

0-793012

*На правах рукописи*

ДАТУКАШВИЛИ РОМАН ДАВИДОВИЧ

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

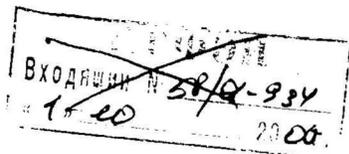
Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(предпринимательство)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

DamID

Великий Новгород

2008



Диссертационная работа выполнена на кафедре аграрной экономики Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, доцент  
Кукушина Ольга Сергеевна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор  
Пиковский Александр Александрович

кандидат экономических наук, доцент  
Лебедева Галина Вячеславна

Ведущая организация:

Всероссийская государственная  
налоговая академия министерства  
финансов РФ

ЭПК. Эпк. 2935. Тир. 80 экз.

и-  
те  
ая,

КОНТИ  
СРС  
КНИГ  
ВОЗВР.  
УКАЗАН!  
Коллч, прм

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000690368

ГОК  
ТБ  
ЖЕ  
ЮКА

профессор



Любимова М.В.

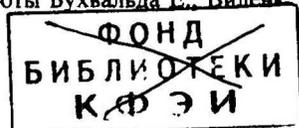
## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Для экономики развитых стран характерно сочетание малых, средних и крупных предприятий. За последние 20 лет доля крупного бизнеса в масштабах мировой экономики выросла почти в 2 раза. С одной стороны, – его влияние на общество и бизнес-среду постоянно увеличивается, причем стабильность развития крупных компаний становится гарантом стабильности экономики в целом. С другой стороны, – эффективность функционирования крупной компании в современных условиях определяется ее конкурентными преимуществами, формирование которых зависит от наличия устойчивых, взаимовыгодных и современных форм партнерских взаимосвязей с малым и средним бизнесом. Именно крупные компании образуют то ядро современных национальных народнохозяйственных комплексов, вокруг которых выстраиваются сети малых предпринимательских структур. В эти сети вовлекается подавляющая часть малых фирм, которые взаимодействуют с крупным бизнесом в многообразных формах, включая субподрядные, франчайзинговые, венчурно-финансовые и лизинговые. Содержание всех этих форм – интеграция, переплетение функциональных областей крупных и малых хозяйствующих субъектов: производственных (субподряд), производственно-сбытовых (франчайзинг), инновационных (венчурное финансирование), производственно-финансовых (лизинг). Следовательно, сочетание крупного, среднего и малого предпринимательского бизнеса составляет механизм воспроизведения структуры бизнеса в экономике страны, а современные формы их взаимодействия придают этой структуре динамическую устойчивость и способность к развитию, являются одним из факторов роста инновационного потенциала российской экономики. Именно этим и определяется актуальность исследуемой проблемы.

Кроме того нарастание сложности продукции выдвигает жесткие условия по координации деятельности на всех этапах разработки, производства, сбыта и сервисного обслуживания продукции, что еще больше актуализирует проблему изучения форм взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Таким образом, актуальность избранной темы исследования обусловлена тем, что неизбежным следствием развития рыночной экономики и процессов глобализации является концентрация собственности, а также интеграция экономических субъектов, в результате которой формируются различные виды формальных и неформальных взаимосвязей хозяйствующих субъектов.

**Степень разработанности проблемы.** Эволюцию крупного бизнеса в России исследовали Авдашева С., Владимирова И., Галухина Я., Кравченко К., Кочеврин Ю., Паппэ Я., Патока Л., Прохоренко С. Исследованием малого бизнеса в контексте его сочетания с крупным рассматривали Акимов О., Блинов А., Будовская Л., Буев В., Волынский Г., Давыдова Л., Иванов М., Ланина И., Усик Н., Чепуренко А., Шапкин И., Ясин Б. Проблемам взаимодействия российского крупного и малого бизнеса посвящены работы Бухвальда Е., Вилен-



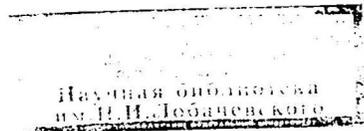
ского А., Иванова М., Перова В., Спицына А., Чирканова А. и других. Процессы интеграции предприятий и анализ их интеграционных связей отражены в исследованиях Бендикова М., Гаррета Б., Дюссожа П., Зобова А., Когленко В., Куркина А., Сергиенко Я., Сибирской Е., Соболевой Ю., Уварова М., Уильямсона О., Хрусталева Е. Особенностям аутсорсинга, как современной формы взаимодействия крупных и малых предприятий, посвящены работы Ефимова С., Коник Н., Лобанова О., Рытик С., Пешковой Т. Изучением совпадений интересов участников хозяйственного взаимодействия занимаются Бородин В.А., Нагаева Е.А. и другие.

Однако несмотря на значительное число научных публикаций, посвященных исследуемой теме, в более глубоком изучении нуждается проблема интеграции экономических субъектов, в результате которой формируются различные виды формальных и неформальных взаимосвязей между ними. В России еще окончательно не сложилась адекватная рыночным отношениям система взаимодействия малого и крупного бизнеса, поэтому в недостаточной степени исследованы некоторые современные формы их взаимодействия, в частности, такие как аутсорсинг. Недостаточно изученными остаются вопросы влияния усиления интеграционного взаимодействия на организационную структуру крупного бизнеса и формирование его конкурентных преимуществ в инновационной экономике. Требуется своего решения задача согласования интересов субъектов хозяйственного взаимодействия. В связи с этим возникает необходимость дальнейших исследований по созданию, развитию и поддержанию современной системы взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических положений и практических аспектов организации современной системы взаимодействия малых и крупных предпринимательских структур, на основе согласования их интересов с целью формирования конкурентных преимуществ участников взаимодействия.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить критерии отнесения хозяйствующих субъектов к крупному, малому и среднему предпринимательству, сформулировать методические аспекты интеграционных связей крупного и малого бизнеса;
- определить место и роль государства в стимулировании интеграционных процессов при переходе экономики на инновационный путь развития;
- разработать механизм взаимодействия крупного, среднего и малого предпринимательства, обосновать подходы к формированию эффективного взаимодействия различных его форм;
- разработать методику оценки эффективности новых форм взаимодействия предпринимательских структур;



- провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры крупного промышленного предприятия;
- провести оценку уровня совпадения интересов участников хозяйственного взаимодействия.

