

убедились на собственном опыте, что прямолинейное снижение цен (или массивное применение разного рода скидок) без внесения соответствующих изменений в другие элементы бизнес-модели может привести к быстрому снижению рентабельности. Чаще всего в эту ловушку попадали крупные универмаги, когда прибегали к массовым распродажам: сначала наблюдалось резкое повышение интенсивности продаж, но очень скоро так же стремительно падала торговая маржа.

Компании, которые продолжают упорно фокусироваться на совершенствовании самого продукта, во многом ограничивают свой потенциал роста, осуществляют инвестиции в инновации, которые вряд ли адекватно оценят покупатели, а в итоге оказываются вытеснены с рынка более дальновидными конкурентами. Ярким примером здесь может служить недавнее банкротство американской компании Kodak у ведущей свою историю с конца XIX в. и ставшей фактически основателем и многолетним лидером мировой отрасли фототехники.

Что касается выпуска принципиально новых товаров, то этот классический метод конкурентной борьбы, разумеется, может обеспечить большие преимущества на рынке, чем обычное снижение цен или совершенствование уже продаваемой продукции. Однако в современную эпоху быстрых и непредсказуемых изменений и этот способ в его «традиционном исполнении» далеко не всегда может гарантировать стабильное наращивание продаж в течение длительного периода. Весьма показательна с этой точки зрения история первых побед Apple – пожалуй, самой успешной корпорации начала XXI в., главной причиной стали не уникальные характеристики этого продукта, а инновационная бизнес-модель, которую Apple смогла разработать и внедрить в рекордно короткий срок.

Поскольку каждая успешная бизнес-модель уникальна, сложно определить общие стандартные алгоритмы, способные обеспечить «правильный» вектор разработки бизнес-инноваций на перспективу.

Первое из таких направлений – переосмысление подходов к удовлетворению целевой потребности. Итогом переоценки может стать, например, переориентация бизнес-модели компании с производства продуктов на оказание услуг или достижение определенных результатов, важных для целевой потребительской аудитории.

Другими направлениями бизнес-инноваций стали изменение способа доставки потребительской стоимости целевому покупателю и общая перестройка механизма взаимодействия с ним. Интересным примером здесь служит бизнес-модель Nespresso, быстрорастущей международной компании из группы швейцарского пищевого гиганта Nestle.

В условиях усиления нестабильности и изменчивости экономической среды существенно возрастает значимость инновационных БМ как одного из самых мощных орудий конкурентной борьбы крупных корпораций. Как подчеркивают эксперты Европейской комиссии, «технологии как таковые не имеют специфической ценности. Их ценность определяется бизнес-моделями, которые выводят их на рынок». В таких условиях победить в глобальной конкуренции могут только корпорации, которые приняли на вооружение стратегию бизнес-инноваций и освоили практику обновления бизнес-моделей с учетом динамично меняющихся рыночных потребностей и все быстрее развивающихся технологий. Разработка и внедрение новых БМ становятся для большинства современных крупных корпораций стратегическим императивом.

#### Литература

1. Березной А. (2014). ТНК на развивающихся рынках: в поисках успешной бизнес-модели // *Мировая экономика и международные отношения*. № 10. С. 5 – 17.
2. Кузнецов К.М. Государственные и рыночные механизмы регулирования инновационного предпринимательства // *Государственность и государственная служба в России: пути развития*. РАГС – СЗАГС. СПб, 2013. Вып. 6. 140 с.
3. *Мировая экономика: учебник / под ред. проф. А.С. Булатова*. М.: Юрист, 2014. 769 с.

УДК 658.1

## СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

*к.э.н., доц. Герасимова Н. А., Самхарадзе А. К.  
Белгород, Россия*

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет*

**Аннотация:** изложены результаты исследования теоретических подходов к проблеме оптимизации материальных запасов предприятия и эффективного управления ими, обозначена актуальность проблемы в современных экономических условиях, на примере предприятия предложено использование модели экономически обоснованного заказа и рассчитан эффект от ее использования.

