

# БЕНЕФИЦИАР

журнал об экономических науках

---

Публикации для студентов, молодых ученых и научно-преподавательского состава на [www.beneficiar-idp.ru](http://www.beneficiar-idp.ru)

ISSN 2500-3798 Издательский дом "Плутон" [idpluton.ru](http://idpluton.ru)

## Выпуск №12

Кемерово 2017

28 августа 2017 г.

ББК Ч 214(2Рос-4Ке)73я431

ISSN 2500-1140

УДК 378.001

Кемерово

Журнал выпускается ежемесячно, публикует статьи по экономическим наукам. Подробнее на [www.beneficiar-idp.ru](http://www.beneficiar-idp.ru)

За точность приведенных сведений и содержание данных, не подлежащих открытой публикации, несут ответственность авторы.

Редкол.:

П.И. Никитин - главный редактор, ответственный за выпуск.

Д.С. Лежнин - главный специалист центра кластерного развития ОАО «Кузбасский технопарк», ответственный за первичную модерацию, редактирование и рецензирование статей.

Л.Г. Шутько - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики КузГТУ, ответственный за финальную модерацию и рецензирование статей.

Л. Л. Самородова - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики КузГТУ, ответственный за финальную модерацию и рецензирование статей.

Е. Ю. Доценко - кандидат экономических наук, доцент кафедры политической экономии и истории экономической науки, Москва, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, ответственный за финальную модерацию и рецензирование статей.

Долбня Николай Владимирович - доктор экономических наук, профессор ВАК, профессор Кубанского социально-экономического института.

Джумабеков Кудайберген Уразбаевич - кандидат экономических наук, доцент кафедры "Технологии и экология" Школы права и социальных наук АО "Университет "НАРХОЗ";

Арутюнян Ирэна Вазгеновна - кандидат технических наук, доцент, зав. кафедрой экономики, управления и информационных технологий, Университет Месроп Маштоц

Полесская Ольга Петровна - кандидат экономических наук, Брянский Государственный университет имени академика И.Г. Петровского (БГУ)

А.О. Сергеева - ответственный администратор[и др.];

Журнал об экономических науках «Бенефициар», входящий в состав «Издательского дома «Плутон», был создан с целью популяризации экономических наук. Мы рады приветствовать студентов, аспирантов, преподавателей и научных сотрудников. Надеемся подарить Вам множество полезной информации, вдохновить на новые научные исследования.

Издательский дом «Плутон» [www.idpluton.ru](http://www.idpluton.ru) e-mail:admin@idpluton.ru

Подписано в печать 28.08.2017 г.

Формат 14,8×21 1/4. | Усл. печ. л. 2.2. | Тираж 500.

Все статьи проходят рецензирование (экспертную оценку).

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей.

Авторы статей несут полную ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации.

Редакция не несет ответственности перед авторами и/или третьими лицами и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи.

При использовании и заимствовании материалов ссылка обязательна

## Оглавлени

1. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕНЕФТЯНЫХ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АЗЕРБАЙДЖАНА.....	3
<b>Гаджиева Н.А.</b>	
2. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В РОССИИ.....	7
<b>Шмойлова Ю.В.</b>	
3. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕДИТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БАНКА (ИНТЕГРАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ).....	11
<b>Герасева А.А.</b>	
4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА КРЕДИТОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ .....	16
<b>Телицына А.И.</b>	
5. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	19
<b>Карасев В.А.</b>	
6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ.....	23
<b>Кириллова Н.Д.</b>	
7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ НКООК Н.В.....	28
<b>Ермеков И.Д.</b>	



Гаджиева Нушаба Аслановна

Hajieva Nushaba Aslanovna

к.э.н., доцент

Азербайджанский Технологический Университет

E-mail: [nushaba.hajieva@mail.ru](mailto:nushaba.hajieva@mail.ru)

УДК 339.13

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕНЕФТЯНЫХ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АЗЕРБАЙДЖАНА

### MECHANISM FOR IMPLEMENTING MEASURES TO RESTRUCTURE NON-OIL INDUSTRIES IN AZERBAIJAN

**Аннотация:** В статье отмечается, что реализация стратегии перевода ненефтяных отраслей промышленности республики на путь устойчивого развития требует разработки действенного механизма реализации программы реструктуризации промышленности республики. Одновременно в качестве конкретных механизмов решения задач устойчивого развития даются ценные предложения.

**Abstract:** In the article it is indicated that the implementation of the strategy of transferring the non-oil industries of the republic to the path of sustainable development requires the development of an effective mechanism for implementing the program for the restructuring of the republic's industry. At the same time, valuable proposals are given as concrete mechanisms for solving problems of sustainable development.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, ненефтяной сектор, реструктуризация, маркетинг, рыночная экономика, инновации.

**Keywords:** competitiveness, non-oil sector, restructuring, marketing, market economy, innovations.

**Введение.** Отказ от «сырьевой» модели развития объективно обуславливает модернизацию экономики Азербайджана и переход к инновационному развитию. Активная реализация «Концепции развития Азербайджан-2020: взгляд в будущее», форсированного индустриально-инновационного развития, в целях ускоренной диверсификации экономики и технологического развития страны, в рамках которой планируется внедрение крупных инвестиционных проектов в сфере высокого передела сырьевых ресурсов и инфраструктуры, а также ненефтяных отраслей, положительно скажется на темпах роста промышленности, приведет к индустриальному и инвестиционному прорыву. [2]. В современных условиях в Азербайджане закупаются новейшие технологии и производственные линии, создаются новые отрасли в различных сферах экономики.

Однако еще недостаточно исследована и используется на практике категория ненефтяного сектора, не до конца выявлены его сущность, специфические черты и особенности. Особенно это относится к проблеме разработки механизмов реализации мероприятий по реструктуризации ненефтяных отраслей промышленности. Принципиальная новизна и важность указанных проблем для реформируемого Азербайджана, недостаточная исследованность проблемы механизмов устойчивого развития ненефтяных отраслей промышленности при высокой научно-практической значимости ее решения, дискуссионный характер многих аспектов определили актуальность выбора исследования.

Реализация стратегии перевода ненефтяных отраслей промышленности республики на путь устойчивого развития требует разработки действенного механизма реализации программы реструктуризации промышленности республики.

На наш взгляд, механизм реализации должен охватывать все уровни: центральные и региональные органы власти, отрасли промышленности, предприятия. При этом первым шагом в разработке механизма реализации должно быть создание при правительстве республики специального органа, который отвечает за координацию и осуществление следующих основных задач реструктуризации. Этот орган:

➤ координирует и организует действия всех исполнителей на решение целей и задач реструктуризации, оказывает им методическую и консультационную поддержку;

- разрабатывает и реализует мероприятия по мобилизации финансовых, кредитных, материальных и других видов ресурсов для целенаправленного использования их в ходе осуществления реструктуризации;
- осуществляет разработку финансового плана по аккумуляции и целевому распределению средств на объекты и мероприятия реструктуризации;
- создает на уровне республики службу маркетинга;
- организует проведение конкурсов (тендеров), торгов или аукционов на размещение заказов на выполнение работ;
- содействует созданию лизинговых компаний, бизнес центров, центров поддержки малого предпринимательства;
- определяет требования стандартов и особых условий выполнения работ реструктуризации;
- осуществляет постоянный информационно-аналитический мониторинг по всем аспектам реализации мероприятий реструктуризации.

В условиях рыночной экономики действует принцип: спрос определяет предложение, поэтому важнейшим исходным разделом реструктуризации должна быть оценка спроса на все виды промышленной продукции.

Выявление спроса на промышленную продукцию в широком смысле этого слова производится путем проведения маркетинговых исследований, включающих количественные и качественные оценки. Главный объект маркетинга – это рынок промышленной продукции, который зависит не только от внутренних, но и внешних факторов, так как он связан с рынком стран СНГ и стран дальнего зарубежья.

Поэтому спрос должен оцениваться на внутреннем рынке, в странах СНГ стран дальнего зарубежья.

На основе результатов оценки спроса на продукцию на внутреннем и внешнем рынках и балансовых расчетов, по каждой отрасли ненефтяной промышленности будут получены обоснованные цифры производства основных видов продукции на рассматриваемый период.

Для достижения требуемых рынком объемов продукции и выхода на эффективную, устойчивую деятельность промышленности республики, необходимо осуществление конкретных программных мероприятий: экономических, финансовых, производственных, научно-технических, социальных и экологических. Основная цель этих мероприятий – создать на базе действующих предприятий производственный потенциал, обеспечивающий выпуск качественной, конкурентоспособной на рынке продукции.

Конкурентоспособность ненефтяного сектора в долгосрочной перспективе будет определяться, в первую очередь, инновационностью ведущих отраслей и видов деятельности. Повышение конкурентоспособности предполагает модернизацию основных средств за счет масштабного привлечения инвестиций в основной капитал, расширения применения новых технологий промышленного производства. Поэтому самой важной и сложной задачей механизма реализации мероприятий по реструктуризации нефтяных отраслей промышленности является поиск и консолидация инвестиций для финансирования программных мероприятий.

1. Механизм управления инвестиционной деятельностью включает в себя также развитие институциональных мероприятий, в первую очередь, создание корпоративных структур управления, обеспечивающих рост собственных средств для инвестирования промышленного производства.

Стратегическими задачами механизма управления инвестиционной деятельностью является создание стабильного рынка инвестиций. Обеспеченного необходимой инфраструктурой, соответствующей требованиям развитой рыночной экономики, когда спрос на инвестиции будет определять размеры и источники инвестиций.

Учитывая ограниченные финансовые возможности государства, реализация основных элементов механизма управления инвестиционной деятельностью должна предусматривать определенные временные этапы.

На первом этапе должны быть уточнены задачи всех субъектов инвестиционной деятельности и определено экономическое, организационное и финансовое взаимодействие между ними.

Основными формами и методами стимулирования и поддержки инвестиционной деятельности со стороны органов управления должны быть следующие:

- участие госбюджета в финансировании приоритетных инвестиционных проектов;

- гарантии и поручительства Правительства республики по приоритетным инвестиционным проектам;
- создание специального гарантийного фонда;
- налоговые льготы в части направлений в местный бюджет;
- поддержка малого предпринимательства в нефтегазовом секторе промышленности;
- льготы по кредитам республиканских коммерческих структур;
- создание республиканского центра поддержки и содействия инвестиционной деятельности

Для привлечения иностранных инвестиций в нефтегазовую промышленность республики следует решить следующие задачи:

- определить наиболее приоритетные и привлекательные для иностранных инвесторов промышленные объекты;
- разработать по выбранным объектам бизнес-планы с учетом требований отечественных и зарубежных методических и инструктивных документов;
- провести широкие маркетинговые исследования по оценке спроса на предполагаемую к производству промышленную продукцию или заготавливаемое сырье и материалы на внешних рынках;
- осуществить независимую экспертизу отобранных для иностранных инвесторов проектов по критериям экономической, социальной и экологической эффективности;
- для наиболее приоритетных инвестиционных проектов использовать метод инновационных инвестиций с использованием на начальных стадиях средств госбюджета, что может вызвать интерес у иностранных инвесторов.

Важным элементом механизма реализации программы реструктуризации являются маркетинг рынка промышленной продукции. Маркетинг рынка промышленной продукции должен осуществляться на всех уровнях: внутри страны, в странах СНГ и дальнего зарубежья. Маркетинг должен охватывать все потенциально возможные сферы потребления продукции нефтегазовых отраслей: промышленное и гражданское строительство, сельское хозяйство, торговлю, ремонт зданий и сооружений, переработку природного и растительного сырья и материалов.

Использование инновационного потенциала промышленных предприятий нефтегазового сектора является важным фактором перехода к устойчивому развитию, росту конкурентоспособности производства. [4].

Нефтегазовый сектор встал на путь рыночных реформ, а научно-техническая сфера медленно перестраивается к работе в новых условиях. Научно-технические разработки далеко не всегда становятся инновационным продуктом, готовым для производства и коммерческой реализации. Существуют проблемы связанные с трансфертом технологий, охраной интеллектуальной собственности, сертификацией инновационной продукции и др.

В целях активизации инновационной деятельности в нефтегазовом секторе экономики, повышения эффективности и конкурентоспособности отечественной нефтегазовой промышленности, а также содействия формированию ее рациональной структуры, характерной для развитых стран, необходимы новые механизмы, обеспечивающие:

- реализацию инновационной политики;
- приоритетное развитие высокотехнологичных и наукоемких отраслей промышленности;
- использование современных финансово-кредитных механизмов;
- разработку (доработку) законодательных и нормативно-правовых актов.