**Объектом исследования** являются системы и формы взаимодействия крупного и малого бизнеса.

**Предметом исследования** выступают экономические отношения, возникающие в процессе взаимодействия хозяйствующих субъектов.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили фундаментальные труды, научные статьи и прикладные разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам взаимодействия предпринимательских структур. Инструментально-методический аппарат исследования основан на приемах системного и сравнительного анализа, в единстве с методами научной абстракции, индукции и дедукции.

**Методы исследования.** В процессе исследования были так же использованы методы логико-структурного анализа, экспертных оценок, метод главных компонент, метод структурно-стратегического реинжиниринга.

**Научная новизна** результатов исследования заключается в следующем:

- доказано, что базовая трансформация крупного российского бизнеса идет в русле мировых тенденций: доминирующей формой его организации является компания, в основе построения и функционирования которой лежит принцип разнообразия, проявляющийся в интеграционных процессах в производственно-хозяйственной и управленческой деятельности;
- определено, что развитие форм хозяйственного взаимодействия крупного и малого предпринимательства приводит к формированию новой формы организации производства, сочетающей в себе и признаки интеграции, и признаки кооперации предприятий, основанной как на формальных, так и на неформальных договорных отношениях;
- предложена методика оценки эффективности аутсорсинга для крупной промышленной компании, основанная на оценке экономической целесообразности включения аутсорсинга в действующую в компании систему взаимодействия;
- рекомендована новая организационная структура крупного промышленного предприятия, с использованием метода структурно-стратегического реинжиниринга, позволяющая сосредоточить бизнес-процессы реализации продукции в той же зоне ответственности, что и производство;
- разработан алгоритм и дана оценка уровня совпадения интересов участников хозяйственного взаимодействия в процессе анализа экономической деятельности крупной промышленной компании.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость исследования заключается в развитии и уточнении отдельных по-

ложений теории взаимодействия предпринимательских структур. Практические выводы и рекомендации могут быть использованы в процессе совершенствования организации взаимодействия крупных и малых предпринимательских структур, развития интеграционных и кооперационных процессов при формировании инновационного типа экономики и повышения конкурентоспособности российского бизнеса.

Отдельные положения работы могут быть использованы в процессе подготовки и чтения курсов «Экономический анализ», «Региональная экономика», «Организация производства», «Предпринимательство» и др.

**Апробация и реализация результатов исследования работы.** Основные результаты, выводы и предложения, содержащиеся в диссертационном исследовании, докладывались и обсуждались на всероссийской научной конференции с международным участием «Становление и развитие современной инновационной экономики России» (21–22 апреля 2008 г. Институт экономики и управления НовГУ им. Ярослава Мудрого г. Великий Новгород), на научной конференции Новгородского филиала Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (2008 г., г. Великий Новгород), научно-практических конференциях профессорско-преподавательского состава и аспирантов института экономики и управления НовГУ им. Ярослава Мудрого в 2006–2008 гг.

По теме диссертационного исследования опубликовано десять статей общим объемом 1,5 п.л.

**Структура диссертации.** Цели и задачи исследования определили структуру работы, которая состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

*Во введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, освящена степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными авторами, поставлена цель и конкретизированы задачи исследования, заявлена научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

*В первой главе* «Теоретико-методологические основы организации взаимодействия малых и крупных предпринимательских структур» уточнены критерии отнесения хозяйствующих субъектов к крупному, малому и среднему предпринимательству, раскрыты методологические аспекты интеграционных связей хозяйствующих субъектов и рассмотрены основные направления государственного стимулирования интеграции малого и крупного предпринимательства при переходе России к инновационному пути развития.

*Во второй главе* «Оценка состояния и развития взаимодействия крупных и малых предпринимательских структур в РФ» проанализированы системы и формы хозяйственного взаимодействия малого и крупного предпринимательства, рассмотрены преимущества аутсорсинга, как инструмента оптимизации

бизнес-системы, предложена методика и проведена оценка эффективности аутсорсинга для крупного промышленного предприятия.

*В третьей главе* «Совершенствование форм и методов взаимодействия предпринимательских структур» разработан модельный подход к анализу конкурентоспособности крупных промышленных компаний, обоснована роль управления взаимоотношениями с контрагентами как источника конкурентных преимуществ компании; разработан алгоритм и дана оценка уровня совпадения интересов участников хозяйственного взаимодействия.

*В заключение* сформулированы основные выводы диссертационного исследования и предложены рекомендации по использованию его результатов.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**Доказано, что базовая трансформация крупного российского бизнеса идет в русле мировых тенденций: доминирующей формой его организации является компания, в основе построения и функционирования которой лежит принцип разнообразия, проявляющийся в интеграционных процессах в производственно-хозяйственной и управленческой деятельности.**

Сочетание крупного, среднего и малого бизнеса составляет механизм воспроизведения структуры бизнеса в экономике страны и одновременно придает этой структуре динамическую устойчивость и способность развития.

Хотя понятие «крупный бизнес» традиционно для экономического анализа, однако, четкие и общепринятые критерии его выделения среди других экономических агентов, насколько нам известно, не определены.

Для идентификации крупного предпринимательства в России существуют очевидные количественные критерии – оборот и численность работающих.

Дополнительными критериями для определения размера компании могут служить позиция в своей отрасли и география ведения бизнеса. На Западе в качестве основного критерия нередко применяется понятие капитализации, или рыночной стоимости компании. Однако следует учитывать, что не все компании котируются на бирже, поэтому в данном случае есть риск не учесть большое число крупных компаний.

Нами разделяется позиция профессора Я. Паппэ, что важнейшим качественным критерием отнесения той или иной структуры к крупному бизнесу является ее способность оказывать «топологическое» воздействие на окружающее экономическое пространство, то есть изменять экономические институты в сфере своей деятельности, будь то вся национальная экономика, или отдельный сектор, или некая существенная отрасль.

Можно выделить несколько основных особенностей, отличающих крупные бизнес от среднего и малого (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Особенности, отличающие крупные компании от малых и средних

Критерий	Характеристика
Стратегия компании	Долгосрочность, высокая степень самостоятельности и ориентация на лучшие методы и инструменты управления как основа конкурентоспособности.
Сложность системы управления	Вертикальная интеграция, большое количество управленческих звеньев и разнообразие бизнес-единиц, факторы корпоративного управления.
Формализация и бюрократизация всех бизнес-процессов	Приоритетный характер структуры перед человеком. Большая численность - высокий уровень бюрократии.
Ресурсы и возможности	Большие возможности для инвестиций и развития, низкая стоимость заемных ресурсов.
Корпоративная культура	Основа сплочения большого количества и многообразия своих сотрудников для достижения конкурентоспособности.
Повышенные требования к качеству управления бизнес-процессами и людьми	В соответствии с передовыми международными стандартами, включая инновации и ИТ-технологии.
Репутация	Повышенные репутационные риски. Репутация является одним из важнейших элементов успеха организации.
Широкая география деятельности	Количество товаров и услуг требует поиска новых рынков за пределами региона производства, выстраивания конкурентоспособной цепи поставок.
Устойчивость	Меньшая зависимость от краткосрочных колебаний рынка и изменений экономической среды.
Уровень ответственности и взаимодействия с государством и обществом	Повышенная социальная ответственность (налоги, рабочие места, механизмы социальной ответственности).

