». Сегодня от масштабов и уровня научно-исследовательской деятельности производителей товаров производственно-технического назначения и степени использования их результатов в организации производства зависят возможности компании расширить свой рынок и увеличить сбыт вырабатываемой продукции.

По действующим в России законам, финансирование науки должно быть не менее 4% от расходной части бюджета.

В странах, лидирующих на мировых ранках высоких и наукоемких технологий, доля расходов на фундаментальную науку (а она не превышает 1—2% в общем объеме ВВП) жестко контролируется. Увеличение доли затрат в ВВП на фундаментальные исследования непременно приводит к ухудшению материальных условий доведения результатов науки до применения в производстве.

России всегда все удавалось с точки зрения фундаментальной и прикладной науки<sup>1</sup>. НИОКР и создание опытных образцов реализовывались похуже, единичное и мелкосерийное производство еще хуже, массовое же производство совсем плохо.

Сейчас стоит задача диверсификации производства, т. е. его расширения с точки зрения номенклатуры и в основном на единичном уровне производства.

В России еще не достигнут и уровень критической массы разработок, позволяющей обеспечить эффективность всей цепочки в усло-

виях рыночной экономики — от перспективных разработок до агрессивного маркетинга. Необходимо перераспределение инвестиционных потоков в пользу более перспективных разработок, но в обязательной мере опирающихся на систему международных стандартов.

В технологический уклад промышленного производства необходимо закладывать две стратегии технологического перевооружения: стратегию активизации позиций и стратегию технологического прорыва. Суть стратегии активизации позиций в расширенном воспроизводстве технологической базы отраслей, продукция которых пользуется стабильным спросом на традиционных сформировавшихся рынках.

Стратегия активизации позиций ориентирована на ресурсосберегающие (высокие) технологии и на улучшение потребительских свойств продукции.

В рамках стратегии технологического прорыва акцент должен быть сделан на эффективное использование уже имеющегося научного потенциала и ожидаемых результатов исследований и разработок в направлениях, определяющих технологический облик производства. Так, уже сейчас стоит проблема при получении энергии минимизации тепловыделения энергообразующими устройствами с широким диапазоном регулирования мощности. Стоит проблема и более расширенных возможностей патентования российских разработок. Например, в Японии ежегодно подается около 450 000 заявок на патенты и полезные модели, в России же — только 20 000.

Современный бизнес немислим без телематики, т. е. интеграции персональных компьютеров и коммуникаций, что соответственно приводит к изменению методов и способов производства и управления на основе логистики, продвижению продукции и услуг, изменению архитектуры рабочих мест.

Область информационных технологий — одна из приоритетных для развития высокотехнологического комплекса в России, так как рост ВВП в нашей стране<sup>1</sup> в информационной отрасли в 3 раза больше, чем в экономике в целом — 20%. К тому же среднемировой срок окупаемости вложений в электронику составляет 2—3 года при темпах роста в три раза превышающих темпы роста ВВП.

Существует устойчивый, прогнозируемый спрос на технические и программные средства информатики. Поэтому развитие информационной индустрии требует разработки и внедрения на рынок отечественных программных продуктов и базового программного обеспе-

<sup>1</sup> Кутушев С. Уолл-стрит на службе у российского хай-тека // Эксперт. 2000. № 1—2. С. 78.

<sup>1</sup> Комсомольская правда. 2006. 17 февр.

чения, включающего операционные системы, системы программирования, сетевые технологии, драйверные службы.

Основа современного экономического роста — научно-технический прогресс — предполагает в своем развитии в качестве главенствующего фактора человеческий интеллект, т. е. социальный фактор. Поэтому развитие человеческого потенциала — это для любого государства не расходы, а инвестиции.

США гордятся, что расходы на образование в стране превышают расходы на оборону, так как развитие науки и образования — важные показатели влияния и мощи страны.

По уровню образования Россия находится на 62-м месте в мире<sup>1</sup>; только 15% россиян имеют высшее образование.

Но образование — это и основа национальной стабильности и безопасности страны. Российская техническая вузовская интеллектуальная традиция, соединенная с естественно-научной грамотностью и технической подготовкой, способна обеспечить мощную основу возрождения нашего государства как в непосредственном будущем, так и в далекой перспективе.

Сегодня в мире до 80% стоимости продукции приходится на ее нематериальную часть. Знания и человек в экономически развитых странах становятся основными источниками производства. За последние 20 лет стоимость нематериальных активов<sup>2</sup> в компаниях возросла с 38% в 1982 г. до 75% в 2002 г.