Современные механизмы государственной инновационной политики, такие, как конкурсное финансирование научно-технических и инновационных проектов, независимая экспертиза заявок на бюджетное финансирование, контрактная система получения заказов, а также практика возвратного финансирования прикладных исследований и разработок, включая различные способы привлечения в научно-техническую и инновационную сферу банковского и промышленного капитала и др., не приобрели еще решающего значения, хотя и являются основными инструментами механизма рыночной экономики. [1, 209].

В рамках реализации промышленной политики в нефтегазовых отраслях, использование инноваций достигается при:

➤ создании вновь или перестройки производственной базы под новый технологический уклад, когда выбирается определенная форма организационного и интеллектуального партнерства. Такое партнерство целесообразно при формировании макротехнологического комплекса в самом начале развития технологического уклада. Для этого необходимо анализировать информацию об открытиях и изобретениях, а также свидетельствах их коммерческой ценности;

➤ форсировании реализации программ усовершенствования уже выпускаемых изделий на основе базовой модели. Этот путь перспективен при правильной оценке устойчивости реализации продукции с обновленными характеристиками в течение определенного периода времени, необходимого для прибыльного воспроизводства вложенного капитала, осуществление программ импортных закупок (оборудования, технологий и т.п.) с образованием оптовых компаний, систем продвижения продукции с использованием современных средств логистики, франчайзинговых структур и т.п. производственно-технологической кооперации, т.е. механизма привлечения внешнего инновационного опыта.

По нашему мнению, для решения назревших проблем нефтегазовых отраслей экономики, необходимо внедрение современных функций менеджмента и элементов инновационной экономики, и, в частности, применение таких эффективных экономических механизмов, как особые экономические зоны (ОЭЗ). Эти зоны в качестве новых эффективных экономических рычагов окажут серьезное влияние на развитие отраслей нефтегазового сектора. Вместе с этим усиление инновационных процессов в стране образует благоприятные условия для использования других экономических механизмов, в том числе специальных экономических зон (СЭЗ).

**Заключение.** Реструктуризация в нефтегазовых отраслях промышленности представляет собой комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, технических и экологических мероприятий, направленных на формирование эффективного ядра конкурентоспособных предприятий, обеспечивающих складывающийся платежеспособный спрос как на внутреннем рынке Азербайджана, так и на внешних рынках, инвестиционную привлекательность предприятий, содействие масштабным программам развития на базе собственных и привлеченных финансовых ресурсов, создание новых рабочих мест. В качестве конкретных механизмов решения задач устойчивого развития нефтегазовых отраслей промышленности необходимо ускорение структурных реформ, диверсификация национальной экономики, повышение эффективности механизмов регулирования экономики, а также предлагается организация центра технологического развития (ЦТР) как базового инструмента модернизации активной части основных производственных фондов машиностроительных предприятий нефтегазового сектора и повышения инновационной направленности их производства и проведения республиканского форсайта как эффективного механизма повышения конкурентоспособности продукции и услуг машиностроительного комплекса нефтегазового сектора.

#### **Библиографический список:**

1. Рустамов Э. Экономическая модернизация Азербайджана: вызовы и решения, Москва: Экон-Информ, 201, с.209.
2. Концепция Развития «Азербайджан-2020: взгляд в будущее», Баку, 2012.
3. Воронов Ю.П. Форсайт как инструмент. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2010. – с.210.
4. Самедзаде З.А. Этапы большого пути. Экономика Азербайджана за пол века, его новые реалии и перспективы. Баку: «Нурлар», 2004, с.236.

**Шмойлова Юлия Владимировна**

**Shmoilova Julia Vladimirovna**

Преподаватель кафедры «Менеджмент и логистика на транспорте»

Самарский государственный университет путей сообщения

**ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В РОССИИ****PECULIARITIES OF MARKETING DEVELOPMENT IN RUSSIA**

**Аннотация:** В статье рассмотрены основные особенности развития маркетинга в России. Отражена их связь с национальными особенностями развития страны. Сделаны выводы и даны рекомендации по дальнейшему развитию маркетинга в России.

**Abstract :** The main features of marketing development in Russia are considered in the article. Their connection with the national peculiarities of the country's development is reflected. The conclusions and recommendations on the further development of marketing in Russia are made.

**Ключевые слова:** маркетинг, особенности, развитие, экономика, менталитет.

**Keywords:** marketing, features, development, economics, mentality.

Понятие «маркетинг» появилось в России только на рубеже 1980-1990-х годов, когда в связи с развитием рыночных отношений появился широкий интерес к внедрению в практику этого «западного» явления. До этого это слово было известно лишь узкому кругу специалистов по экономике развитых капиталистических стран. Но и для Запада слово «маркетинг» относительно ново. Оно впервые появилось в США в начале XX века. Его рождение не было четко зафиксировано; иными словами, трудно говорить о том, что такой-то ученый тогда-то в такой-то работе предложил новую экономическую стратегию и назвал ее маркетингом. Кроме того, для американской культуры, насквозь пронизанной рыночными традициями, само понятие, обозначаемое этим словом, не контрастировало так уж сильно с привычными представлениями, и его радикальная новизна была осознана не сразу; да и современное понимание маркетинга сложилось лишь постепенно. Легко увидеть, что это сильно отличается от ситуации в России, куда слово пришло, по существу, вместе с рыночными реформами – и само понятие маркетинга сразу стало восприниматься как неотделимое от этих реформ [1,28].

Все особенности развития маркетинга в России в той или иной мере связаны с национальными особенностями страны. Это, прежде всего, особенное историческое развитие, уникальность страны и ее экономики, состояние конкуренции, стереотипы производственного и бытового поведения людей и другое.

Российский маркетинг начал развиваться в своеобразной среде, предопределяющей его специфику. Уже изначально наше общество подошло к необходимости маркетинга с другой, очень необычной стороны — со стороны пустых кошельков перешедших за черту бедности людей и поставленных «на картотеку» предприятий-должников. В то время как в развитых рыночных странах потребность в маркетинге обычно возникала по мере того, как отрасль за отраслью подходила к «точке маркетинга» — ситуации, когда предложение товаров и услуг впервые начинало превышать уже сформированный спрос, т.е. по мере достижения рынком состояния «сытости».

Господствовавший многие десятилетия в нашей стране уклад экономики укоренил в сознании хозяйственников исключительно антимаркетинговый стиль мышления и действий. В России в условиях супермонополизма не было не только оснований для конкуренции производителей; не было даже и потенциальных конкурентов, а потребители в таких условиях вынуждены были быть сговорчивыми, непритязательными. Ситуация для них не менялась, даже если производителей становилось несколько: все равно действовали либо министерские указания, либо ведомственная разрядка, либо фактический (в условиях анемии прав потребителей, отсутствия антимонопольного законодательства) сговор производителей.

Монополизм производства и распределения, возведенный в ранг государственной политики, не оставлял никаких возможностей выбора стратегии действия, глушил потребность в таком выборе, заставлял бояться его. Торговля, лишённая права собственности на товары и самостоятельности в осуществлении продаж, беспартийно пользовалась преимуществами своего двойственного, одновременно и бесправно-безответственного и всемогущего положения. Через систему заявок она усугубляла заложенные «плановыми методами» диспропорции спроса и предложения: при затоваривании — занижала спрос, при дефиците — завышала его. Примат «простых решений»,



кавалерийских наскоков в экономике консервировал маркетинговое бескультурье, безмыслие, пренебрежение к стратегическим, перспективным проработкам рынка. Венцом такого пути хозяйствования стала повсеместная производственная, иногда производственно-сбытовая ориентация хозяйствующих субъектов: производить и сбывать то, что легче всего произвести (или — что приказано произвести), по волюнтаристски определяемым ценам, которые в лучшем случае отражают себестоимость и разрешенную рентабельность производства, но никак не соотносятся с ценой потребления, с запросами и возможностями потребителей, без какого-либо опасения конкуренции.

Супермонополизм вел не только к высоким ценам и вымыванию дешевых товаров. Самым пагубным было то, что он сплющивал спрос, который никак не мог стать изошренным (не до жиру, быть бы живу, или покупки по принципу «бери, что дают»), тормозил научно-технический прогресс и фактически снижал качество товаров, что по существу невозможно в конкурентных рыночных ситуациях. Поэтому не случайно, что первые шаги даже отдельных фирм в сторону маркетинга можно было наблюдать только в тех сферах, где эффект монополизма был относительно минимален, товарное предложение по своему объему было не меньше, чем размеры спроса, и производителям, волей или неволей, приходилось обращать внимание на необходимость повышения качества товаров, обновления ассортимента, целенаправленного развития спроса.

В плену антимакетинговой логики оказалось и ценообразование. Малоэффективными оказались потуги привести структуру внутренних цен к сложившейся на мировом рынке; скорее всего такую цель можно квалифицировать как ложную, ибо экономика каждой страны имеет право на свое лицо и должна содержать ценовые стимулы для производства тех или иных товаров и услуг, в сравнении с внешним рынком. В условиях доминирования монополистов наше государство было вынуждено играть в ценообразовании роль, весьма экзотичную для развитых рынков. Если на них верхний уровень цен определяет сам рынок, а государство в основном защищает своих товаропроизводителей от необоснованно заниженных цен, то у нас правительству пришлось поступать прямо наоборот.

В многократно выросших «освобожденных» ценах преимущественно оказались отраженными не столько реальные затраты материальных и трудовых ресурсов и тем более не потребительская ценность товаров, сколько фискальная направленность правительственной политики, ожидания дальнейшего роста цен на ресурсы, плата за риск, за страх, за нестабильность экономической ситуации в целом и предпринимательства в частности.

Несформированность рынка наложила свою печать и на развитие у нас сферы коммуникаций, прежде всего рекламы. Наша «рыночная» реклама с рождения грешила не только несамостоятельностью (встречались случаи прямого заимствования не только рекламных приемов, а и целиком видеоклипов из-за рубежа), но и неверными интонациями: то излишне ироничными, то агрессивно-устрашающими, но в любом случае абсолютно неуместными в условиях кризиса. При явном недостатке профессионализма в рекламе стало заметно появление своеобразного рекламного лобби, отпугивающего многих потенциальных рекламодателей из мелкого и среднего бизнеса.

Полнокровный маркетинг немислим без надежных и разнообразных каналов сбыта, без современной товаропроводящей сети. Здесь нам в наследство также досталось много болевых точек. Это и архаичное складское хозяйство, несвоевременность и необязательность выполнения договоров, транспортировки и доставки товаров, неумение и нежелание при продаже проявлять заботу, прежде всего о покупателе.

Наша страна многие десятилетия упорно осваивала разнообразные антимакетинговые формы «рационирования». Причем если жесткие границы лимитов и фондов на средства производства заботили больше хозяйственников, организаторов производства, то трудности с товарами индивидуального потребления — ярмо, которое почувствовал на себе каждый член общества, — отрицали какую-либо маркетинговую психологию в сознании каждого человека и этим были особенно опасны.

Венцом всех перечисленных проблем, а во многом и их источником стала проблема маркетинговой подготовки персонала. В тесной связи с этим надо рассматривать и проблемы создания современной системы сбора и анализа маркетинговой информации в отраслях и регионах, во всей стране, сети консультационных маркетинговых услуг. Без доступной маркетинговой, рыночной информации немислим и сам рынок, по крайней мере, в его зрелых формах. Между тем

проблема информационного обеспечения внутреннего маркетинга была (а во многом и остается до сих пор), по существу, неразрешимой для конкретных производителей.

Только в условиях гласности стал возможен доступ даже к такой информации весьма общего характера, как точное количество занятых в народном хозяйстве (с учетом оборонных отраслей), показатели инфляции, неудовлетворенного спроса и др. Но по-прежнему производители не могли на основе официальных данных (например, справочника паспортных данных предприятий) составить для себя картину потенциального рынка производимых ими средств производства. Лишь понемногу на основе выборочных обследований стали выявляться параметры спроса на товары индивидуального потребления, услуги, достовернее стала информация об их предложении и его соотношении со спросом [2,38].

Отличительным свойством российского маркетинга является низкая образовательная база отечественных маркетологов, изучивших теорию этой науки по зарубежным, малоприменимым для нашего рынка книгам. На практике им приходится сталкиваться со множеством проблем, незнакомых зарубежным маркетологам (например, неготовность отечественных предпринимателей развивать свою рекламную деятельность, работать на имидж своей фирмы, постоянно обучать свой персонал и т.д.). К тому же распавшаяся система снабжения и сбыта воссоздается в атмосфере взаимного недоверия [3,12].