В современной России выделяются три основные формы крупного бизнеса.

1) Самостоятельное предприятие. Это некий неделимый хозяйственный субъект: во-первых, единая производственная система (производящая либо товары, либо услуги и относящаяся или к реальному, или к финансовому сектору) и, во-вторых, единый экономический агент. С гражданско-правовой точки зрения предприятие может выступать в форме одного или нескольких юридических лиц. Но такое разделение, как правило, является номинальным и ситуа-

тивным, то есть здесь присутствует «юридическая маска».

2) Компания<sup>1</sup>. Под данным термином понимается объединение предприятий, имеющее объективный (производственный или воспроизводственный) экономический смысл. Оно выстраивается либо вокруг некоторой товарной группы – диверсифицированная компания, либо вдоль определенной технологической «цепочки» – вертикально интегрированная. Компания выступает единым экономическим агентом во всех вопросах, за исключением оперативных. Но при этом входящие в нее предприятия в подавляющем большинстве являются отдельными юридическими лицами и производственными единицами, в принципе способными самостоятельно существовать в рыночной экономике.

3) Финансово-промышленная группа (ФПГ). Она представляет собой некую совокупность предприятий и компаний, работающих в разных отраслях и секторах экономики (часто и в реальном, и в монетарном) и являющихся самостоятельными юридическими лицами, но в ряде важных моментов действующих как единое целое. Эту целостность и вытекающие из нее синергетические эффекты обеспечивает наличие общей группы собственников и высших менеджеров. Технологического или иного естественного единства в ней нет.

Доминирующей формой организации крупного бизнеса как во всем мире, так и в России является компания. Отличия ФПГ от компании представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Отличия ФПГ от компаний

	ФПГ	Компания
Принцип построения	Многоотраслевой конгломерат, обычно — промышленно-финансовый	Фокусирование на некоторой товарной группе либо технологической "цепочке"
Главные способы экспансии и развития	Приобретение максимально эффективных и недооцененных активов в любых отраслях и секторах, обеспечение синергии между различными бизнесами	Концентрация на основном бизнесе, укрепление позиций на соответствующих рынках, приведение внутренней структуры и стандартов деятельности в соответствие с требованиями потенциальных инвесторов и кредиторов
Структура собственности	Ситуативная, специально запутанная, нераскрываемая	Стабильная, близкая к стандартной холдинговой, раскрываемая вплоть до конечных собственников – физических лиц

<sup>1</sup> Термин предложен Я. Паппэ

## Окончание таблицы 2

Механизм принятия решений	Принципиально не прозрачен	Постулируется стремление к выполнению правил "good corporate governance"
Главный источник дохода основных собственников	Управление финансовыми потоками	Дивиденды, рост капитализации

Изучение организационных форм компаний и их структур управления позволяет сделать вывод о том, что постепенно все большее признание находит принцип разнообразия. Поиск единой концепции идеальной структуры, адаптированной к любой организации, заменяется стремлением к многообразию, применительно к которому идея оптимальной модели отсутствует. Поэтому, представляется, что в основе построения и функционирования крупных компаний и их взаимодействия друг с другом будет лежать не узкая функциональная специализация, доказавшая на практике свои недостатки (увеличение числа уровней управления, большой объем усилий по координации и т.п.), а интеграционные процессы в производственно-хозяйственной и управленческой деятельности. Даже традиционные иерархические (бюрократические) структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя, так называемые, квазиерархические структуры.

Определено, что развитие форм хозяйственного взаимодействия крупного и малого предпринимательства приводит к формированию новой формы организации производства, сочетающей в себе и признаки интеграции, и признаки кооперации предприятий, основанной как на формальных, так и на неформальных договорных отношениях.

Крупный бизнес представляет собой один из важнейших элементов внешней среды малого предпринимательства. В развитой рыночной экономике существенная, если не доминирующая часть малых фирм, так или иначе находится в сфере интересов крупных предприятий. Сегодня и в России на смену упрощенному пониманию процесса взаимодействия фирм, как двусторонней повторяющейся торговли сторон, пришло и получило широкое распространение понятие – система взаимодействия. В самом общем смысле под последней понимается группа автономных взаимодействующих агентов, каждый из которых частично, но целенаправленно вовлечен в групповые действия.

Принципиальная схема взаимодействия крупного, среднего и малого предпринимательства представлена на рисунке 1.

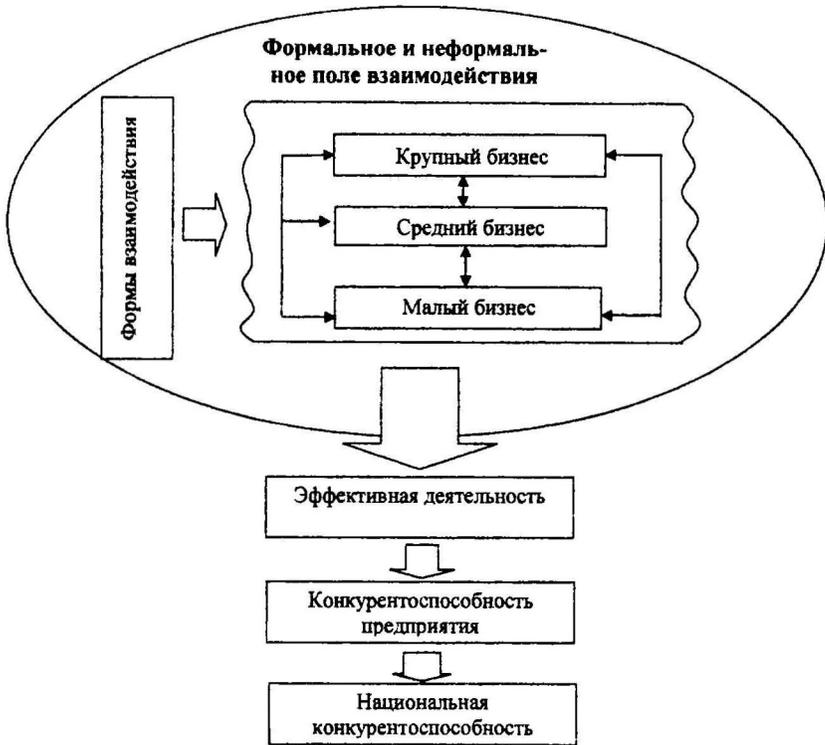


Рисунок 1 – Принципиальная схема взаимодействия крупного, среднего и малого предпринимательства

Показатели деятельности отдельной компании оказываются результатом распределения ресурсов и взаимодействия между ней и другими фирмами и организациями. Если раньше эффективность отдельной организации оценивалась через призму соотношения затрат и результатов и опиралась на внутренние ресурсы, то теперь основным фактором, определяющим эффективность организации, выступает взаимодействие фирмы с контрагентами.