Поэтому способности и ресурсы компаний<sup>3</sup> — более надежная основа для корпоративной стратегии, нежели изменчивые переменные внешней среды и запросы рынка.

Сейчас убытки России достигают 50—60 млрд. долл. в год за счет миграции<sup>4</sup> ученых за границу. И это при том, что повышение образованности<sup>5</sup> общества на один академический год обеспечивает инновационный рост экономики стран ЕС на 5% в краткосрочной и 2,5% в долгосрочной перспективе. 41% численности населения России составляет население со среднедушевым доходом до 7 тыс. руб. в месяц, а среднеобеспеченных людей, т. е. тех, кто тратит на товары пер-

<sup>1</sup> BBC daily. 2004. 18 янв.

<sup>2</sup> Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей. Днепропетровск.: Баланс-Клуб, 2003.

<sup>3</sup> Кэмбел Д., Стюнкаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2003.

<sup>4</sup> Баширова М. Я. Вклад высшего образования в социально-экономическое развитие // Вестник ОГУ. 2004. № 8. С. 19—27.

<sup>5</sup> Лукичев Г. Болонский процесс: образованию в ЕС суждены перемены? // Поиск. 2003. № 47. С. 31—38.

вой необходимости не более 75% семейного бюджета, составляет порядка 35,9%.

Средний же душевой доход 15% богатых людей в России в 8 раз выше, чем у всех остальных российских граждан. Первые имеют 57% всех денежных доходов, обладают 92% доходов от собственности, 85% сбережений, 99% общих сумм покупки валюты. В результате около 140 млрд. долл., управляемых русскими, размещаются и инвестируются за рубежом. Доля теневой экономики в общем объеме ВВП России, по оценке Госкомстата РФ<sup>1</sup>, составляло в последние годы более 20%. Все это привело к недостаточному зарубежному инвестированию в российскую экономику.

Инвесторам только в исключительных случаях будет интересна публичная компания с годовым оборотом менее 60 млн. долл. Чтобы заработать репутацию дружелюбной к инвесторам публичной компании, как минимум, ею должна быть представлена внятная отчетность по российским стандартам.

Предположительно становление цивилизованных общих правил ведения бизнеса в России будет происходить посредством естественного распространения внутрисетевой этики. В стране постепенно выкристаллизовывается новый класс предпринимателей, исповедующих как минимум следующие нормы корпоративной этики: избегать чисто уголовных методов решения хозяйственных конфликтов; при публичных корпоративных конфликтах не переходить на личности; не подавать судебные иски за рубежом.

Главное для предпринимательства сейчас — это оказаться в общем временном потоке развития новых методов коммерции: интеграции, кооперации, сетевых структур и т. д.

В мире между субъектами хозяйствования сложилась тенденция горизонтальных связей. При этом проявилась (на первый взгляд) парадоксальная ситуация, когда горизонтальная кооперация и сотрудничество вытесняют конкуренцию, дают гораздо более весомые стратегические преимущества, чем конкурентная борьба.

Подобные масштабы кооперации и интеграции вызваны снижением расходов на взаимодействие, которые, например, в США составляют более 55% от общих издержек. Кооперирование позволяет достигнуть свыше 90% уровня качества продукции партнера, тогда как освоение новой технологии своими силами обеспечивает лишь 70—80% данного показателя. Так, совместные научно-технические производственные комплексы в форме «джойнт венчур» (joint ven-

<sup>1</sup> Ивантер А. Большие неформалы // Эксперт. 2000. № 40. С. 10.

tures) ориентированы только на постоянную работу по конструированию и созданию новых видов и моделей изделий или более эффективных производственных технологий для кооперантов.

Сейчас появились три категории товара: просто товар, товар-объект и товар-программа.

*Товар-объект* — это когда предметом коммерческой сделки выступают объекты различного назначения (например, строительство объектов «под ключ»). Необходимый компонент товара-программы — явно выраженная интеллектуализация; это происходит через заказ результата покупателя продавцу. *Товары-программы* могут быть в области военно-стратегического назначения, агропромышленного комплекса, аэрокосмического бизнеса, информационных технологий, принципиального изменения энергобалансов целых регионов.

С изменением товаро-вещественного состава товара растет и объем необходимых услуг; в товаре-объекте они составляют порядка 50% его стоимости; при товаре-программе они по стоимости составляют 80—85%.