Адекватной оценке значимости и правильному восприятию маркетинга в условиях незрелого российского рынка мешал и до сих пор мешает целый ряд неверных установок и психологических барьеров. Пожалуй, наибольший вред оказывает стереотип восприятия маркетинга как чего-то известного и очень простого, либо сложного и используемого только в коммерции. Шеренгу антимакетинговых стереотипов дополняют и некоторые национальные традиции как в общегражданском, бытовом сознании, так и в фирменной культуре, в менеджменте. Приоритет практического опыта над теоретическими знаниями, ориентация на устоявшиеся связи и неформальные отношения, отсутствие рыночных традиций фирм, элементарное невнимание к партнерам и конкурентам и явно недостаточная наказуемость приемов недобросовестной конкуренции, ориентация исключительно на прямую экономическую выгоду без внимания к внешнему эффекту (экстерналистису), эгоцентризм как неумение и нежелание посмотреть на собственные установки и поведение с позиции внешнего партнера — таков их только самый общий и краткий перечень.

В нашей стране в настоящее время применение маркетинга как цельной концепции рыночного управления скорее исключение, нежели правило.

Главный урок нашей экономической истории XX века к началу 1990-х гг. состоит в том, что мы наглядно видим, к каким тупикам приводит антимакетинговая логика мышления и практика экономической жизни.

Таким образом, главными объективными препятствиями на пути становления маркетинга в России стали супермонополизм в промышленности, диктат централизованного ценообразования, дефицит товаров и неготовность кадров к работе в многовариантном, многополюсном, взаимозависимом мире. Все это консервировало несвободу выбора как для покупателей, так и во многом для производителей товаров и услуг. В таких условиях потенциал маркетинга не мог быть реализован, за исключением отдельных шагов на уровне отдельных фирм, организаций.

Субъективными факторами, тормозившими развитие маркетинга, стали распространенные в нашем обществе антимакетинговые стереотипы (психологические установки и подходы) в восприятии маркетинга со стороны хозяйствующих субъектов и граждан, либо неоправданно упрощавшие его понимание и процедуры осуществления, либо наоборот, излишне усложнявшие и приводившие к отказу от его использования целые сферы экономики — малый бизнес, некоммерческие виды деятельности и др. Эти стереотипы в значительной степени не преодолены и до сих пор. Сегодняшние руководители предприятий не понимают маркетинга, никогда не учились основам маркетинга и менеджмента и в производственной деятельности опираются только на свою интуицию, зачастую удивляясь тому, что их предприятие не приносит прибыли.

За последние годы произошел ряд серьезных изменений в маркетинговом образовании населения и подготовке профессионалов, обеспечении маркетинга монографической, учебной и периодической литературой. Оформилось правовое поле маркетинга. Существенно продвинулась практическая реализация таких важнейших маркетинговых функций, как товарная и ценовая политика, маркетинговые коммуникации, сбыт и организация продаж. Все это является хорошей

основой для развития маркетинга. Однако, внедряя методы и приемы маркетинга в нашей стране необходимо учитывать все то, что принято называть ментальностью. Так как игнорирование национальной ментальности общества вряд ли будет способствовать эффективному применению зарубежных методов хозяйствования на наших предприятиях.

**Библиографический список:**

1. Маркетинг: общий курс: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 521600 «Экономика» / под ред. Н.Я.Колюжной, А.Я.Якобсона.- М.: Издательство Омега- ЛЮ 2006.- 476 с.: ил., табл.

2. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2005. - 656 с.

3. Жариков Г.А., Становкин С.К. Маркетинг и его особенности в России: монография – М.: Издательство «Прометей», 2014. – 112 с.

**Герасева Анастасия Алексеевна**

Манистрант, Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина

**Gerasev A.I.**

Ministrant, Ryazan state University n. S.A. Esenin

УДК 336.71

## СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕДИТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БАНКА (ИНТЕГРАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ)

### THE SYSTEM OF ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF CREDIT ACTIVITY OF THE BANK'S UNITS (INTEGRATED RATING)

**Аннотация:** Зарубежный банковский менеджмент свои решения постоянно сверяет с показателями эффективности (своими и конкурентов), которые и определяют цель или направление управленческих влияний. Задавая каждому подразделу банка (наравне с объемными) конкретные показатели эффективности, они стремятся, чтобы все службы работали как одна команда на общий результат.

**Abstract:** Foreign Bank management its solutions constantly checks the performance indicators (own and competitors), which define the purpose or direction of management influences. Asking each subsection of the Bank (along with volume) specific performance measures, they tend to all services worked as a team for a common result.

**Ключевые слова:** межбанковская конкуренция, эффективность, показатель, доход, оценка, технологии, финансирование.

**Keywords:** interbank competition, efficiency, figure, income, assessment, technology, funding

В отечественной теории отсутствуют исследования по этому вопросу, что объясняется сосредоточением усилий ученых на разработке методик эффективности кредитной деятельности всего банка. В то же время, крупные отечественные банки в целях совершенствования управления сетью региональных подразделений, разработали и внедрили собственные методики оценки деятельности филиалов и отделений, как в целом, так и по отдельным направлениям видам деятельности.

При проведении оценки головным офисом банка проводится дистанционная (заочная) оценка и составляется интегрированный рейтинг эффективности кредитной работы региональных подразделений. Для общности оценки дополнительно проводится очная проверка состояния кредитного портфеля и построения кредитной работы в региональном подразделении.

Применение рейтинговой оценки предусматривает 6 этапов:

1. Определение фактического значения показателей осуществляется исходя из баланса, статистических отчетов и результатов очной проверки.
2. Определение рейтингового значения каждого показателя с помощью матрицы ранжирования.
3. Определение балла показателя в соответствии с удельным весом рейтинга показателя и собственно рейтинга показателя.
4. Суммирование полученных баллов.
5. Распределение региональных подразделений в зависимости от количества полученных баллов.
6. Разработка мер воздействия и принятие управленческих решений по результатам оценки.

С целью расчета интегрированного рейтинга и достижения возможности регулирования деятельности подразделений используются наиболее важные показатели. При этом, методика расчета интегрированного рейтинга кредитной работы регионального подразделения построена на принципе определения активности, качества и эффективности кредитной работы за рассматриваемый период (квартал, год). На основании нижеприведенного алгоритма рассчитываются значения используемых показателей (табл.1).

Таблица 1

Алгоритм базовой оценки кредитной работы региональных подразделений

Наименование показателя	Удельный вес рейтинга показателя	Оптимальное значение
Активность кредитной работы		
1.1 Удельный вес кредитного портфеля в общих активах, %	20%	60-70%

1.2 Сальдо кредитного портфеля, тыс. руб. на одного заемщика	10%	двойное среднее значение по банку
<b>2. Качество кредитного портфеля</b>		
2.1 Удельный вес проблемных кредитов по сальдо в кредитном портфеле, %	20%	(1-3%)
2.2 Удельный вес крупных кредитов (свыше эквивалента 20000 USD) в кредитном портфеле, %	5%	< 10%
2.3 Соблюдение требований кредитных процедур в части комплектации кредитных дел, %	5%	0%
2.4 Соблюдение требований по обеспечению кредитного портфеля, %	5%	0%
<b>3. Эффективность кредитной работы, вес 35%</b>		
3.1 Прибыль на одного сотрудника кредитного отдела, тыс. долл. США	20%	>10000
3.2 Соотношение полученных и начисленных процентов по кредитам за отчетный период (рублевый эквивалент), %	10%	>90%
3.3 Соотношение между просроченными процентами (включая внебалансовые счета) и сальдо кредитного портфеля (рублевый эквивалент), %	5%	<1%

Каждая из оценок складывается из нормированных банком показателей. С помощью матриц ранжирования, в зависимости от установленного оптимального значения каждого из показателей, по 10-ти бальной шкале определяется рейтинг показателя (табл.2).

Таблица 2

Порядок присвоения баллов, исходя из значений используемых показателей

Присв. баллы	Показатели								
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9
10	65-70	ср.+100%	0,0-0,9	0,0-0,9	0,0	0,0	>10000	90,0-100,0	0,0-0,9
9	60-64; 71-75	ср.+80%	1,0-2,9	10,0-14,9	0,0-1,9	0,0-1,9	9500-9999	80,0-89,9	1,0-1,9
8	55-59; 76-80	ср.+60%	3,0-3,9	15,0-19,9	2,0-4,9	2,0-4,9	9000-9499	70,0-79,9	2,0-3,9
7	50-54	ср.+40%	4,0-4,9	20,0-29,9	5,0-9,9	5,0-9,9	8500-8999	60,0-69,9	30,0-39,9
6	45-49	ср.+20%	5,0-5,9	30,0-39,9	10,0-14,9	10,0-14,9	8000-8499	50,0-59,9	6,0-7,9
5	40-44; 81-85	ср.	6,0-6,9	40,0-49,9	15,0-19,9	15,0-19,9	7000-7999	40,0-49,9	8,0-9,9
4	35-39	ср.-20%	7,0-7,9	50,0-59,9	20,0-29,9	20,0-29,9	6000-6999	30,0-39,9	10,0-11,9
3	30-34; 86-90	ср.-40%	8,0-8,9	60,0-69,9	30,0-39,9	30,0-39,9	5000-5999	20,0-29,9	12,0-13,9
2	25-29; 91-95	ср.-60%	9,0-9,9	70,0-79,9	40,0-59,9	40,0-59,9	4000-4999	15,0-19,9	14,0-16,9
1	15-24	ср.-80%	10,0-	80,0-	60,0-	60,0-	2000-	10,0-	17,0-



			14,9	89,9	79,9	79,9	3999	14,9	19,9
0	0-14; 95-100	ср. <-80%	>15,0	90,0-100,0	80,0-100,0	80,0-100,0	<1999	0,0-9,9	20,0-100,0

При этом важным фактором выступает непосредственная оценка кредитной работы с выездом в проверяемое региональное подразделение, очной проверкой кредитных дел, организации кредитной работы, взаимодействия со смежными подразделениями, обеспечением рекламой и т.п.

Проведением очных проверок занимается кредитный отдел главного офиса или сотрудники регионального подразделения, наиболее подготовленные и имеющие опыт кредитной работы в банке не менее 6 мес.

Проверяющие обязаны предоставить акт проверки не позднее, чем за 5 рабочих дней до даты заслушивания проверяемого регионального подразделения на кредитном комитете банка.

В акт необходимо включить (по состоянию на отчетную дату):

- общие сведения о кредитном портфеле;
- анализ структуры кредитного портфеля в разрезе исполнения общепанковских программ кредитования;
- анализ взаимодействия кредитного подразделения и смежных подразделений при продаже кредитных продуктов;
- качество анализа заявок на выдачу кредита;
- допущенные системные нарушения кредитных процедур (в % от общего числа проверенных дел);
- допущенные системные нарушения по обеспечению кредитов (в % от общего числа проверенных дел);
- соблюдение правил бухгалтерского и аналитического учета при проведении кредитных операций;
- анализ взаимодействия сотрудников кредитных подразделений, степень взаимодействия со смежными подразделениями, эффективность распределения функций;
- качество формирования кредитных досье;
- анализ 10-ти крупных кредитов (в виде таблицы)
- анализ просроченных / пролонгированных кредитов (в виде таблицы)
- анализ мероприятий, направленных на повышение качества кредитного портфеля;
- анализ изъятий объектов залога;
- анализ создания рабочих мест сотрудников банка в торговых точках;
- информацию о наличии и качестве рекламной продукции в точках обслуживании клиентов;
- квалификация персонала (данные о проведении последнего обучения, сдача контрольных тестов в присутствии проверяющего).

Рейтинг эффективности кредитной работы региональному подразделению присваивается на основании произведенного расчета.

Сводный интегрированный рейтинг работы подразделений рассчитывается методом среднеарифметической суммы позиций по используемым показателям, взвешенных на коэффициент значимости.

$$R_{PP} = \frac{\sum_{i=1}^9 P_i \times K_i}{\sum_{i=1}^9 K_i} \quad (1)$$

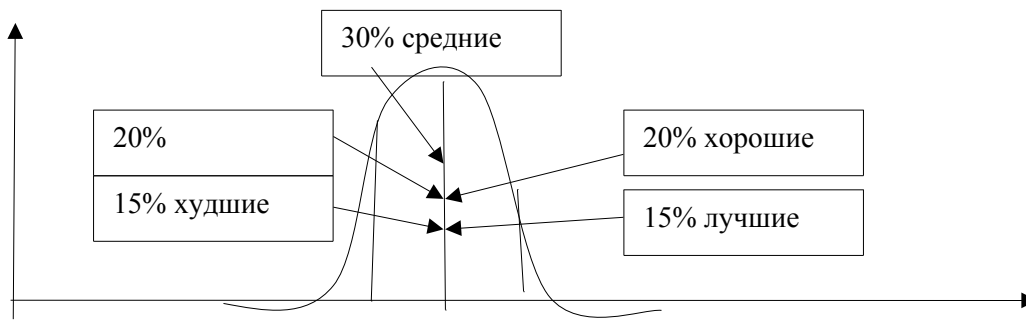
где:  $R_{PP}$  - сводный интегрированный рейтинг кредитной работы регионального подразделения;

$P_i$  - позиция регионального подразделения по  $i$ -му показателю;

$K_i$  - коэффициент значимости  $i$ -го показателя, которые равны:

$K_1=0,2$ ;  $K_2=0,1$ ;  $K_3=0,2$ ;  $K_4=0,05$ ;  $K_5 = 0,05$ ;  $K_6 = 0,05$ ;  $K_7= 0,2$ ;  $K_8= 0,05$ ;  $K_8= 0,05$ .