В настоящее время сложились три основные системы взаимодействия компаний:

- первая, обусловленная различными формами совместной собственности на активы;
- вторая, построенная на договорных отношениях;
- третья, охватывающая неформальные кооперационные соглашения.

Системы хозяйственного взаимодействия малого и крупного бизнеса построенные на договорных отношениях включают в себя следующие формы взаимодействия: кооперационные договоры, субподряд (субконтрактации), ли-

зинг, франчайзинг, аутсорсинг, создание предпринимательских сетей, венчурный бизнес, «инкубаторы» малого и среднего бизнеса.

Анализ хозяйственного взаимодействия крупного и малого бизнеса позволяет сделать вывод, что в современной экономике возникает качественно новое интеграционное образование, по сути – новая форма организации производства. Она сочетает в себе и признаки интеграции, и признаки кооперации предприятий, основанной на договорных отношениях. Взаимодействие элементов новой структуры между собой не обязательно является юридически закрепленным в виде единой организационно-правовой формы. Вместе с тем, оно может включать в себя и формирование различных кооперационных взаимоотношений с предприятиями малого бизнеса, выполняющими вспомогательные, стратегически не важные этапы деятельности объединения. То есть связи внутри группы могут быть формальными или неформальными (основанными на отношениях собственности, или нет), прозрачными или непрозрачными для внешнего наблюдателя. Таким образом, возникает единый производственно-хозяйственный комплекс высокоспециализированных и юридически самостоятельных предприятий малого и крупного бизнеса, совместно участвующих в изготовлении готового продукта. Поэтому в сложившихся условиях особое внимание необходимо уделять созданию и поддержанию прогрессивных форм взаимодействия малого и крупного бизнеса, от чего напрямую зависит будущее всего российского предпринимательства. Прогрессивной формой признается та, которая обеспечивает постоянные устойчивые связи между предприятиями.

**Предложена методика оценки эффективности аутсорсинга для крупной промышленной компании, основанная на оценке экономической обоснованности включения аутсорсинга в действующую в компании систему взаимодействия.**

Особый интерес представляет сотрудничество малых и крупных предприятий на основе аутсорсинга. Аутсорсинг нами рассматривается как передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании. Основным положительным моментом использования аутсорсинга является возможность повышения прибыльности фирмы, в результате снижения издержек обслуживания бизнес-процесса. Повышается и качество, так как аутсорсинговая компания обычно дает гарантии и несет ответственность за качество выполняемых работ (услуг). Кроме того, специализированная аутсорсинговая компания оперативно знакомится с новыми разработками и различными нововведениями, в результате чего появляется возможность использование чужого опыта и своевременного внедрения инноваций, что, несомненно, сказывается на конкурентоспособности компании, пользующейся услугами аутсорсера. Однако наравне с преимуществами существуют и серьезные угрозы для фирмы, использующей аутсорсинг: опасность передачи слишком

многих важных функций в руки аутсорсера; возможность утечки важной информации.

Тем не менее, на наш взгляд, аутсорсинг является перспективной формой интеграционного сотрудничества малого и крупного бизнеса. Увеличение количества аутсорсинговых организаций являет собой продолжающуюся специализацию в сфере экономической жизни, все более точную настройку предпринимательской деятельности на целевые сегменты рынка.

Для определения экономической целесообразности аутсорсинга может быть использована следующая система показателей:

1. Коэффициент экономической целесообразности аутсорсинга ( $K_{эца}$ );
2. Коэффициент качества обслуживания ( $K_{ко}$ );
3. Коэффициент социально-деловой активности ( $K_{сда}$ ).

Расчет коэффициента экономической целесообразности аутсорсинга определяется по формуле:

$$K_{эца} = \frac{J_{пуа}}{J_{пу}}, \text{ где}$$

$J_{пуа}$  – индекс рыночной устойчивости компании с учетом аутсорсинга;

$J_{пу}$  – индекс рыночной устойчивости компании без учета аутсорсинга.

Индекс рыночной устойчивости компании с учетом аутсорсинга можно определить по формуле:

$$J_{пуа} = \frac{NDWt}{\sum_{i=1}^t (S_{ai} + P_{ai})}$$

Индекс рыночной устойчивости компании без учета аутсорсинга можно определить по формуле:

$$J_{пу} = \frac{NDWt}{\sum_{i=1}^t (S_i + P_i)}, \text{ где}$$

$N$  – годовой объем продаж;

$D$  – доля чистого дохода от продаж;

$W$  – вероятность успеха бизнес-операций, которая варьирует в пределах от 0 до 1;

$t$  – расчетный период на осуществление бизнес-операций;

$S_a$   $S$  – будущие расходы на осуществление бизнес-операций с учетом и без учета аутсорсинга;

$P_a$   $P$  – возможные рыночные потери с учетом и без учета аутсорсинга.

Если  $K_{эца} > 1$ , то аутсорсинг целесообразен, выполнение бизнес-операций можно передать сторонней организации. Чем выше  $K_{эца}$ , тем привлекательнее аутсорсинг-фирма для компании. Если  $K_{эца} < 1$ , то аутсорсинг-фирма выполняет бизнес-операцию хуже, чем базовая организация. Если  $K_{эца} = 1$ , то целесообраз-

ность передачи бизнес-операции в аутсорсинг равна 0. И необходимо выполнить дополнительные расчеты и привести сравнения по показателям качества обслуживания клиентов ( $K_{ко}$ ) и социально-деловой активности ( $K_{сда}$ ).