**Ключевые слова:** запасы, оптимизация системы управления запасами, модель экономически обоснованного заказа, оптимальная партии заказа.

## WAYS OF OPTIMIZATION INVENTORY MANAGEMENT SYSTEMS AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS

*C.e.s, A.P. Gerasimova N. A., Samkharadze A. K.  
Belgorod, Russia  
Belgorod State National Research University*

**Abstract:** the results of the study of theoretical approaches to the problem of optimizing inventory and efficient enterprise management, denotes the urgency of the problem in the current economic conditions, the example of the company proposed to use the model economically sound order and calculated the effects of its use.

**Keywords:** inventory, optimizing inventory management system, model economically reasonable order, the optimal order lot.

Экономика России в 2014 – 2015 гг. испытывает серьезные трудности, связанные с обесцениванием рубля, падением цен на нефть, введением западными государствами санкций в отношении России, негативными событиями на Украине. В таких условиях российские предприятия вынуждены пересматривать основные цели управленческой деятельности и методы, обеспечивающие их эффективное достижение.

Ни одно производственное предприятие не может существовать без материально-производственных запасов. Запасы различного рода играют важнейшую роль при функционировании любой экономической системы и возникают практически во всех звеньях народного хозяйства. Основные результаты производственной деятельности предприятия любой формы собственности зависят от объема и уровня запасов. Они чутко реагируют на любые изменения рыночной конъюнктуры, и, в первую очередь, на отношение спроса и предложения. Одним из важных факторов повышения эффективности деятельности предприятий является эффективное управление запасами.

Актуальность проблемы оптимизации материальных запасов предприятия и эффективного управления ими обусловлена тем, что состояние запасов оказывает определяющее влияние на конкурентоспособность предприятия, его финансовое состояние и финансовые результаты.

Одним из основных показателей улучшения финансового положения компании является показатель оборачиваемости производственных запасов, который характеризует скорость их превращения из материальной в денежную форму [1, с.141].

Поэтому в условиях рыночной экономики предприятия должны стремиться к эффективному управлению движением материальных и финансовых ресурсов – управлению процессами снабжения и сбыта, запасами и оборотными средствами, вложенными в эти запасы.

Но не все еще современные предприятия включили управление запасами в состав основных направлений активно осуществляемой стратегии своего поведения в рыночной среде и явно недостаточно используют данный фактор повышения конкурентоспособности.

Анализ существующей практики хозяйствования на российских предприятиях, опирающийся на данные Росстата [4], показывает снижение индекса производительности труда по основным отраслям экономики РФ за последние 3 года (рисунок).

Так, сокращение темпа роста производительности труда в 2014 г. относительно 2013 г. произошло в основном по всем отраслям экономики России, за исключением таких отраслей, как добыча полезных ископаемых и производство и распределение электроэнергии, газа и воды.

Данный показатель напрямую зависит от размера внутреннего валового продукта (ВВП), который показывает уровень развития промышленности, сельского хозяйства и других отраслей, а также уровень благосостояния жителей.

ВВП – это показатель состояния экономики государства. Если он стабильно растет, значит экономика развивается: появляются новые предприятия, а на уже существующих увеличивается количество выпускаемых товаров.

Для увеличения объема выпуска продукции на предприятиях необходимо активно развивать применение логистических систем оптимального оперативно-производственного планирования, контроля и управления запасами материальных ресурсов на предприятиях. От того, насколько правильно будет организована система контроля за состоянием запасов на том или ином предприятии города будет зависеть его финансовое состояние, экономика области и страны в целом.

Для оптимизации текущих запасов используется модель экономически обоснованного заказа (модель EOQ).