Затем региональные подразделения ранжируются по сводному интегрированному рейтингу и относятся в одну из 5-ти групп с учетом их нормального распределения (рис. 1).



Показатели рейтинга

Рисунок 1 - Ранжирование региональных подразделений по рейтинговой оценке эффективности их кредитной работы

Частные рейтинги работы региональных подразделений по отдельным показателям используются для определения оценки их работы по конкретному направлению при подведении итогов за анализируемый период. Сводный интегрированный рейтинг дает общую оценку кредитной работы регионального подразделения, по итогам которого целесообразно применять следующие подходы мер воздействия и принятия управленческих решений, изложенные в табл. 3.

Таблица 3.

Меры воздействия и принятие управленческих решений к региональным подразделениям исходя из результатов рейтинга

Показатель рейтинга	Периодичность	Управленческие решения
Лучшие	по итогам квартала	Нематериальное стимулирование: вынесение благодарности, определение лучшего регионального подразделения по кредитной деятельности, по итогам года награждение лучших по сводному рейтингу дипломами. Финансовое стимулирование: единоразовые вознаграждения, % премий по итогам отчетного периода. Институт кураторства: закреплении за худшими с целью оказания практической помощи.
Хорошие, средние	по итогам квартала	Премирование руководителей кредитных отделов. Формирование рекомендаций по устранению узких мест, проблемных направлений деятельности.
Удовлетворительные	по итогам квартала	Анализ тенденций по проблемным направлениям деятельности: - при положительных тенденциях - изучение и передача передового опыта на систему; - при отрицательных тенденциях - анализ кредитной деятельности регионального подразделения специалистами главного офиса, в т.ч. с выездом на места, изучение проблем, выработка решений и предложений
Худшие	по итогам квартала	Закрепление за лучшими, стажировки сотрудников в лучших региональных подразделениях, направление мобильной группы по итогам полугодия
	по итогам полугодия	Ротация руководителей подразделений
	по итогам 3-х кварталов	Рассмотрение соответствия занимаемой должности при отрицательных тенденциях развития по основным направлениям деятельности бизнеса

	по итогам года	Формирование специалистами главного офиса графика выхода регионального подразделения на положительные результаты на следующий отчетный год, определение плановых показателей деятельности
--	----------------	---

Таким образом, необходимость использования рейтинговой оценки эффективности кредитной работы региональных подразделений обусловлена следующими ее преимуществами:

1. Позволяет оценить эффективность кредитной работы каждого регионального подразделения.
2. Стимулирует сотрудников региональных подразделений качественнее выполнять свои функции.
3. Порождает дух соревнования между региональными подразделениями.
4. По результатам оценки дает возможность принять адекватные управленческие решения.

#### **Библиографический список:**

1. Магистерская диссертация: методы и организация исследований, оформление и защита (для магистрантов), Беляева М.А. под ред. и др. М.: КноРус, 2016, Электронный ресурс
2. Методология научных исследований: учебник для магистров М.С.Мокий, А.Л.Никифоров, В.С.Мокий; под ред. М.С.Мокия, М.:, Издательство Юрайт, 2014. — 255 с., Электронный ресурс
3. Анализ финансовой отчетности учебное пособие под общ. ред. В. И. Бариленко; ФГБОУ ВПО "Финансовый университет при Правительстве РФ". - 4-е изд., перераб. - Москва : КноРус, 2016. - 234 с.
4. Основы научных исследований: учебное пособие для вузов Б.И. Герасимов и др., Москва: Форум: ИНФРА-М, 2013. – 269 с., Электронный ресурс
5. Основы научных исследований: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования, А.П.Болдин, В.А.Максимов, М.: Издательский центр «Академия», 2012. — 336 с. Электронный ресурс
6. Финансовый менеджмент: учебно-методические рекомендации Т.В. Гревцова, РГУ им. С. А. Есенина. - Рязань : РГУ, 2014. - 64 с.65
7. Финансы Рязанской области: статистический сборник Фед. служба гос. статистики Рязаньстат. - Рязань : Рязаньстат, 2014. - 176 с.1

**Телицына Анастасия Игоревна**

Магистрант, Рязанский государственный университет им. С.А.Есенина

**Telitsina A. I.**

Graduate student, Ryazan state University n. S.A. Esenin

УДК 336.71

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА КРЕДИТОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ**

### **IMPROVEMENT OF PROCESS OF CREDITING CORPORATE CLIENTS**

**Аннотация:** В рыночных условиях основной формой кредита является банковский кредит, т.е. кредит, предоставляемый коммерческими банками разных типов и видов. Кредитование является одним из приоритетных направлений деятельности банков. Кредиты корпоративным клиентам коммерческих банков – один из наиболее выгодных для банка видов кредитно – финансового бизнеса. Развитие кредитования корпоративных клиентов необходимо как для банка так и для экономики страны в целом.

**Abstract:** In market conditions the main form of credit is a Bank loan, i.e., credit granted by commercial banks of various types and kinds. Crediting is one of priority directions of activity of banks. Loans to corporate customers of commercial banks is one of the most profitable for the Bank types of financial business. Development of corporate lending is required for both the Bank and for the economy as a whole.

**Ключевые слова:** кредит, кредит корпоративным клиентам, кредитование, процентная ставка, срок кредита

**Keywords:** loan, loan to corporate clients, lending, interest rate, term of the loan

Кредитование корпоративных клиентов составляет основу доходной части банка. Следовательно, совершенствование кредитной политики банка в части корпоративного бизнеса является основным направлением увеличения дохода банка, его прибыльности. Кроме этого есть и вторая сторона данного аспекта, это поддержка корпоративного бизнеса и возможность его развития. В условиях экономических санкций необходимо развивать отечественное производство и без достаточного финансирования это не возможно.

Рост объемов кредитования за счет совершенствования кредитной политики рассмотрен многими экономистами. Мы считаем, что особое внимание надо уделить анализу просроченной задолженности, жесткой оценке кредитоспособности (снижение числа безнадежных клиентов), сокращение числа кредитов по государственным программам, повышения качества портфеля, внедрение современных технологий позволяющих сократить время на обслуживание клиента.

Вопросам внедрение современных технологий позволяющих сократить время на обслуживание клиента мы и предлагаем уделить особое внимание.

Опыт показывает, что рассмотрение заявок в различных банка не совпадают, однако в существуют ограниченные общие операции.

1. прием заявки у корпоративного клиента;
2. ввод данных о клиенте в общую систему;
3. оценка данных (скоринг);
4. оценка благонадежности;
5. оценка финансовых показателей клиента;
6. вынесение решения.

Рассмотрение заявки это первый и основной этап, без которого не возможно дальнейшее рассмотрение возможности кредитования корпоративного клиента.

Решение о возможности кредитования это последний этап, так как выносятся окончательное решение о выдаче или отказе в выдаче кредита клиенту.

Операции 3-5 в банке производятся автоматизировано и производятся с помощью специальных программ, которые мы перечислили в разделе 2.3 данной работы. Они помогают сотрудникам сократить время обслуживания клиента и формируют общую информационную среду. Так формируется база о благонадежности корпоративных клиентов и их кредитные истории.

Таким образом, операции 3-5 это содержательная оценка кредитоспособности и благонадежности корпоративных клиентов проведенная на основе анализа полученных данных о нем. Это может осуществляться последовательно или параллельно.

Соотношение средней стоимости рассмотрения 1 заявки, в различных вариантах последовательностей осуществления операций мы представили в таблице 3.1.

С помощью метода подбора (подстановки) мы выбрали оптимальный вариант по времени и стоимости обслуживания. Варианты организации процесса мы перечислили выше. Число вариантов ограничено, соответственно есть, возможность просчитать все возможные.

Предположим  $d_3=100$ ,  $d_4=200$ ,  $d_5=300$ , а  $y_4=0,7$ ,  $y_5=0,8$ , то получится следующее:

$$d_{3-4-5}=d_3+y_3(d_4+y_4d_5)=346$$

$$d_{3-5-4}=d_3+y_3(d_5+y_5d_4)=376$$

$$d_{4-5-3}=d_4+y_4(d_5+y_5d_3)=466$$

$$d_{4-3-5}=d_4+y_4(d_3+y_3d_5)=396$$

$$d_{5-4-3}=d_5+y_5(d_4+y_4d_3)=516$$

$$d_{5-3-4}=d_5+y_5(d_3+y_3d_4)=476$$

Результаты расчета показали, что первый вариант дает минимальную стоимость рассмотрения заявки одного клиента.

Значение стоимости, которая получена в ходе расчетов позволяет оценить эффективность имеющихся вариантов данного процесса у банка и доказать целесообразность и эффективность предлагаемых. Так как стоимость предложенных вариантов ниже, то они более выгодны для банка.

В случае если расчет покажет не существенное изменение в стоимости то необходимо рассмотреть затраты связанные с организацией процесса. Ведь отлаженный механизм в банке уже существует. В результате рассмотрения вариантов нужно будет принять решение о необходимости данного внедрения или отклонить его.

Проблемы обслуживания не возникают когда в банке совершенная автоматизация процесса. Эффективность процесса достигается за счет выбора в автоматическом режиме оптимального варианта его организации. Информационный обмен между элементами системы обеспечивает в автоматическом режиме реализацию выбора варианта.

Данное исследование дало возможность найти простые по способу и оптимальные по времени обслуживания процессы рассмотрения заявки.

Автоматизация процесса оценки кредитоспособности корпоративного клиента позволит повысить эффективность деятельности Банка и экономить время клиента, что тоже не мало важно. Банку рекомендуется приобрести и внедрить сетевую версию программы «EGARCreditAdministration (юридические лица)», разработанной российской компанией «EGARTchnjlogy» (данная компания не имеет аналогов по своему качественному составу: специалисты занимаются поддержкой всех европейских, азиатских и ряда американских клиентов). Это высокотехнологичное предложение для автоматизации процесса принятия решений.

Если внедрить данную систему в ходе деятельности коммерческого банка можно свести до минимума субъективные факторы в процессе вынесения кредитного решения. За счет данной системы снижается уровень кредитного риска и совершенствуется оценка кредитоспособности заемщика на основе финансовой и управленческой отчетности, определяется оптимальная величина резерва по кредиту.

Необходимо изучать возможность Банка в части кредитования корпоративных клиентов для дальнейшего снижения просроченной задолженности и использование адекватных инструментов для повышения эффективной работы с должниками, и одним из главных таких инструментов является современный call-центр.

В связи с этим банку можно порекомендовать внедрение call-центра «SequoiaCreditConsolidation» (разработчик — «InfraTelesistem»).

Таблица 1

Формулы для расчета суммарной средневзвешенной стоимости выполнения операций по скоринговой оценке

№	Последовательность выполнения операции	Формула
1	3-4-5	$d3+y3(d4+y4d5)$
2	3-5-4	$d3+y3(d5+y5d4)$
3	4-5-3	$d4+y4(d5+y5d3)$
4	4-3-5	$d4=y4(d3+y3d5)$
5	5-4-3	$d5+y5(d4+y4d3)$
6	5-3-4	$d5+y5(d3+y3d4)$

В ходе анализа не выявлено особых проблем в обслуживании корпоративных клиентов, поэтому основным для нас стал поиск путей снижения времени обслуживания на одного клиента. Предлагаемый call-центр в результате деятельности поможет банку сократить время обслуживания по следующим показателям:

- время контакта (с должником) уменьшится в 4 раза;
- определения номера телефона для контакта сократится в 2 раза;
- эффективность обслуживания одного банковского работника увеличится на 100%.



Call-центр «SequoiaCreditConsolidation» позволит банку сегментировать своих должников по объему задолженности, поведению и другим критериям. Это позволит осуществить к разным сегментам корпоративного бизнеса различные сценарии и значит управлять их задолженностью, и как следствие увеличить прибыль банка в результате каждого возвращенного долга.

Среди должников — корпоративного бизнеса можно будет выделить 4 больших сегмента:

- «забывчивые»;
- «особо проблемные»;
- «безответственные»;

– «намеренные должники»; Call-центр предусматривает применение всевозможных инструментов и сценариев к любому сегменту. Так, в части забывчивых должников необходимо будет настроить систему автоматического информирования, которая будет производить общий дозвон и уведомление корпоративных клиентов о наступлении планового срока платежа и сумме долга.