Качество обслуживания – обеспечение потребительской удовлетворенности через организацию служб продаж, претензий, сервиса. Коэффициент качества обслуживания потребителей, основу которого составляют совокупные отзывы потребителей, рассчитываются по формуле:

$$K_{ко} = \frac{\sum x_1 + \sum x_2 + \sum x_3}{\sum x_1 + \sum x_2 + \sum x_3 + \sum x_4}, \text{ где}$$

$x_1$  – оценка «отлично»;  $x_2$  – оценка «хорошо»;  $x_3$  – оценка «удовлетворительно»;  $x_4$  – оценка «неудовлетворительно».

Если коэффициент  $K_{ко}$  в интервале 0,8–1 – качество обслуживания как отличное, если  $K_{ко}$  в интервале 0,6–0,8 – качество обслуживания хорошее, если коэффициент качества обслуживания в интервале 0,4–0,6 – качество обслуживания удовлетворительное и если  $K_{ко}$  в интервале 0–0,4 – качество обслуживания неудовлетворительное.

Коэффициент социально-деловой активности –  $K_{сда}$  отражает участие компании в социально-значимых акциях. Действительно, среди многочисленных направлений деятельности наиболее эффективным с социальной точки зрения являются проведение социально значимых акций по благотворительности, спонсированию, патронированию, корпоративная ответственность за результаты труда, культура организации.

В результате показатель социально-деловой активности  $K_{сда}$  интегрирует в своем составе такие показатели, как коэффициент участия в социально значимых акциях  $K_{сза}$ ; систему корпоративной социальной ответственности (КСО) и культуры организации (КО), показатель репутации организации  $K_p$ . Показатель коэффициента участия в социально значимых акциях  $K_{сза}$  можно рассчитать по формуле:

$$K_{сза} = \frac{З_{сза}}{П}, \text{ где}$$

$З_{сза}$  – сумма затрат на социально-значимые акции (руб.);

$П$  – прибыль (руб.).

Корпоративная социальная ответственность является зеркальным отражением культуры многогранного взаимодействия как внутри фирмы, так и вне ее с различными представителями деловых кругов и общественности.

Культура организации – это атмосфера или социальный климат в организации; ее индивидуальность, характеризующая способы выполнения работ в каждой конкретной организации.

В качестве показателей корпоративной социальной ответственности используют показатели уровня: уважения индивидуализма (УИ); воспитания гор-

дости за выполненную работу (ВГ); безопасности труда, производства и потребления (УБ); доброжелательности атмосферы труда и партнерства (ДПВ); культуры внешних коммуникаций (КВК); культуры организации (КО).

При оценки КСО и КО используем квалиметрический метод. Уровень развития КСО и КО определяется баллами с 1 до 5. При этом сумма от 20 до 30 означает высокий уровень развития; от 10 до 20 – средний уровень развития; от 0 до 10 означает низкий уровень развития.

Репутация компании – позиция организации в глазах различных целевых аудиторий, в том числе заказчиков, инвесторов, партнеров, аутсорсеров, властных структур и других представителей общественности. Показатель репутации интегрирует в себе такие показатели, как: внутренний имидж (ВНИ); социальный имидж (СИ); деловой имидж (ДИ); имидж персонала ( $I_{перс}$ ); имидж потребителя ( $I_{потр}$ ); визуальный имидж (ВИ); имидж топ-менеджеров (ИТМ); имидж товара (ИТ).

По пятибалльной шкале оценки баллы присваиваются каждому показателю в отдельности всем участникам аутсорсингового оборота, то есть от 1 до 5. При этом сумма от 30–40 отражает высокую репутацию, от 20–30 – среднюю, менее 20 – низкую репутацию.

Автором разработана компьютерная программа, которая нацелена на комплексное обоснование передачи отдельных видов работ в рамках договора на аутсорсинг сторонним организациям.

Программа решает поэтапно основные шаги, то есть расчет коэффициентов рыночной устойчивости, качества обслуживания, участия в СЗА; уровней КСО, КО и репутации.

Нами осуществлено исследование возможности применения аутсорсинга на примере ОАО «Боровичский комбинат огнеупоров (БКО)».

При решении проблемы, какие бизнес-процессы передать в аутсорсинг, использовались три критерия: экономическая эффективность; качество работ и услуг; наличие как минимум двух конкурирующих поставщиков для выполнения бизнес-процесса.

Как показали исследования, одним из таких процессов являются автотранспортные услуги.

Таблица 3 – Оценка эффективности передачи в ОАО «БКО» в аутсорсинг автотранспортных услуг

Показатели	Результат
1. Индекс рыночной устойчивости компании без учета аутсорсинга	0,605
2. Индекс рыночной устойчивости компании с учетом аутсорсинга	0,827
3. Коэффициент экономической целесообразности аутсорсинга	1,367
4. Коэффициент качества обслуживания	0,760
5. Коэффициент участия в социально-значимых акциях	0,086

Окончание таблицы 3

6. Уровень культуры	19,5
7. Уровень корпоративной социальной ответственности	20,5
8. Уровень репутации	32,7

Оценка эффективности передачи в ОАО «БКО» в аутсорсинг автотранспортных услуг (таблица 3) позволяет сделать вывод, что индекс рыночной устойчивости предприятия возрастет с 0,605 до 0,827. Коэффициент экономической целесообразности аутсорсинга автотранспортных услуг равен 1,367, то есть аутсорсинг целесообразен. Об этом же свидетельствуют и дополнительные показатели. Качество обслуживания потребителей продукции ОАО «БКО» оценивается как «хорошее» – коэффициент качества обслуживания равен 0,76. Основу его расчета составили отзывы покупателей.

Коэффициент участия предприятия в социально-значимых акциях равен 0,086, то есть 8,6% его прибыли расходуется на социально-значимые акции: благотворительность – 40 млн. рублей, покрытие убытков об эксплуатации непроизводственных объектов – 8 млн. рублей.

Уровень корпоративной социальной ответственности и культуры обслуживания компании оцениваются как «средние». При этом более высоко оценивается экспертами культура внешних коммуникаций (4,1), уровень безопасности труда (3,8) и ниже – показатели воспитания гордости за выполненную работу (2,9) и уважения индивидуализма (3,0).

В настоящий момент компания занимает среднюю ценовую нишу на рынке огнеупорной продукции, стремясь обеспечить высокое качество выпускаемой продукции. Применение новых форм взаимодействия в бизнесе позволит сконцентрировать усилия компании на основных направлениях (повысить инновационность производства) и таким образом повысить ее конкурентоспособность.

Достоинством предложенной методики является ее универсальность, так как наряду с рассмотренными совокупными рыночными факторами можно предусмотреть и другие, влияющие на результативность фирмы.