Правила Всемирной торговой организации (ВТО) содержат около 60 соглашений, договоренностей, решений, протоколов и деклараций, имеющих одинаковую правовую силу для стран-членов; утверждают на мировом рынке: режим наибольшего благоприятствования; режим недискриминации национальных поставщиков; гласность регулирования торговли; соглашение по субсидиям и компенсационным мерам; соглашение по предотгрузочной инспекции и ряд других.

Наиболее важные приоритеты в современных условиях развития экономики России: стабильность, экономия времени, экономия ресурсов, эффективность, производительность труда, качество.

Современные тенденции развития компаний:

- развитие интегрированных операционных систем: гибкое производство, реинжиниринг, минимум запасов, снижение размеров компаний;
- развитие организационных структур: дивизиональные структуры, сетевые структуры, малые группы (команды), внутренние рынки, стратегические центры прибыли;
- развитие систем управления качеством: бездефектная работа, активизация персонала, партнерство с поставщиками, самоконтроль;
- развитие систем стимулирования: участие в прибылях, развитие (точнее возрождение) нематериального стимулирования;
- стабилизация состава работников: переквалификация, самостоятельность работников, улучшение состава работников;

- вовлечение работников в управление: рабочие группы и комитеты, демократизация управления.

Суть реформы компаний состоит в следующем. Государство в основном определяет требования, которым компании должны соответствовать: отсутствие налоговых недоимок; бухгалтерский учет на основе международных стандартов финансовой отчетности; рыночная оценка основных фондов; оформление и независимая регистрация прав собственности. Во всем мире государства стимулируют направление прибыли в развитие производства — освобождают его от налогов.

Переход России на международные стандарты финансовой отчетности обеспечивает прозрачность и эффективность национального рынка, приверженность его участников общепринятой практике ведения бизнеса.

Сейчас уровень технологического развития в мире подошел к такому этапу, что все основные возможности для экономии и снижения себестоимости продукции без ресурсосбережения на данный момент исчерпаны.

Поэтому приоритет хозяйственной деятельности сейчас не продукт, а процесс эффективного (оптимального) использования ресурсов логистики, представляемых в виде потоков.

Ранее лозунг «Экономика должна быть экономной» означал, что каждому отдельному предприятию задавался более жесткий, чем ранее, ресурсный режим. А общей целью была оптимизация накопления, обмена и преобразования ресурсов. Причем понимается именно оптимизация затрат ресурсов с непременным соблюдением при этом всех параметров конечного продукта или услуги, а также требуемого уровня обслуживания потребителя.

Таким образом приходим к выводу, что затраты ресурсов (издержки) являются не только количественным, но и качественным показателем эффективности коммерческой деятельности компании.

Ценность (цена) ресурса, например, на транспорте только тогда имеет экономически прогрессивное значение, если он поступает на вход или выход системы хозяйствования в нужном количестве, нужного качества, в нужное место и в нужное время для реализации конкретного процесса хозяйственной деятельности. Во всех остальных случаях этот параметр имеет регрессионное значение.

Сейчас в России стоит проблема создания единой транспортной системы. Ее можно решить, если достигается:

- техническая сфера взаимодействия через унификацию, стандартизацию параметров подвижного состава, а также пропускной и перерабатывающей способности взаимодействующих систем;

- технологическая сфера взаимодействия на основе единства технологий, взаимоувязанных графиков работы и т. д.;
- информационная сфера взаимодействия через совместимость информации по содержанию, формам представления, скорости и своевременности выдачи;
- правовая сфера взаимодействия;
- экономическая сфера взаимодействия через единую систему планирования, распределения перевозок по видам транспорта.

Единые технологические процессы при взаимодействии разных видов транспорта — это рациональная система организации работы взаимодействующих в узле видов транспорта, увязывающих между собой технологическую обработку транспортных единиц и обслуживания пассажиров в пунктах взаимодействия, обеспечивающих единый ритм в процессе перевозок.

Здесь необходимо государственное регулирование, что всегда оправдано, если способствует приоритетному положению национальных участников транспортного процесса, обеспечивая необходимое протекционирование национального перевозчика, защиту его интересов на международном рынке транспортных услуг.