Система звонка с прогнозированием (predictive) позволит в три-восемь раз повысить занятость специалистов по сбору долгов, то есть увеличить отношение времени фактического общения с должником к рабочему времени специалиста с 10—20 % в случае ручного дозвона до 60—80 % в случае с predictive. Такие высокие показатели достигаются за счет того, что система дозвона с прогнозированием осуществляет звонки по списку контактов должников и переводит звонок специалисту, только если на звонок ответили.

Для работы с должником, контакт с которым уже установлен, могут применяться такие инструменты call-центра, как multial и «персональный менеджер». В режиме multial специалист отдела может одним щелчком мыши начать дозвон до всех номеров одного контакта и, как только по одному из телефонов ответят, прекратить дозвон по другим.

Алгоритм распределения входящих звонков «персональный менеджер» позволит автоматически перенаправлять звонок должника на того специалиста, который осуществлял предыдущие контакты с этим должником [3].

#### **Библиографический список:**

1. Банки и банковские операции / Под ред. Е.Ф. Жукова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.-140 с
2. Банковское дело / Под ред. О. И. Лаврушина. - М.: КНОРУС, 2012.-245 с.
3. Гершунский Б.С. Особенности кредитования в РФ. - М.: РАО, 2013г.

**Карасев Виктор Александрович**  
**Karasev Viktor Aleksandrovich**

к.в.н., доцент кафедры

«Корпоративное управление»

ФГОБУ ВПО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: [viktooor2011@mail.ru](mailto:viktooor2011@mail.ru)

УДК 33

## **НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **DIRECTIONS OF INCREASE OF MANAGEMENT EFFICIENCY AT THE ENTERPRISE**

**Аннотация:** В статье рассматриваются вопросы содержания эффективности менеджмента. Обозначена целесообразность оценки эффективности управления и качества менеджмента на основе KPI, предложен алгоритм и определены направления повышения эффективности менеджмента в компании.

**Abstract:** The article discusses the content of management efficiency. Indicated the feasibility of evaluating the effectiveness of management and quality management based on KPI, an algorithm, and identify areas for improving the efficiency of management in the company.

**Ключевые слова:** Эффективность, эффективность деятельности организации, эффективность менеджмента, система ключевых показателей эффективности, выручка, прибыль, рентабельность.

**Keywords:** Efficiency, organization, effectiveness of management, the system of key performance indicators, revenue, profit, profitability.

Актуальность темы обусловлена тем, что управление и деятельность менеджера на уровне предприятий до сих пор остается недостаточно разработанной и изученной, любое исследование, направленное на выявление закономерностей этой деятельности, представляет собой большой интерес.

Отечественные ученые на современном этапе много внимания уделяют не столько проблемам изучения и оценки эффективности менеджмента, сколько созданию и обеспечению эффективного текущего функционирования операционных систем. Однако благодаря управленческой работе и обеспечивается данная эффективность.

Эффективность менеджмента - это результативность управленческой деятельности, которая определяется как отношение полученных результатов от реализации определенных управленческих решений к расходам, которые их сопровождают. В менеджменте выделяют экономическую, организационную и социальную эффективность. [1, с 137].

Экономическая эффективность менеджмента отражает экономические результаты деятельности организации при определенной системе управления. Ее целесообразно рассматривать в двух аспектах - с одной стороны, экономическая эффективность характеризуется показателями, которые отражают построение и функционирование систем менеджмента, в частности: уровнем автоматизации рабочих мест управленцев, уровнем разработки инструктивного и нормативного материала, общим диапазоном менеджмента, уровнем технической вооруженности управленцев и тому подобное [2, с 260].

С другой стороны, эффективность системы менеджмента характеризуется показателями, отражающими результаты производственно-хозяйственной деятельности. К таким показателям можно отнести: величину прибыли, себестоимость и объем произведенной продукции, объем реализации продукции, рентабельность производства, фондоемкость, уровень ликвидности, уровень риска, коэффициенты автономии, финансовой устойчивости, маневрирования, оборачиваемости и тому подобное [3, с.259].

По мнению автора, эффективность современной компании во многом находится в зависимости от готовности управленцев своевременно реагировать на возникновение критических и (или) кризисных ситуаций, с целью недопущения негативных последствий. Так как на результаты деятельности компании влияют различные факторы, невозможно выделить один определенный показатель, который бы характеризовал эффективность деятельности.

Применение в российской практике различных методик финансового анализа (в т.ч. и зарубежных методик), обусловили и применение такого эффективного инструмента анализа, как ключевые показатели эффективности деятельности.

KPI («key performan ceindicators»), обозначается в России как КПЭ или ключевые показатели эффективности. Ключевые показатели эффективности тесно связываются с целями деятельности компании.

На основе КПЭ менеджмент формирует систему управления целями компании.

Возможная система KPI для менеджера по продажам представлена в таблице 1.

Таблица 1

Таблица KPI для менеджера по продажам

Показатель	Удельный вес	Содержание показателя	Критерии	Коэффициент
П1	0,6	% выполнения поставленного плана продаж	<75% >75%≤80% >80%,≤100% >100%	0,5-0,75 0,75-0,8 0,8-1,00 1,00+% перевыполнения плана
П2	0,2	% оплаты счетов	<75% >75%≤80% >80%,≤100%	0,5-0,75 0,75-0,8 0,8-1,00

ПЗ	0,2	Показатель выполнения поставленной стратегической задачи в процентном выражении	Не выполнена - минимальная оценка -0% Выполнена на высоком уровне - максимальная оценка 100%	минимум 0,00 максимум 1,00
----	-----	---	---	-------------------------------

Формула расчета премии:

$$П = Q * (П_1 * 0,6 + П_2 * 0,2 + П_3 * 0,2)$$

где: Q – константа, базовый размер премии.

В своем исследовании Е.Е. Светлов [4] отмечает, что система управления компанией на основе КПЭ позволят достичь непрерывного контроля за результатами деятельности компании в части соответствия стратегическим целям компании. Кроме того применение КПЭ позволяет провести унификацию и повысить эффективность управления целями организации.

Согласимся с мнением А.Ф. Ионовой и Н.Н. Селезневой [5, с. 358], которые указывают на то, что руководству компании целесообразнее использовать в процессе анализа и оценки данные по небольшому числу сгруппированных наиболее важных показателей и уделять внимание основным (ключевым) параметрам деятельности.

Первый этап анализа заключается в выборе системы ключевых финансовых коэффициентов. Для того, чтобы провести оценку финансового состояния компании, используется целая система показателей. Рекомендованное число финансовых коэффициентов – не более трех-семи по каждому аспекту управленческой деятельности.

Второй этап - экспресс-анализ. Цель данного анализа заключена в получении простой и наглядной оценки финансового состояния и динамики развития. Для того, чтобы провести качественный экспресс-анализ, необходимо выделить три этапа: подготовительный этап, предварительный обзор бухгалтерской отчетности, экономическое чтение и анализ отчетности.

Третий этап - детализированный анализ финансового состояния, который заключается в получении подробной характеристики финансового и имущественного положения компании, результатов его деятельности в истекшем отчетном периоде, а также возможностей развития субъекта на перспективу. Этот анализ конкретизирует, расширяет и дополняет отдельные процедуры экспресс-анализа. Степень детализации может быть различной.

Четвертый этап - определение диагноза по финансовому состоянию компании. Результаты проведенного анализа дают возможность провести точную оценку текущего финансового положения и деятельности компании за прошлые периоды, выявить недостатки в процессе ведения финансовой деятельности, правильно диагностировать финансовое состояние.

Пятый этап заключается в разработке проектов управленческих решений. На основании полученной диагностики финансового состояния и основных тенденций его динамики необходимо разработать проекты мероприятий (управленческих решений) направленных на исправление негативных тенденций в развитии субъекта хозяйствования и на его финансово-хозяйственное развитие в целом.

Отметим, что в процессе разработке системы оценки результатов деятельности компании необходимо принимать в учет такие основные принципы организации системы КПЭ:

1. оценка ключевых показателей определяет поведение: важно проводить оценку таких параметров деятельности компании, которые действительно помогают в достижении поставленных целей деятельности;

2. оценка результатов должна проводиться по фактически выполненной работе: важно проводить оценку только факторов, оказывающих воздействие на результаты деятельности компании;

3. оценка взаимосвязи ключевых показателей с понесенными компанией финансовыми затратами: в данной связи важно проводить отслеживание немногочисленных, действительно важных, ключевых показателей;

4. обязательное увязывание ключевых показателей с конкретным пользователем в компании;

5. разработка системы сбора и распространения информации о наличие негативных изменений в деятельности компании: в ходе финансового управления необходимо обеспечить своевременное получение необходимой информации специалисту компании.

Таким образом, ключевые показатели позволяют оценить эффективность работы компании на предмет достижения целей (стратегических и тактических). Ключевые показатели характеризуют отклонения от нормального состояния различных систем компании.

На основании проведенного исследования теоретических основ управления деятельностью компании на основе ключевых финансовых показателей, предлагается следующее определение системы КПЭ: система ключевых показателей эффективности представляет собой систему показателей финансового и нефинансового характера, которые могут оценить изменение результатов деятельности компании с качественной или количественной точки зрения по отношению к таким ключевым целям компании как повышение финансовой устойчивости, рост прибыльности компании и рост стоимости компании.

Поскольку эффективность деятельности организации существенно зависит от эффективности управления (менеджмента), одной из главных задач управляющей системы является определение направлений ее повышения.

По мнению автора, ролевыми функциями менеджера в условиях финансового кризиса с целью повышения эффективности предприятия являются следующие:

- принятие неотложных мер по улучшению ликвидности, платежеспособности предприятия и оптимизации структуры капитала в сторону уменьшения удельного веса кредиторской задолженности, то есть реализация так называемой первоочередной (Crach) программы. Этой программой могут быть предусмотрены следующие мероприятия: лизинг вместо покупки, обратный лизинг, факторинг, замораживание инвестиций, увеличение собственного капитала, пролонгация задолженности, акции по распродаже товаров по сниженным ценам и другие.

- снижение расходов. Процесс антикризисного управления необходимо начинать по снижению существующих затрат. В условиях кризиса сокращение расходов - один из наиболее действенных инструментов, которым финансовый менеджер может воспользоваться для стабилизации финансового положения. В неблагоприятных финансовых условиях основным инструментом является нормирование всех статей расходов и жесткий контроль выполнения установленных нормативов. Такой подход нельзя назвать революционным, но он приносит ощутимые результаты и позволяет удержать расходы компании на заданном уровне. Для этого необходимо в начале и в конце отчетного периода проводить инвентаризацию.

Для снижения расходов компании в условиях кризиса необходимо следующее: жесткость процедур авторизации расходов, мотивация персонала на снижение расходов, не связанных с основной деятельностью компании. Ужесточение контроля всех видов расходов также имеет свои положительные моменты.

- внедрение первичного бюджетирования. На пути снижения затрат необходимо внедрить первичное бюджетирования. После того как бюджет был сформирован, создать бюджетный комитет, на котором провести защиту запланированных расходов. Возможно, удастся выявить завышение по статьям расходов.

- оптимизация денежных потоков. Необходимо отработать список наиболее приоритетных платежей, в который в порядке уменьшения значимости включить такие статьи, как электроэнергия, заработная плата, выплаты в бюджетные и не бюджетные фонды, материалы, прочие затраты.

- проведение работы с дебиторской задолженностью и реформирование политики коммерческого кредитования, реструктуризация долгов кредиторов. Нужно отказываться от части бывших поставщиков сырья и материалов, поставлявшие материалы и сырье по завышенным ценам.

- стимулирование продаж. Одна из обширно распространенных ошибок - в условиях кризиса большинство компаний стараются усилить приток денежных средств, поднимая при этом цену на продукцию без предварительного изучения рынка. Активизация сбыта в ситуации кризиса обязана проявляться в выработывании отношений с имеющимися клиентами и привлечении новых, предложении рынка новой продукции, а также пересматривать существующую систему скидок и льгот для потребителей. Финансовому менеджеру необходимо выявить группы товаров, приносящие компании наибольшую прибыль, осуществить пересмотр ассортиментной и ценовой политик компании.

- решение стратегических задач форсированного расширения экспортной деятельности. Учитывая сложный и долгосрочный процесс проникновения на рынки западных государств и откровенную угрозу национальной безопасности от продолжения кризиса, основным направлением

деятельности этой системы безусловно должно быть возвращение на рынки Восточной Европы и стран СНГ. Это предполагает от финансового менеджера максимальное использование существующего "правового пространства" этой деятельности, разработку перспективного плана деятельности предприятия, его стратегическое развитие.

Эффективный менеджер с помощью своего методического и функционального инструментария координирует деятельность различных подразделений, контролирует качество реализации запланированных мероприятий, анализирует отклонения, идентифицирует и нейтрализует риски, а также выявляет дополнительные шансы и возможности.