Компания, применяющая аутсорсинг в своей стратегии, должна быть информирована о действиях конкурентов. Поэтому были проведены рыночные исследования компаний-конкурентов. Для сравнения показателей ОАО «БКО» были выбраны семь предприятий, имеющих значительную долю на рынке данной продукции и входящие в Ассоциацию производителей огнеупоров «Огнеупорпром». Все они имеют структуру и менеджмент, характерные для постсоветских крупных предприятий и не спешат даже неэффективные и непрофильные бизнес-процессы передавать специализированным фирмам. При этом следует отметить, что даже передача подрядчикам некоторых бизнес-процессов некоторыми из этих компаний – вынужденная мера, а не стратегическое реше-

ние. Эти предприятия использовали услуги внешних исполнителей не с целью сокращения расходов и достижения конкурентных преимуществ на приоритетных направлениях своей деятельности, а потому что не располагают возможностями для самостоятельного выполнения этих бизнес-процессов в настоящее время.

Следовательно, можно сделать вывод, что крупные постсоветские предприятия ведут стратегию инсорсинга. Они пытаются сохранить или даже освоить бизнес-процессы, которые не являются для них основными и по которым у них нет конкурентных преимуществ. При этом, несмотря на полный контроль всего производственного процесса, эти предприятия в результате распыления своих ресурсов не могут достичь новых конкурентных преимуществ на главных направлениях деятельности.

**Рекомендована новая организационная структура крупного промышленного предприятия, с использованием метода структурно-стратегического реинжиниринга, позволяющая сосредоточить бизнес-процессы реализации продукции в той же зоне ответственности, что и производство.**

Нами был проведен анализ организационной структуры одного из крупнейших предприятий России производящих огнеупорную продукцию – Боровичского комбината огнеупоров (ОАО «БКО»). Выбор обусловлен, прежде всего, тем, что это предприятие, с одной стороны, типично, испытывает характерные для всех отраслей проблемы, а с другой – специфика производства делает для него неприемлемыми методы организационного строительства на основании типовых структурных схем.

Исследование проводилось с использованием методов структурно-стратегического реинжиниринга. При проведении опроса использовалась методика, основным допущением которой служило то, что высшее руководство более информировано, но оно может ошибаться (или не желает говорить правду по каким-то причинам), а работники структурных подразделений более многочисленны, но менее информированы. Таким образом, все опрошиваемые были ранжированы в зависимости от занимаемой должности. Оценки лиц, занимающих более высокие посты, имели при расчете более высокий вес.

Поскольку корректирующие коэффициенты были определены, исходя из посылки, что их сумма образует полную группу событий, то расчет среднего показателя проводился согласно следующей формуле:

$$O = \frac{\sum_{j=1}^{j=n} O_j \times R_j}{n}$$

где  $O$  – значение показателя;

$O_j$  – оценка параметра  $j$ -м сотрудником;

$R_j$  – ранг  $j$ -го сотрудника, сумма  $R_j$  равна 1;

$n$  – количество сотрудников.

При этом ранг сотрудника ( $R_j$ ), был подобран таким образом, что для каждого последующего уровня мнение двух экспертов соответствовало одному мнению нижестоящего уровня, то есть коэффициенты составляют следующий ряд: 0,143; 0,286; 0,572. К первому уровню были отнесены – директора по направлениям (10 чел.). Второй уровень начальники цехов и отделов (19 чел.). Третий уровень – начальники производственных участков и бюро (36 чел.).

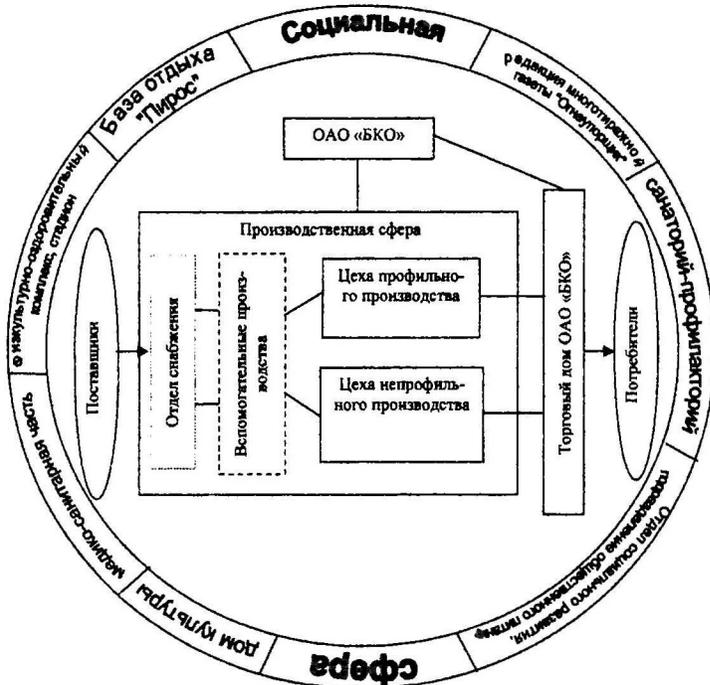


Рисунок 2 – Предлагаемая укрупненная структурная схема ОАО «БКО»

Результаты анкетирования показали, что общая организационная архитектура предприятия не требует кардинальных преобразований. Предлагаемый процесс структурного реинжиниринга, проиллюстрированный на рисунке 2, показывает, что в результате проведения преобразований бизнес-процессы реализации продукции будут сосредоточены в той же зоне ответственности, что и производство. Это соответствует одному из фундаментальных принципов реинжиниринга.

На основании анализа деятельности ОАО «БКО» можно прийти к выводу, что одной из основных проблем функционирования компании являются транзакционные издержки, возникающие в процессе взаимодействия между подразделениями. В связи с этим были рассмотрены предложения по объединению производственно-хозяйственной деятельности ОАО «БКО».

**Разработан алгоритм и дана оценка уровня совпадения интересов участников хозяйственного взаимодействия в процессе анализа экономической деятельности крупной промышленной компании.**

Все участники хозяйственного взаимодействия заинтересованы в эффективной деятельности крупной компании, вокруг которой выстраиваются малые предпринимательские структуры, взаимодействующие с ней в самых разнообразных формах. Возможность оценки деятельности крупной компании дает экономический анализ. Интересы и цели субъектов анализа (различных участников взаимодействия) могут отличаться, однако главным для всех является получение ограниченного числа ключевых показателей, позволяющих дать точную оценку текущего экономического состояния компании и перспектив ее развития.