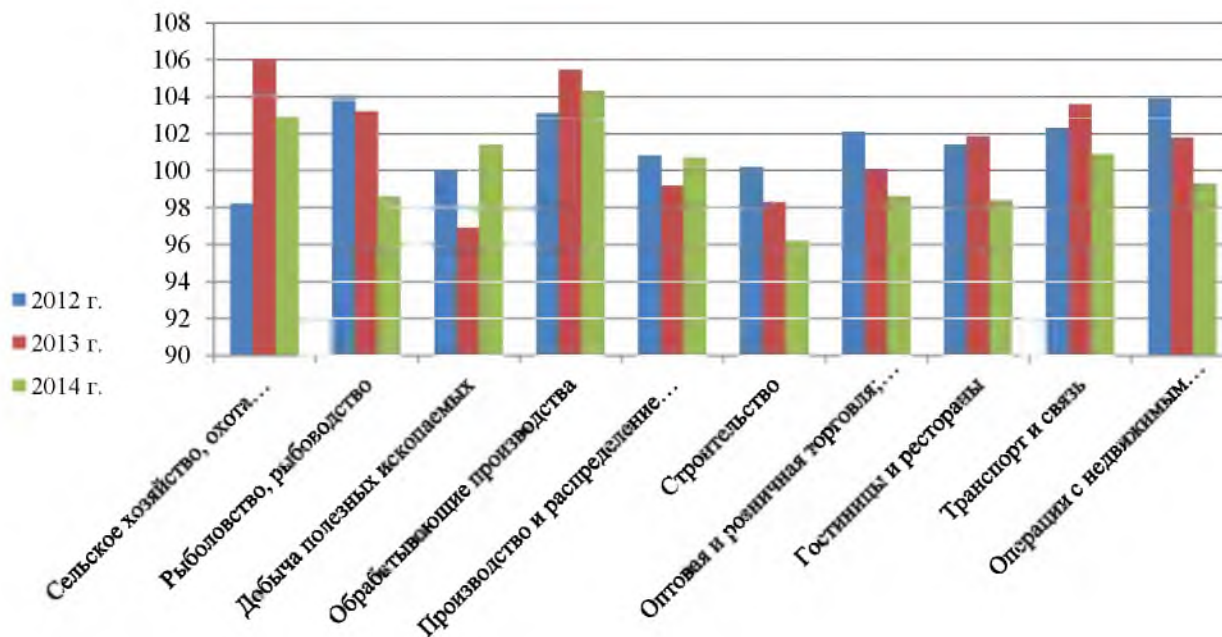


Рис. Динамика индекса производительности труда по отраслям экономики РФ за 2012 – 2014 гг.

Расчетный механизм этой модели основан на минимизации совокупных затрат по закупке и хранению запасов на предприятии. Эти затраты делятся на две группы:

- по заводу, транспортировке и приемке товаров;
- по хранению товаров на складе предприятия (содержание складских помещений и оборудования, зарплата персонала и др.).

Математическая модель EOQ выражается формулой Уилсона:

$$EOQ = \sqrt{2 \cdot V_{\text{ПП}} \cdot \frac{C_{\text{РЗ}}}{C_{\text{ХТ}}}}, \quad (1)$$

где  $V_{\text{ПП}}$  – годовой объем производственной потребности в данном сырье или материале;

$C_{\text{РЗ}}$  – средняя стоимость размещения одного заказа;

$C_{\text{ХТ}}$  – стоимость хранения единицы товара в анализируемом периоде.

Оптимальный средний размер производственного запаса определяется по следующей формуле [3, с.206]:

$$ПЗ_{\text{ОПТ}} = \frac{EOQ}{2}, \quad (2)$$

На основании данной модели уже строятся другие более сложные, стохастические модели:

- модель с постоянным объемом заказа;
- модель с фиксированной периодичностью заказа;
- модель с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня;
- модель «минимум – максимум» [2, с.99].