#### **Библиографический список:**

1. Карасев В. А., Гоголкина Д. Г. Организационная структура управления компании: роль и предпосылки развития// Научное обозрение. 2017. №5. С. 135–141.
2. Кожевина О.В. Эффективность управления и качество менеджмента как детерминанты стратегической конкурентоспособности компаний//Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. II. № 1. С. 258-261
3. [Организация управленческой деятельности](#). Моисеев А.В., Барчан Н.Н., Карасев В.А. и др. Учебник. Часть 1./Балашиха, 2016. - 358 с.
4. Светлов Е.Е. Разработка Системы управления финансами на основе ключевых показателей эффективности в энергетических компаниях // Вестник университета. – М.: ГУУ, 2007. – с. 244-250
5. Финансовый анализ. Управление финансами [Электронный ресурс]: Учеб.пособие для вузов.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 639 с.

**Кириллова Наталья Дмитриевна**

**Kirillova Natal'ya Dmitrievna**

Россия, г. Пермь, ФГБОУ ВО «Пермская государственная сельскохозяйственная академия  
имени академика Д.Н. Прянишникова»

E-mail: [natali\\_kirilenko@bk.ru](mailto:natali_kirilenko@bk.ru)

УДК 657.4

## **УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ**

### **MANAGED ACCOUNTS RECEIVABLE**

**Аннотация.** Проблема неплатежей контрагентов, влекущая за собой рост дебиторской задолженности, приобретает все более широкие масштабы с каждым днем в условиях финансового кризиса. Управление дебиторской задолженностью является одной из наиболее важных задач каждого предприятия. Однако, по оценкам экспертов, на сегодняшний день она решается успешно не более чем на 10% крупных российских предприятий. В статье рассматривается методика анализа и управления дебиторской задолженностью.

**Abstract:** The problem of defaults of counterparties, leading to a rise in accounts receivable is becoming more widespread every day in the financial crisis. Receivables management is one of the most important tasks of every enterprise. However, according to experts, today it is successfully solved no more than 10% of the large Russian enterprises. The article considers the methodology of analysis and management of receivables.

**Ключевые слова:** задолженность, ресурсы, дебитор, оборачиваемость

**Key words:** debt, resources, debtor, turnover, consumption, sheet, assets, securities.

С экономической точки зрения дебиторская задолженность является активом предприятия, однако на самом деле это достаточно сомнительный актив, потому что организации практически не имеют возможности им воспользоваться. Даже при условии получения положительного финансового результата и высокого уровня рентабельности продаж организация вполне может испытывать



дефицит оборотных средств на погашение кредиторской задолженности, если она неэффективно использовала финансовые ресурсы, допустив большую дебиторскую задолженность.

Проблемы управления дебиторской и кредиторской задолженностью достаточно разработаны как в отечественной, так и зарубежной литературе. Наиболее значимый вклад в разработанность данной темы внесен такими авторами как И.А. Бланк, В.В. Ковалев, Т.Р. Валинуров. Разные авторы дают отличные друг от друга определения дебиторской задолженности, а также выделяют различные этапы и методы управления ими. Обобщая различные мнения российских и зарубежных авторов, можно выделить несколько основных точек зрения на определение дебиторской задолженности (табл.).

*Таблица 1 – Подходы к определению дебиторской задолженности*

Подход	Определение дебиторской задолженности
1. Исторический	- это задолженность перед организацией различных физических и юридических лиц, возникающая в ходе хозяйственной деятельности
2. ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность» [1]	- это задолженность покупателей и заказчиков, векселя к получению, задолженность дочерних и зависимых обществ, задолженность участников (учредителей) по вкладам в уставный капитал, авансы выданные, прочие дебиторы
3. Ст. 307 Гражданского кодекса Российской Федерации [2]	- это элемент обязательственного правоотношения, где объектом служит действие обязанного лица, выраженное в форме права требования

Продолжение таблицы 1

4. О.А. Курганова [3]	- это требование организации по отношению к другим организациям и клиентам на получение денег, поставку товаров или оказание услуг, выполнение работ, которые представляют собой объективный процесс хозяйственной деятельности организации
5. В.В. Ковалев [4]	- это потенциальные доходы, нормальный рост которых свидетельствует об их увеличении и повышении ликвидности
6 Т.Р. Валинуров [5]	- это средства, временно отвлеченные из оборота организации

По нашему мнению, наиболее полное определение дает О. А. Курганова, которая считает, что дебиторская задолженность – это требования организации по отношению к другим организациям и клиентам на получение денег, поставку товаров или оказание услуг, выполнение работ [4].

В состав дебиторской задолженности, в соответствии с российским бухгалтерским законодательством (Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99) [1], включаются помимо задолженности покупателей и заказчиков еще ряд статей: векселя к получению, задолженность дочерних и зависимых обществ, задолженность участников по вкладам в уставный капитал, авансы выданные, прочие дебиторы.

В современной хозяйственной практике дебиторскую задолженность классифицируют по различным критериям: по срокам образования (долгосрочная, краткосрочная), по времени возврата (нормальная задолженность, просроченная: истребованная и неистребованная задолженность), по возможности взыскания (надежная, сомнительная, безнадежная задолженность), по степени обеспечения (долговые обязательства, обеспеченные и не обеспеченные залогом, поручительством, банковской гарантией).

Проблемы образования и возврата дебиторской задолженности сегодня можно считать одними из наиболее часто встречающихся. Тем не менее, внутри самого предприятия зачастую существуют непроработанные вопросы, которые выявляют проблемы в процессе управления дебиторской задолженностью.

Зачастую на предприятии отсутствует достоверная информация о сроке погашения обязательств дебиторами и своих обязательств, отсутствует регламентация работ с просроченной дебиторской задолженностью, отсутствуют данные об увеличении затрат, которые связаны с ростом дебиторской задолженности и времени ее оборачиваемости, отсутствует порядок оценки кредитоспособности покупателей, то есть отсутствует анализ дебиторской задолженности [7].

Анализ дебиторской задолженности И. А. Бланк предлагает проводить по нескольким направлениям:

- анализ динамики и структуры дебиторской задолженности,
- анализ оборачиваемости,
- анализ эффективности [8].

Для анализа динамики и структуры используется методика вертикального и горизонтального анализа. Горизонтальный анализ помогает изучить изменение показателей во времени. В рамках временного анализа баланса сравниваются значения как абсолютных показателей в денежном выражении, так и относительных показателей в процентах. Вертикальный анализ баланса называется структурным, так как показывает структуру конечных данных в виде относительных величин. При вертикальном анализе статьи отчетности приводятся в процентах к его итогу. Данный вид анализа позволяет посмотреть изменения статей, например, что произошло с величиной дебиторской задолженности по сравнению с предыдущими годами. Процентные показатели наглядно показывают, насколько произошло отклонение и в какую сторону.

Динамика показателей выявляется с помощью относительных и абсолютных значений. Для выявления отклонений используется метод сравнения показателей. Самым распространенным является методика сравнения отчетных данных с информацией прошлого периода, что позволяет оценивать темп динамики показателя и определять основные тенденции его развития. Изучение структуры показателей проводится с помощью специальных показателей структуры, которые представляют собой относительную долю (удельный вес) части в общем, выраженную в процентах или коэффициентах.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается как отношение выручки от продаж к среднегодовой сумме дебиторской задолженности. Период погашения дебиторской задолженности определяется как отношение длительности периода (как правило, 365 дней) к коэффициенту оборачиваемости дебиторской задолженности.

Далее необходимо оценить состав дебиторской задолженности в разрезе отдельных «возрастных групп», то есть по сроку ее инкассации. Также нужно рассмотреть состав просроченной дебиторской задолженности, выделить безнадежную и сомнительную задолженность, ее долю и динамику. Для этого используется методика вертикального и горизонтального анализа, рассмотренная выше.

Кроме того, необходимо определить сумму эффекта, который получен от инвестирования средств в дебиторскую задолженность. Для этого дополнительную прибыль, полученную от увеличения объема продаж за счет предоставления кредита, соотносят с суммой дополнительных расходов по оформлению кредита и возврату задолженности, а также прямых денежных потерь от не возврата задолженности покупателями.

На основе проведенного анализа осуществляется управление дебиторской задолженностью. Е.Ю. Белоножкова, А.А. Игнатенко [9] считают, что управление дебиторской задолженностью – это деятельность по максимальному ускорению выплат, ведущих к получению максимального объема свободных денежных средств. Они условно делят систему управления дебиторской задолженностью на два крупных блока: 1) кредитная политика, позволяющая максимально эффективно использовать дебиторскую задолженность как инструмент увеличения продаж, 2) комплекс мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности.

О.А. Курганова [3] выделяет следующие этапы управления дебиторской задолженностью, представленные на рисунке 1.

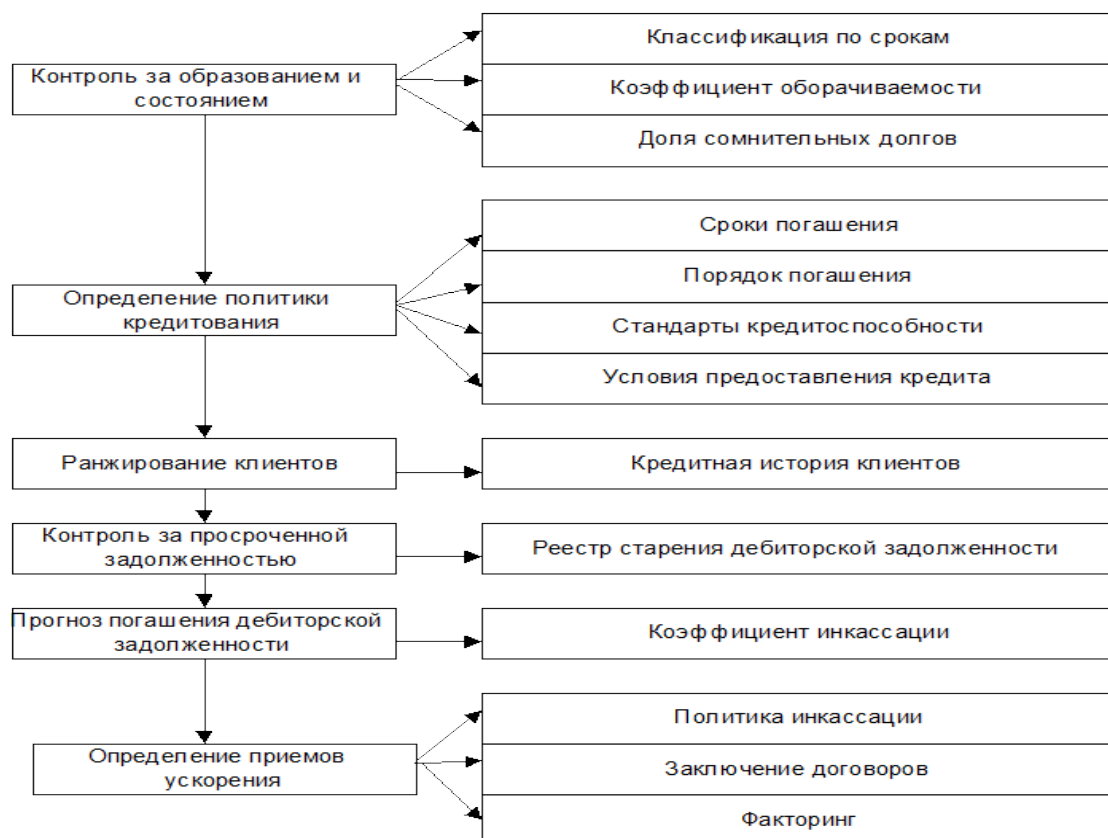


Рис. 1 Этапы управления дебиторской задолженностью, О.А. Курганова

Наиболее полная методика управления дебиторской задолженностью рассмотрена И.А. Бланком [8] (рис. 2).



Рис. 2 Этапы управления дебиторской задолженностью, А.И. Бланк

При этом к последнему этапу относятся такие методы как, например, «Система ABC». В основе метода ABC-анализа лежит закон, открытый итальянским экономистом В. Парето, который говорит, что за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин, данный метод свою известность получил как «правило 20 на 80». Если применять этот метод в анализе дебиторской задолженности, то его можно сформулировать следующим образом: 80% суммы дебиторской задолженности может числиться за 20% должников. Следуя принципам ABC-

анализа объекты разбиваются на три группы по определенному показателю. Применительно к анализу дебиторской задолженности в категорию «А» включаются наиболее крупные и сомнительные виды текущей дебиторской задолженности; в категорию «В» – кредиты средних размеров; в категорию «С» – остальные виды задолженности, не оказывающие серьезного влияния на результаты финансовой деятельности организации. В соответствии с полученными группами на предприятии должны формироваться кредитные условия [10].