Условно разделим участников хозяйственного взаимодействия на представителей внешней и внутренней среды по отношению к крупной компании, которая является ядром взаимодействия, и определим систему показателей в зависимости от групп участников экономического взаимодействия.

Учитывая опыт предыдущих исследований, предложим алгоритм выявления обобщающих показателей экономического состояния предприятия. Для определения уровня совпадения интересов по выделенным группам используем коэффициент совпадения интересов:

$$V = \sum_{i=1}^m \min B a_{ik}, \text{ где}$$

$V$  – коэффициент совпадения интересов нескольких групп участников;

$\min B a_{ik}$  – минимальное значение уровня значимости показателя  $a_i$  из всех значений уровней значимости данного показателя для  $k$  групп участников взаимодействия;

$k$  – число групп участников взаимодействия, для которых в оценке экономического состояния предприятия значение имеет показатель  $a_i$ ;

$m$  – число совпадающих показателей, определяющих экономическое состояние  $k$  групп участников финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Основной метод, используемый для выявления значения уровня значимости показателя – метод главных компонент.

Пошаговый алгоритм определения значения уровня значимости показате-

ля экономического состояния представлен на рисунке 3.

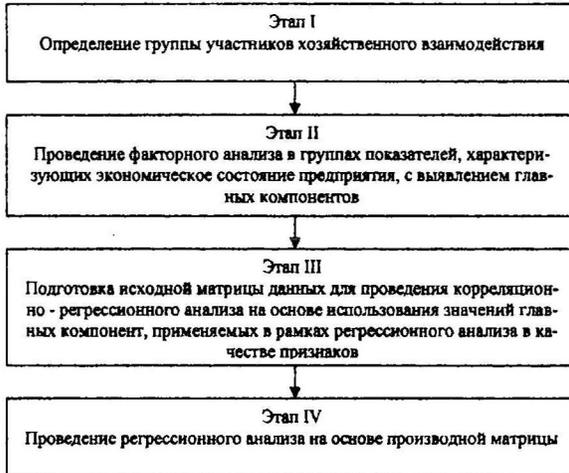


Рисунок 3 – Пошаговый алгоритм определения значения уровня значимости показателя экономического состояния

На *I этапе* – для каждой группы участников взаимодействия определяет система показателей экономического состояния предприятия.

*II этап* включает в себя четыре подэтапа:

- определяется вид матрицы исходных данных и формируется исходный массив информации в виде двухмерной таблицы чисел  $X$  размерностью  $N_{\text{об}}$ , где  $N$  – совокупность наблюдений,  $n$  – набор признаков;

- осуществляется вычисление и анализ начальной корреляционной матрицы по каждой группе участников для определения степени связи между каждой парой из рассматриваемых показателей;

- преобразование корреляционной матрицы в матрицу факторных нагрузок методом главных компонент;

- выделение и экономическая интерпретация главных компонент факторных нагрузок.

На *III этапе* по каждому показателю в каждой группе рассчитывается среднее значение для  $N$  наблюдаемых параметров, выборочная дисперсия параметра и нормированное значение параметра  $j$  для объекта, где множество значений  $Z_{ji}$  – стандартная форма задания параметра  $Z_j$ . Далее осуществляется определение расчетного значения выбранных главных компонент по каждой группе. По каждой группе расчетные значения главных  $i$  образуют строки производной матрицы данных для проведения регрессионного анализа. Конечным результатом этапа является построение производной матрицы.

*IV этап* начинается с построения системы уравнений множественной регрессии для выделенной совокупности результативных признаков. За факторы принимаются расчетные значения главных компонент. За результативные признаки принимаются наиболее значимые показатели каждой группы. Далее – выделение состава значимых факторов по расчетным коэффициентам регрессии и определение вклада в суммарную дисперсию или вклада главных компонент каждого показателя. В итоге получаем значения  $Va_i$  по каждой группе участников.

С помощью предложенного алгоритма можно определить ряд критериев по группам участников взаимодействия, оказывающих наибольшее влияние на результаты деятельности компании, а значения  $Va_i$  характеризуют уровень значимости показателя в определении экономического состояния предприятия.

Результаты расчетов представлены в таблице 4, где введены следующие обозначения:  $K_{мл}$  – коэффициент текущей ликвидности;  $K_{ал}$  – коэффициент абсолютной ликвидности;  $ЗП$  – среднемесячная заработная плата, руб.;  $ПТ$  – производительность труда, руб./чел.;  $R_{пр}$  – рентабельность продаж, %.

Таблица 4 – Показатели суммарной вариации значимых показателей

Группа участников	Значимые показатели	Среднее значение	Дисперсия	Вклад в суммарную дисперсию
Собственники	$K_{мл}$	4,55	0,894	32,8
Высший менеджмент	$ЗП$	7200,8	11739374	32,8
	$ПТ$	507666	38490670374	67,7
	$R_{пр}$	26,6	18,6	21,9
Персонал	$ЗП$	7200,8	11739374	67,4
	$ПТ$	507666	38490670374	39,3
Кредиторы	$K_{ал}$	0,06	0,0016	11,3
	$K_{мл}$	4,55	0,894	32,8
Поставщики	$K_{мл}$	4,55	0,894	54,2
	$R_{пр}$	26,6	18,6	37,1
	$K_{ал}$	0,06	0,0016	3,8
Потребители	$K_{мл}$	4,55	0,894	21,4
	$R_{пр}$	26,6	18,6	26,1
Налоговые органы	$K_{мл}$	4,55	0,894	10,2
Органы власти	$K_{мл}$	4,55	0,894	10,2

Таким образом, можно выделить совпадающие показатели, определяющие интегральный показатель экономического состояния по группам участников взаимодействия. Так, интересы собственников совпадают с интересами кредиторов, поставщиков, потребителей, налоговых органов и органов власти, так как при определении интегрального показателя по этим группам участников финансово-хозяйственной деятельности решающее значение оказывает коэф-

фициент текущей ликвидности. Интересы высшего менеджмента и персонала компании совпадают, так как при определении интегрального показателя по этим группам участников коммерческой деятельности решающее значение оказывают два показателя: уровень заработной платы и производительность труда.

Для определения уровня совпадения интересов по группам участников взаимодействия используем коэффициент совпадения интересов. Критерием выбора является минимальное значение вклада в суммарную дисперсию.