Государственное регулирование транспортной деятельности объективно обусловлено:

- необходимостью эффективного транспортного обеспечения ликвидации последствий стихийных бедствий; аварий и катастроф, а также потребностью в концентрации транспортных средств для осуществления срочных экономических акций общегосударственного значения и т. д.
- международным характером транспортной деятельности и необходимостью контроля соблюдения соответствующих международных соглашений;
- необходимостью решения проблем землеотвода для сооружения транспортных систем; как это часто невозможно без участия государственных органов;
- важнейшей ролью транспорта в системе обороны страны, которая во всех случаях контролируется государством.

Экономические методы государственного регулирования транспортной деятельности:

- предоставление отдельных налоговых льгот и льготных кредитов для стимулирования развития отдельных видов перевозок и создания условий для развития конкуренции;
- предоставление государственных дотаций на осуществление неприбыльных, но социально значимых перевозок, например, пассажирским транспортом общего пользования;

- применение штрафных экономических санкций за нарушение условий функционирования субъектом на рынке транспортных услуг (обеспечение безопасности движения, выполнение экологических требований, обязательное страхование грузов и пассажиров и пр.).

Средствами экономического стимулирования со стороны государства предпринимательской деятельности служат:

- снижение налогов с доходов, используемых для инвестиций в эффективное развитие компаний и увеличение объемов их деятельности;
- предоставление льготных кредитов компаниям, занятых обслуживанием организаций социальной сферы и поставками продукции для государственных нужд;
- выделение льготных кредитов при осуществлении производства, закупок, завоза продукции и создании страховых запасов на случай чрезвычайных ситуаций;
- частичная компенсация производственных и транспортных расходов по созданию на складах запасов для государственных нужд;
- выделение целевых дотаций компаниям, производящих важные для государства виды продукции или услуги, на их социальные нужды;
- погашение (на заранее согласованных условиях) задолженности компаний, содействующих обеспечению экономии расходов местных бюджетов на развитие объектов регионального значения.

## Глава 2

# НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>

Реально наблюдаются следующие критические обстоятельства современной цивилизации: сокращение природных ресурсов; ухудшающаяся экологическая ситуация; опасные последствия бесконтрольного внедрения новых технологий и особенно оборонных, двойных.

Разумное использование цивилизационного ресурса требует системного подхода к этому процессу, который строится на принципах:

- целостности, т. е. ограничение объекта применения ресурсов от других объектов, а также от среды;
- совместимости элементов (звеньев) в целое, включая и человека;
- процессно-ресурсное строение целого, т. е. процессно-ресурсное функционирование элементов и их связи по определенным функциям;
- развитие, т. е. анализ прошлого развития на основе сравнения с планом, с прошлым, с лучшим или со средними данными состояния системы, а также настоящего и возможного будущего;
- лабиализации функций, т. е. отмены, изменения или приобретения новых функций целостности;
- полифункциональности, т. е. наличие функций, соединенных по определенному признаку для получения какого-либо специального эффекта;
- итеративности, т. е. последовательности процессов и операций при их реализации;
- вероятностных оценок по риску достижимости результатов;

<sup>1</sup> Глава 2 написана совместно с инж. А. А. Комаровым.

- вариантности, т. е. определение возможных вариантов отражения реального положения дел с последующим анализом этих вариантов.

Конечная цель любой компании — ее выживание, а это приводит к формированию стратегии непрерывной цепи целей и средств их достижения. Стратегия — это широкая концепция того, как при выживании компаний должны быть оптимально использованы ресурсы для максимизации достижения целей. Цели подчеркивают состояние компании, тогда как стратегия подчеркивает процесс достижения этого состояния.

Долгожители коммерческого мира обладают следующими общими чертами:

- адаптивность к внешней среде, определяемое их способностью к обучению;
- высокая степень сплоченности персонала и идентичность корпоративной культуры компании, что позволяет ей формировать в качестве фундамента свои ценности;
- толерантность к новым или противоположным идеям и видам деятельности;
- консервативность финансирования как сдерживающего фактора рискованных инвестиций компании.

Когда мы говорим о развитии компаний, то учитываем перспективные факторы, изменяющие показатели ее коммерческой деятельности. К таким факторам относятся: ресурсы; техническая политика; формы общественной организации производства — концентрация, специализация, кооперирование, комбинирование; транспортные условия; потребность в продукции компании; общие социально-экономические условия.

По своему экономическому содержанию фактическая величина производства и реализации товаров и услуг характеризует основной результат работы компании, выполнение ей обязательств по заключенным договорам, степень участия в удовлетворении рыночных потребностей.