Таким образом, только грамотный подход к управлению дебиторской задолженностью позволит эффективно ею управлять, избегая просроченных платежей и убытков.

**Библиографический список:**

1. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, Утв. Приказом Министерства финансов РФ от 06.07.1999 №43н
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА - М, 2017. - 560 с.
3. Курганова О. А. Основы управления дебиторской задолженностью предприятия / О.А. Курганова // Концепт. – 2015. – № 5. – С. 1-7.
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст]/ В.В. Ковалев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2016. – 1104 с.
5. Валинуров Т.Р. Специфика оценки дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия / Т.Р. Валинуров, Т.В. Трофимова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 3. – С. 33-44.
6. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99.: Утв. Приказом Министерства финансов РФ от 06.05.99 № 32н.
7. Киселева Е. И. Управление неплатежами предприятий в условиях кризиса [Текст] / Е. И. Киселева // Социально-экономическая роль денег в обществе: материалы XII Международной научно-практической конференции/ СПб.: Изд-во СПбУУиЭ, 2016. – С. 217.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента [Текст]. В 2-х т. - К.: «Ника-центр», 2012. – 1330 с.
9. Белоножкова Е. Ю., Игнатенко А. А. Управление дебиторской задолженностью // Проблемы современной экономики. - 2015. - № 1. - С. 88-90.
10. Конотопский В.Ю. Дополнительные аспекты применения ABC-анализа [Текст] / В.Ю. Конотопский // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 3 (31). – С. 84-95.

**Ермеков Ислам Дамирович**  
**Yermekov Islam**  
Студент MBA-O15-МАт  
Алматы Менеджмент Университет  
E-mail: [i.yermekov@gmail.com](mailto:i.yermekov@gmail.com)

УДК 330.131

### **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ НКОК Н.В.**

### **RISK MANAGEMENT IN THE PRODUCTION SPHERE ON EXAMPLE OF NCOC NV COMPANY**

**Аннотация.** В статье освещаются вопросы управления рисками на Северо-Каспийском проекте по освоению нефтяного месторождения Кашаган. В качестве примера для анализа был взят процесс управления бизнес-рисками в Компании. Рассматривается ряд методов и инструментов управления рисками, а также примеры смягчения последствий риска.

**Abstract.** The article highlights the issues of risk management at the North Caspian project for the development of the Kashagan oil field. As an example for analysis, the process of managing business risks in the Company was taken. A number of methods and tools for risk management, as well as examples of risk mitigation, are considered.

**Ключевые слова:** Управление рисками, риск-менеджмент, планирование, эффективность, стратегия, нефтяная промышленность.

**Key words:** Management of risk, risk management, planning, efficiency, strategy, oil industry.

#### **Введение**

Любая предпринимательская деятельность связана с неопределенностью, опасностью, конкуренцией. Понятие «риск» содержит в себе элемент непредсказуемости, что может повлиять на деятельность того или иного субъекта хозяйствования при проведении экономической операции.



Во времена финансового и экономического кризиса управление рисками становится наиболее актуальной темой, встающей перед казахстанскими промышленными компаниями. Процессы глобализации становятся еще одним источником различных рисков, поэтому использование основ риск-менеджмента в управлении будет способствовать достижению целей и задач нефтяных компаний, конечно, это не сведет степень вероятности появления различного рода рисков до нулевой отметки.

Управление рисками это один из ключевых инструментов, который направлен на повышение эффективности деятельности предприятия. Кроме того, оно используется для снижения стоимости продукции, а также смягчения или избежание потенциальных проблем, могущих помешать успеху деятельности предприятия.

#### НКОК

Северо-Каспийский Проект реализуется в рамках Соглашения о Разделе Продукции по Северному Каспию, подписанного Республикой Казахстан и международным консорциумом крупных нефтегазовых компаний в 1997 г. На настоящий момент в состав консорциума входят семь крупных мировых энергетических компаний: «Казмунайгаз», «Эни», «ЭксонМобил», «Шелл», «Тоталь», Китайская Национальная Нефтяная Корпорация и «Инпекс». Каждый акционер по отдельности несет ответственность за транспортировку и сбыт своей собственной доли продукции, за представление отчетности и раздел этой продукции с Правительством согласно «Соглашения о Разделе Продукции по Северному Каспию» (СРПСК).

В июне 2015 года был завершен процесс реструктуризации операционной модели Северо-Каспийского Проекта путем присоединения к «Норт Каспиан Оперейтинг Компани Н.В.» компаний «НКОК Б.В.» и НКПОК (Норт Каспиан Продакшн Оперейтинг Компани). В результате реорганизации компания «НКОК Н.В.» стала универсальным правопреемником «НКОК Б.В.» и НКПОК, приняв на себя обязанности Оператора проекта по СРПСК.

#### КАШАГАН

Кашаган является одним из крупнейших мировых открытий за последние 40 лет (Рис. 1), это месторождение названо в честь казахского поэта 19 века. Месторождение Кашаган расположено в казахстанском секторе Каспийского моря и занимает площадь на поверхности примерно 75 x 45 километров. Имея геологические запасы нефти свыше 35 млрд. баррелей, из которых от 9 до 13 млрд. баррелей являются извлекаемыми, месторождение Кашаган принесет Республике Казахстан значительный доход в виде налогов и роялти. Освоение месторождения Кашаган в суровых морских условиях Северного Каспия представляет собой уникальное сочетание технологических сложностей и трудностей в системе снабжения. Эти сложности сопряжены с обеспечением безопасности производства, решением инженерно-технических, логистических и экологических задач, что делает данный проект одним из самых крупных и самых сложных отраслевых проектов в мире. Из-за мелководья и холодной зимы на Северном Каспии использование традиционных технологий бурения и добычи не представляется возможным.

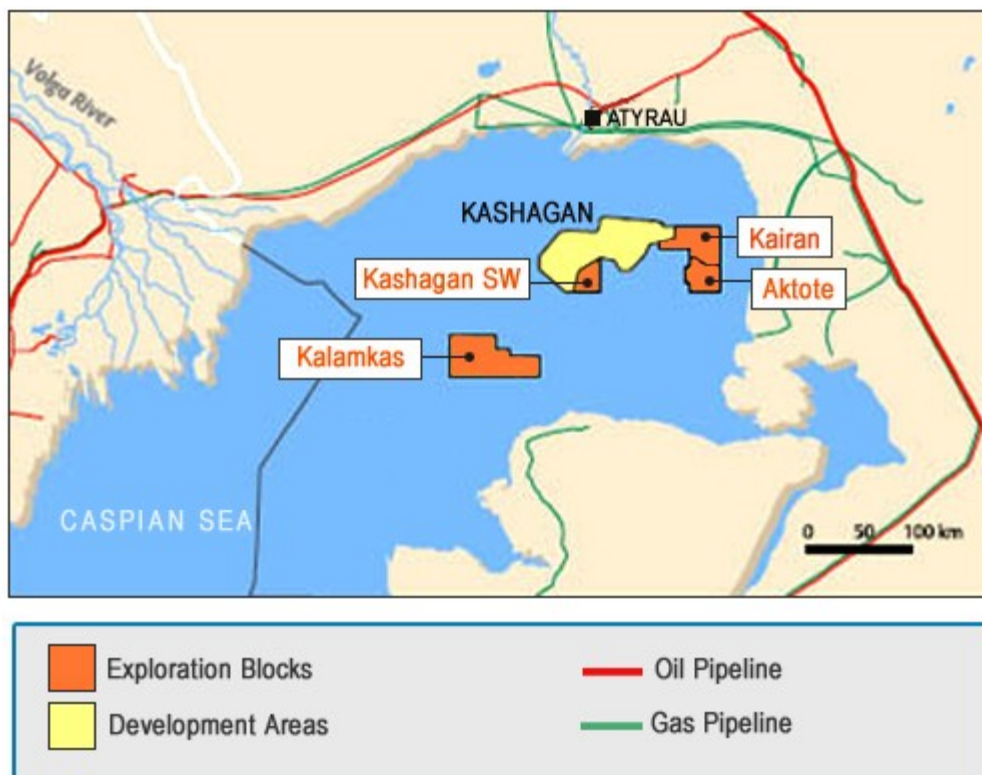


Рисунок 1. Месторождение Кашаган

## РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ НККК Н.В. КАК ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ, НАЦЕЛЕННЫЙ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управление рисками является одним из самых важных инструментов, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия, для снижения стоимости продукта и смягчить или избежать потенциальных проблем, которые могут помешать успеху деятельности предприятия. [1]

Для того чтобы компания достигала своих целей необходимо глубокие познания о технологиях основной деятельности, этапах производства, и изучения всех рисков, с которыми сталкивается (или будет сталкиваться) компания. Риск-менеджмент – процесс, при котором эффективно управляются риски. Управление рисками это также процесс выявления потерь. С которыми компания может столкнуться в процессе основного вида деятельности, а также степени воздействия, и выбора необходимого метода для его управления, с каждым отдельным видом.

Управление рисками – это систематический процесс, при котором риски идентифицируются, оцениваются, анализируются с целью устранения или смягчения их последствий, для достижения целей организации.

Риск-менеджмент в промышленных предприятиях является циклическим и непрерывным процессом, который в свою очередь направляет и координирует основные виды деятельности.

Преимущества системы риск-менеджмента на предприятиях:

- Выявление потенциальных рисков на всех этапах деятельности;
- Прогноз, сравнение и анализ возникающих рисков;
- Разработка стратегии управления и комплекс принятий решений по смягчению и устранению (закрытию) рисков;
- Контроль и мониторинг работы цикла системы управления рисками;
- Анализ и контроль результатов [1].

Уникальность риск-менеджмента: наличия у старшего руководства компании проактивного (опережающего) мышления, интуиции и предвидения ситуации; стандартизации системы управления рисками; способность реактивного реагирования и нахождения путей усовершенствования функционирования организации, уменьшение степени вероятности негативного хода событий.

Риск-менеджмент в НКОК Н.В. предусматривает чёткое распределение ответственности и полномочий между структурными подразделениями. В функции старшего (высшего) руководства входит назначение ответственных за исполнение процедур управления рисками на всех уровнях. Такие решения соответствуют стратегическим целям и задачам компании и идут в одной линии с условиями действующего законодательства. Очень важно правильное распределение мероприятий среди исполнителей, для выявления и контролю прогресса по закрытию потенциальных рискованных ситуаций.

В компании НКОК Н.В. развитие риск-менеджмента приводит к стабильности деятельности предприятия, что способствует его устойчивому развитию. Управление рисками оказывает большую помощь в установлении реалистичных планов и задач, необходимых для достижения целей и задач Компании (ОЗТОС, репутация, графики, затраты на производство, конечный результат).

Эффективное управление рисками:

- повышает ценность бизнес-решений, поскольку сознательный выбор сделан в отношении рисков, которые влияют на эти бизнес-решения или являются результатом этих бизнес-решений;
- защищает ценность прошлых решений, уменьшая воздействие и вероятность угроз;
- увеличивает выгоды и вероятности возможностей.

Таким образом, цель системы управления рисками и возможностями НКОК Н.В. заключается не только в том, чтобы уменьшить или устранить риск, но определить процесс идентификации, оценки, отчетности и смягчения рисков в соответствии с Генеральной Структурой управления бизнесом и управления компанией. В соответствии с внутренними корпоративными документами планирование и организация управления рисками состоит из следующих этапов:

- выявление рисков и их оценка, а также их влияния на бизнес-процессы;
- применение различных методик качественного и количественного анализа рисков;
- разработка, обсуждение, утверждение и исполнение планов реагирования на риски и их реализация;
- мониторинг рисков и процессов управления;
- анализ рисков и результатов деятельности;
- оценка процесса управления рисками.

#### НЕПРЕРЫВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

В соответствии с Общими Принципами НКОК Н.В. процесс управления рисками был разделен на два различных, но взаимосвязанных процесса управления (1) бизнес-риски и (2) операционные риски.

Чтобы обеспечить надлежащий контроль для различных бизнес-рисков, с которыми сталкивается Компания, необходим надежный процесс идентификации и оценки бизнес-рисков как неотъемлемая часть Корпоративной Системы Управления (КСУ). Риск определяется как потенциальное будущее событие, которое может повлиять на достижение целей. Также в Компании риск относят не только как к объекту негативного характера, но также и положительного характера, который скрывает различные благоприятные возможности. Управление рисками является непрерывным и существенно повторяющимся процессом и включает повторные шаги, как показано на рисунке 2.