Так, рассчитанную оптимальную величину партии поставки по формуле 1 можно взять за основу при определении интервала времени в модели с фиксированной периодичностью заказа:

$$t = \frac{EOQ \cdot T}{V_{\text{ПП}}}, \quad (3)$$

где  $T$  – количество дней работы предприятия в течение года, дн.

При использовании предложенной модели управления запасами любое предприятие может достичь большей прибыли, что позволит наиболее эффективно организовать производственный процесс путем внедрения нового оборудования. А это, в свою очередь, позволит предприятию увеличить выпуск продукции, тем самым повысить уровень развития экономики своего города и страны в целом.

#### Литература

1. Бочаров, В. Финансовый анализ. Краткий курс: учеб. пособие / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
2. Савенкова, Т. И. Логистика: учеб. пособие / Т. И. Савенкова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 255 с.
3. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 536 с.

УДК 338.48

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ С ЦЕЛЬЮ  
ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЦЕНАРИЕВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*к.э.н., доц. Герасимова Н.А.  
Белгород, Россия*

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет*

**Аннотация:** в статье приведены предпосылки разработки методических основ механизма формирования и применения системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении и планировании деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, инструменты системы сбалансированных показателей, процесс каскадирования, бизнес-процессы, пищевая промышленность, индикаторы финансовые, стратегия развития, стратегический потенциал, региональное развитие.

THE FORMATION OF A BALANCED SCORECARD TO DETERMINE SCENARIOS  
OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*C.e.s., A.P. Gerasimova N.A.  
Belgorod, Russia*

*Belgorod State National Research University*

**Abstract:** in the article preconditions of development of methodical bases of the mechanism of formation and application of balanced scorecard in strategic management and planning activities of the enterprise.

**Keywords:** the balanced scorecard cascading process, business processes, food production, financial indicators, strategy development, strategic capacity, and regional development.

Особенностью построения системы сбалансированных показателей (ССП) является использование монетарных и немонетарных показателей в рамках одного метода. Мы считаем, что одним из ключевых преимуществ ССП является взаимное дополнение финансовых показателей операционными, стратегическими, и качественными показателями.

Применение ССП дает возможность:

1. Устранить разрыв между разработкой стратегических целей и их реализацией. Благодаря ССП стратегическое управление предприятием может быть реализовано. Одновременно оценивается обратное воздействие, каким образом новый проект способен повлиять на достижение стратегических целей.

2. Оперативно реагировать на изменения внешних факторов, которые могут быть оценены с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей.

3. Оценить целесообразность проекта на стадии его возникновения. После установления взаимосвязи между различными параметрами развития, можно ответить на вопрос, насколько реализация проекта приблизит компанию к достижению стратегических целей.

4. Оценить направление стратегического развития. Если некое стратегическое решение приводит к большому числу взаимоисключающих воздействий, то, скорее всего, это направление является неудовлетворительным. Кроме того, на основе системы сбалансированных показателей, возможно скорректировать существующее положение.

Однако применение системы сбалансированных показателей не решает следующие задачи:

1. ССП позволяет внедрить, но не создать новый план развития. Так как ССП вносит упорядоченность в операционные процессы, устанавливает взаимосвязи, осуществляет контроль и корректировку результатов.

2. ССП не может заменить традиционные инструменты планирования и контроля. Она является дополнением к ним, позволяющим уточнить взаимосвязи параметров развития. Традиционные контроллинговые инструменты должны использоваться на предприятии в полном объеме.

3. ССП позволяет описать достижение поставленных целей на языке количественных показателей. Поэтому она не может оставаться неизменной, должна подвергаться постоянной корректировке.

4. ССП не может быть внедрена на предприятии с неадекватной корпоративной культурой. Основной чертой системы является создание прозрачности деятельности на предприятии. В таблице 1 выделены ее основные достоинства и недостатки применения системы сбалансированных показателей.

1. Семинары для руководителей по вопросам стратегического управления, бюджетирования и сбалансированной системы показателей.