Если компания планирует развивать новые направления деятельности, то их освоение требует приоритетов роста над рентабельностью; если же компания планирует оставаться в рамках освоенных направлений деятельности, то их удержание требует приоритета рентабельности над ростом. Если же компания использует только собственный капитал, она имеет наивысшую по коммерческой деятельности финансовую устойчивость.

Развитие компании заключается в завоевании новой клиентуры; улучшении качества обслуживания как старой клиентуры, так и но-

вой привлеченной; определении оптимальных затрат на выполнение услуг (снижение себестоимости). Основное условие — это соблюдение ключевых компетенций, т. е. того, что компания умеет делать лучше всего.

## 2.1. ПРОЦЕССНО-РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКИ В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые компетенции — это главные, создающие ценность навыки, характеристики и ресурсы компании, определяющие ее конкурентоспособность.

Компании при своем развитии могут ориентироваться на:

- стратегию дифференциации, т. е. удерживают конкурентные преимущества за счет того, что компания что-либо делает так, как не может никто другой;
- стратегию экономии на издержках, т. е. удерживают конкурентное преимущество, делая то же, что и другие, но дешевле.

Ключевыми изменениями в управлении развивающимися компаниями должны стать: предвидение и лидерство; процессно-ресурсное построение структуры; движущие силы бизнеса. В основе новой научной модели управления должна лежать интеграция процессов с помощью информационных систем.

Сейчас компании все больше ориентируются на процесс работы, а не на результат, делая при этом упор не на рост прибыли, а на ее стабильное обеспечение. Таким образом, основы деятельности компании должны базироваться на рациональной организации процессов, на знаниях и информации<sup>1</sup>.

Целевая ориентация при совершенствовании управления компаниями направлена на процесс, так как экономика в условиях высоких темпов изменений все время ищет точки сбалансированности, формирования новой платформы эффективности<sup>2</sup>. И процессно-ресурсная составляющая, опирающаяся на технологичность процессов, содержит высокий экономический потенциал развития.

Процессный метод позволяет заранее «проложить» путь следования процессов по структуре компании, четко распределить ответст-

венность между ее структурными единицами, эффективнее управлять бизнесом. Здесь нет необходимости вникать во все детали, что дает возможность сделать структуру более плотной. Когда же отношения между процессами строятся по принципу «продавец — покупатель», часть контролирующих функций можно просто передать самим процессам.

В принципе, экономические методы воздействия на процессы ресурсодвижения, могут представлять собой в целом систему физических методов по рационализации этих процессов и оптимизации связанных с ними затрат. Поэтому сначала надо наладить технологичность бизнес-процессов, т. е. процессов, направленных на удовлетворение потребителей, и только в рамках отлаженных процессов применять информационные технологии.

Преимущество процессного подхода<sup>1</sup> в управлении состоит в более детальной регламентации управленческих действий и их взаимном согласовании, что гарантирует достижение планируемых результатов. Управленческие функции необходимо трансформировать в процессы целеполагания, проектирования деятельности и ее реализации на основе принципов международных стандартов ISO.

Концепция ресурсной ориентации, доминирующая начиная с 1980-х гг. в экономике промышленно развитых государств, привела к пониманию приоритетного значения ресурсов и управления ими.

Любая система возможна только при наличии ресурсов и процессов их движения, обеспечивающих возникновение и существование связей между ее элементами. Ресурсный фактор — один из основных в конкурентной борьбе, а лидерство по издержкам — одна из неотъемлемых составляющих успеха компании. Достигнуть это можно и диверсификацией, т. е. соединением различных явлений, процессов или тенденций, позволяющих лучшим образом использовать имеющиеся ресурсы и достигать целей.

Себестоимость есть ограничение диапазона затрат ресурсов.

Компания, обладающая определенным преимуществом в производительности за счет оптимизации издержек, и компания, обеспечивающая преимущество в ценности для потребителя, есть лидеры по издержкам и обслуживанию на рынке.

Составляющие экономического механизма ресурсосбережения приведены ниже.

<sup>1</sup> Дикскеч Р. The Frontiers of Management. N.Y.: Talley Books, 1986.

<sup>2</sup> Миротин Л. Б., Некрасов А. Г. Ролевые игры: управление цепями поставок. М.: МАДИ (ГТУ), 2006.

<sup>1</sup> Красковский А. О путях совершенствования системы управления в ОАО «РЖД» // Транспорт Российской Федерации. 2006. № 3. С. 37–39.