Для групп собственников и кредиторов, поставщиков, потребителей налоговых органов и органов власти экономическое состояние определяется значением коэффициента текущей ликвидности, в этом случае уровень совпадения интересов составит:

$$Y_{(соб, кред)} = \min(32,8; 32,8) = 32,8\%$$

$$Y_{(соб, лост)} = \min(32,8; 54,2) = 32,8\%$$

$$Y_{(соб, потр)} = \min(32,8; 21,4) = 21,4\%$$

$$Y_{(соб, мал)} = \min(32,8; 10,2) = 10,2\%$$

$$Y_{(соб, власть)} = \min(32,8; 10,2) = 10,2\%$$

Для групп высшего менеджмента и персонала экономическое состояние определяется значением производительности труда и заработной платой, соответственно уровень совпадения интересов этих участников составит:

$$Y_{(в. менеджм, перс)} = \min(32,8; 67,4) + \min(67,7; 39,3) = 32,8 + 39,3 = 72,1\%$$

Для групп высшего менеджмента и поставщиков, потребителей экономическое состояние определяется значением рентабельности продаж, соответственно уровень совпадения интересов этих участников взаимодействия составит:

$$Y_{(в. менеджм, лост)} = \min(21,9; 37,1) = 21,9\%$$

$$Y_{(в. менеджм, потр)} = \min(21,9; 26,1) = 21,9\%$$

Совпадение интересов участников внешней среды определяется коэффициентами текущей и абсолютной ликвидности. Так, для кредиторов и поставщиков общим показателем, определяющим экономическое состояние компании, является коэффициент абсолютной ликвидности:

$$Y_{(зам, лост)} = \min(1,3; 3,8) = 3,8\%$$

Для кредиторов и потребителей общим показателем является коэффициент текущей ликвидности:

$$Y_{(зам, лок)} = \min(32,8; 10,2) = 10,2\%$$

Таким образом, при оценке экономического состояния ОАО «БКО» интересы высшего менеджмента и участников макросреды совпадают на 10,2%, с ближней внешней средой совпадение интересов колеблется от 21,4 (с потребителями) до 32,8% (с кредиторами и поставщиками). Наибольшее совпадение интересов наблюдается внутри предприятия, то есть между высшим менеджментом и персоналом – 72,1%. Следует отметить, что интересы кредиторов и

поставщиков совпадают на 3,8%, а интересы налоговых органов и кредиторов совпадают на 10,2%.

Таблица 5 – Сводная таблица показателей, определяющих экономическое состояние и уровни совпадения интересов участников взаимодействия

Группа участников	Внутренняя среда предприятия			Внешняя ближняя среда			Макросреда	
	Собственники	Администрация	Персонал	Кредиторы	Поставщики	Потребители	Налоговые органы	Органы власти
Собственники	х							
Высший менеджмент		х						
Персонал		$V_{\min}(\text{ЗП})=32,8$ $V_{\min}(\text{ПТ})=39,3$ $V_{\min}=72,1$	х					
Кредиторы	Ктл $V_{\min}=32,8$			х				
Поставщики	Ктл $V_{\min}=32,8$	Rпр $V_{\min}=21,9$		Кал $V_{\min}=3,8$	х			
Потребители	Ктл $V_{\min}=21,4$	Rпр $V_{\min}=21,9$				х		
Налоговые органы	Ктл $V_{\min}=10,2$			Ктл $V_{\min}=10,2$			х	
Органы власти	Ктл $V_{\min}=10,2$							х

Исследование экономических показателей ОАО «БКО» позволило сделать вывод о том, что чаще всего собственники предприятий судят об их экономическом состоянии по значениям показателей рентабельности собственных средств и коэффициенту текущей ликвидности. Для высшего менеджмента компании основными показателями экономического состояния являются заработная плата, производительность труда и рентабельность продаж. Персонал предприятия в большей степени интересуется уровнем заработной платы. Кредиторы и поставщики судят об экономическом состоянии предприятия по значениям коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности. Потенциальные потребители продукции предприятия с наибольшей вероятностью определяют экономическое состояние продавца по показателю рентабельности продаж. Налоговые органы, органы государственного и муниципального управления определяют экономическое состояние по значениям показателей выручки от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли и коэффициента текущей ликвидности.

**По теме диссертации опубликованы следующие работы.**

**Статьи в периодических изданиях рекомендованных ВАК РФ:**

1. Датукашвили Р.Д. Совершенствование взаимодействия малого и крупного бизнеса как фактор инновационного развития экономики России / Гильярди Ю.А. // Российское предпринимательство. – 2008. – №3. – 0,2 п.л.

**Статьи в сборниках:**

2. Датукашвили Р.Д. Кластерная модель организации бизнеса / Любимов Р.В. // Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007.

3. Датукашвили Р.Д. Преимущества кластерной модели организации бизнеса / Любимов Р.В. // Организационно-экономические проблемы современного предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007.

4. Датукашвили Р. Д. Интеграция как фактор повышения конкурентоспособности // Экономический вестник. Юбилейный сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов, посвященный десятилетию Института экономики и управления / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007.

5. Датукашвили Р. Д. Формы хозяйственного взаимодействия малого и крупного предпринимательства // Экономический вестник. Юбилейный сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов, посвященный десятилетию Института экономики и управления / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007.

6. Датукашвили Р.Д. Анализ хозяйственного взаимодействия малого и крупного бизнеса в России // Инновации: информационная база, финансы, экономика. Юбилейный сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов, посвященный 20-летию кафедры Бухгалтерского учета, анализа и аудита/ НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008.

7. Датукашвили Р.Д. Франчайзинг как способ развития предпринимательства в Новгородской области/ Кононов К.С. // Инновации: информационная база, финансы, экономика. Юбилейный сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов, посвященный 20-летию кафедры Бухгалтерского учета, анализа и аудита/ НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008.

8. Датукашвили Р.Д. Аутсорсинг как инструмент структурирования бизнес-пространства // Инновации: информационная база, финансы, экономика. Юбилейный сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов, посвященный 20-летию кафедры Бухгалтерского учета, анализа и аудита/ НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2008.

9. Датукашвили Р.Д. Особенности развития аутсорсинга в России/ Кукушина О.С. // Экономика России: история, состояние, перспективы развития. Материалы научной конференции, посвященной 10-летию Новгородского филиала СПбГУЭФ. – Великий Новгород. – 2008.

ДАТУКАШВИЛИ РОМАН ДАВИДОВИЧ

АВТОРЕФЕРАТ

---

Лицензия ЛР № 020815 от 21.09.98

Подписано в печать 12. 09 2008 г.      Формат 60x84 1/16 Усл. печ. л. 1,35

Тираж 100 экз. Заказ № 166к Издательско-полиграфический центр

Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого:

173003, Великий Новгород, ул. Б. Санкт-Петербургская, 41.



10 ~