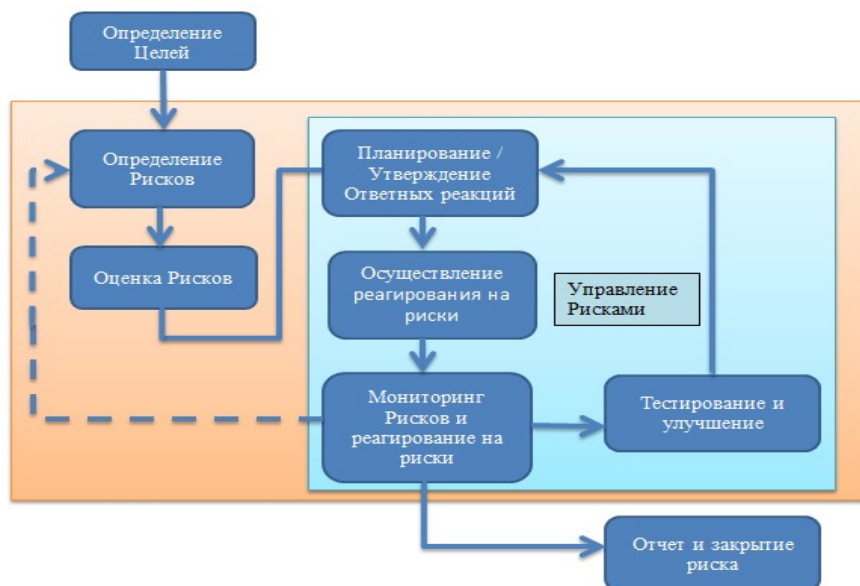


Рисунок 2. Процесс управления рисками

## ОСНОВНЫЕ ПУНКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛНОЙ ПРОГРАММЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В КОМПАНИИ

Процесс управления рисками осуществляется на основе постоянно совершенствующейся системе. Каждый пункт, прописанный в стандартах, проходит через обзорные семинары и анализы. С учётом уникальной бизнес среды, имеет место быть гибкость системы. Базовая стратегия управления рисками определяет важнейшие области возможных событий, как операционных, так и бизнес, и заблаговременно планировать, вносить корректировки в бюджет, чтобы справиться с ними, прежде чем влияние на предприятие будет значительным, что может вызвать большие расходы, вызывая серьезные затраты, снижая качество продукции или производительность.

Ниже будут представлены детально функциональные элементы, которые являются составляющими процесса управления рисками: идентификация (выявление), анализ, планирование и реагирование, мониторинг и управление. Некоторые функциональные элементы рассмотрим поподробнее. [2]

### 1. Идентификация (обнаружение)

- Обзор данных (сбор данных, критический анализ, комплексный график работ, анализ Монте-Карло, бюджетирование, анализ тенденций и т.д.);
- Проведение и оценка риска с использованием мозгового штурма, индивидуальной или групповой экспертной оценки
- Проведение независимой оценки выявленных рисков
- Введение риска в Регистр (реестр) рисков

2. Идентификация риска / анализ инструментов и методов, которые будут использованы, включают в себя:

- Методы интервью для определения риска
- Анализ дерева отказов
- Исторические данные
- Извлеченные уроки
- Учет риска – контрольный список
- Индивидуальное или групповое суждение экспертов
- Подробный анализ структуры декомпозиции работ, изучение ресурсов и составление графика

### 3. Анализ

- Проведение оценки вероятности – на основе Матрица Оценки Рисков (внутренняя разработка компании, делятся на Операционную матрицу и Бизнес матрицу) каждому риску будет

присвоен высокий (красный), средний (жёлтый) или низкий (зелёный) уровень вероятности возникновения

- Создание категорий риска – выявленные риски должны быть связаны с одним или несколькими из следующих категорий риска (например, затраты, сроки, технические, программные, процессные, и т.д.)

- Оценить влияние рисков – оценить влияние каждого риска в зависимости от выявленных категории риска (относительно затратам – капитальных или операционных)

- Определение тяжести риска – назначить вероятности и воздействия на рейтинг в каждой из категорий риска (если риск операционный – насколько сильно может повлиять на жизнь и здоровье персонала и целостности активов предприятия, а если бизнес риск – насколько сильно пострадает компания в финансовом плане)

- Определить сроки, когда рисковое событие, вероятно, произойдет (меньше 2 недель, один месяц, 1-3 месяца, 3-6 месяца и 6 и больше месяцев)

#### 4. Планирование и реагирование

- Приоритетов рисков (обозначается в Регистре рисков)

- Анализ рисков (кратко описывается и вставляется в таблицу)

- Назначить ответственное лицо за возникновение риска (от администратора риска.

Вплоть то владельца и спонсора риска)

- Определить соответствующую стратегию управления рисками (иногда бывает трудно сделать. Зависит о множества факторов, например, бюджета, опыта и т.д.)

- Разработать соответствующий план реагирования на риски (обычно прописывается в официально документе, созываются семинары и приглашаются все заинтересованные лица)

- Составить обзор приоритетов и определить его уровень в отчетности (также разрабатывается на семинарах)

#### 5. Наблюдение и управление

- Определение форматов отчетности (в виде текстовых документов, с презентацией)

- Определение форм обзора и частот возникновения для всех уровней рисков

- Отчет о рисках по и категория и уровням

- Проведение оценки риска (созывается собрание. С привлечением заинтересованных сторон)

- Представление ежеквартальных докладов по рискам (внутри департамента)

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

На этапе планирования любой деятельности, реалистичные и измеримые цели, определяются в контексте соответствующей бизнес-среды. Для НКОК Н.В. эти цели задаются в процессе планирования. На индивидуальном (для каждого сотрудника) уровне цели устанавливаются в рамках ежегодного процесса определения целей и эффективности работы (ЕПОЦЭР). Независимо от уровня или терминологии, цели должны быть четко сформулированы, чтобы было ясно, что должно быть достигнуто, когда и кем. [3]

Любой риск, который может повлиять на бизнес-цели НКОК Н.В. должен быть оценен этим процессом. Поэтому важно идентифицировать атрибуты, которые считаются значимыми на корпоративном уровне. Для каждого атрибута их цель должна быть четко понята. Таблица 1 определяет атрибуты и цели, относящиеся к НКОК Н.В. Понятно, что каждая из этих целей должна быть сбалансирована, чтобы максимизировать общую доходность акционеров (за небольшим исключением, например, ОЗТОС). Эти цели будут оцениваться и применяться с использованием матрицы оценки риска (МОР) в дополнение к другим более количественным методам.

Атрибуты	Цели	Комментарии
ОЗТОС	Никаких воздействий на персонал; Минимизировать воздействие на активы и окружающую среду	Выявлено и проанализировано с помощью системы управления рисками целостности операций
Репутация, включающая стороны, правовые аспекты и отношения	СПРСК рассматривается как модель инвестиций в крупномасштабные предприятия в РК и на	

	международном уровне	
График	Ведение обязательств по графику	По согласованной годовому плану работ и бюджету
Капитальные расходы	Минимизировать капитальные расходы	Согласно обязательствам по СРП
Операционные расходы	Минимизировать Операционные расходы	Согласно обязательствам по СРП
Доступность продукции	Максимизировать Доступность продукции	Согласно обязательствам по СРП
Доход / Полное Восстановление	Максимизировать Доход / Полное Восстановление	Согласно обязательствам по СРП

Таблица 1. Цели компании.  
ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ

Идентификация рисков может иметь значение или значение только при явной увязке с целями. Принимаются различные подходы к определению рисков, и принятый подход будет зависеть от размера и сложности операций или проекта и от волатильности среды риска. Ожидается, что в целом риски будут идентифицироваться и регистрироваться как часть нормального хода работы. Каждый в Компании несет ответственность за риск, если узнает об угрозе целям Компании [4].

Это можно сделать посредством регулярных обсуждений рисков, происходящих в соответствующей организации, через ведомственных координаторов риска или путем прямого внесения предлагаемого риска в регистр рисков. При вводе непосредственно в регистр разумно, по возможности, проверять, что риск еще не существует, используя функцию «Поиск» или «Найти». Когда требуется более тщательное, многодисциплинарное представление о риске, семинары по идентификации рисков могут использоваться в качестве инструмента для выявления рисков или проверки значимости существующих рисков по усмотрению соответствующих участников риска.

Правильно применяемые, с подходящими участниками, такие встречи могут быть эффективными посредством мозгового штурма, чтобы выявлять риски, обсуждать их значимость и получать консенсус от команды их приоритета. Другим источником идентификации рисков является использование опыта аналогичных мероприятий. К ним относятся следующие действия: обзоры действий, отзывы о ходе внедрения, аудиты и потенциальные или фактические сбои в управлении, а также процедуры отчетности об инцидентах Контрольной Отчётности НСОС и Отчётность Инцидентов ОЗТОС.

Целью процесса управления бизнес-рисками не является учет рисков, связанных с бизнесом, как правило, в регистре рисков. Решение о том, считается ли риск смягченным процессами обычного бизнеса, должно учитывать размер и / или сложность организации. Идентификация рисков может привести к длинному списку, но не все они могут контролироваться руководством.

Многие из рисков просто управляются как часть повседневной деятельности и надзора, некоторые риски, возможно, необходимо объединить, поскольку они затрагивают одну и ту же основную проблему, а некоторые могут управляться на другом уровне в организации (например, на Уровень Директората, а не уровень Департамента).

Цель обсуждений рисков на уровне Компании - выявить те риски, которые влияют на корпоративные цели НКООК, и обеспечить разработку планов действий для их смягчения. Профиль корпоративного риска и статус различных планов действий регулярно отслеживаются на совещании группы старших руководителей. Для того, чтобы сделать это эффективно, требуется конкретное и точное описание риска, поскольку это позволит создать эффективные действия для управления риском.

### ОПИСАНИЕ РИСКА

Во время идентификации риска, правильное описание риска является критическим элементом для успеха управления рисками. Отчет из трёх компонентов о рисках - это способ сформулировать риск, который помогает четко различать причину (например, беспокойство, проблему или ситуацию) риска, самого события риска (вероятное будущее событие, которое повлияет на цели бизнеса), и Последствия (связанное воздействие на цели бизнеса, как положительные, так и отрицательные).

В результате «определенной причины» может произойти «неопределенное событие», которое приведет к «последствиям для бизнес-целей».

Хорошая формулировка риска облегчает план реагирования, как путем устранения причин (действия по предотвращению), так и установления действий по восстановлению в случае возникновения события риска.

Четкое описание гарантирует, что другие, кто его прочитает, понимают намерение и контекст риска. Это также облегчает оценку. Риск также должен быть указан на правильном уровне детализации - ни слишком высокого уровня / концептуального, ни слишком подробного – чтобы можно было сравнивать с другими рисками в регистре и позволять создавать эффективные планы реагирования.

#### **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РИСК**

Владелец риска должен быть идентифицирован и назначен для обеспечения надлежащей оценки риска и идентификации и планирования реагирования. Это лицо должно быть назначено на основе его / ее понимания всех аспектов риска или возможности и возможных управленческих ответов. Владелец риска несет ответственность за основной источник информации, относящейся к этому риску или возможности для тех, кто проводит дальнейший анализ. Документирование в Регистре рисков всей информации, необходимой для облегчения контроля и управления риском или возможностью. Разработка плана действий для устранения риска. В этом плане действий должны быть учтены поднятые проблемы и поставлена задача значительно снизить уровень риска. Любые риски с критическим (более высоким) уровнем должны иметь план действий, разработанный для снижения уровня риска до, как минимум, среднего уровня. Это будет включать оценку воздействия ОЗТОС

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Как показал опыт, есть большая экономическая выгода в создании отдела управления рисками. С каждым годом нарастает эффективность работы данного отдела, что говорит о правильности данной методологии.

Управление рисками на нефтедобывающих предприятиях необходимо осуществлять в рамках системного и процессного подходов, с учетом специфики отрасли с использованием современных эффективных методов управления и организаций производства, а также с использованием инструментов риск-менеджмента. Система риск-менеджмента деятельности предприятия должна обязательно учитывать требования республиканских и международных стандартов безопасности. В первую очередь, обеспечивать безопасность и сохранение здоровья персонала, связанного с опасным технологическим объектом.

#### **Библиографический список:**

1. Васин С.М., Шутов В.С. Управление рисками на предприятии. Учебное пособие. М.: Кнорус, 2015, –300 с. Изд. № 8506. 60x90/16. ISBN 978-5-406-04372-1
2. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология (управление рисками): учеб. пособие. 2-е изд., исправ и доп. М.: Экзамен, 2002. 60x90/16. ISBN 5-94692-536-9
3. Корпоративный документ НКОК Н.В. Процедура управления рисками и возможностями, 2017.
4. Куликова Е.Е. Управление рисками: инновационный аспект. М.: Бератор-Публишинг, 2008. — 112 с. 60x90/16. — ISBN: 978-5-9727-0092-9



Коллектив авторов

ISSN 2500-1140

Журнал об экономических науках «Бенефициар»

Кемерово 2017