

Экономика России подвержена воздействиям колебаний мировой конъюнктуры, что оборачивается ущербом в сотни миллиардов рублей или процентами от ВВП России. Вместе с тем государственные резервы России способны играть существенную роль в национальной и мировой экономиках. Государственные резервы обладают запасами, достаточными для стабилизации резкости колебаний мировой экономической конъюнктуры, пресечения попыток спекулятивного манипулирования ценами, разоряющих производителей. Мероприятия по стабилизации резких колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков способны приносить операционную прибыль, исчисляемую сотнями миллионов рублей по стабилизируемым позициям. Реализация Росрезервом функции стабилизации товарно-сырьевых рынков РФ по отдельным позициям требует передачи ему функций и статуса, аналогичных функциям и Центробанка РФ на денежном и валютных рынках. Росрезерв, смягчая воздействие шоковых колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков, не только решал бы задачи сохранения ВВП, но и приносил бы дополнительный доход бюджету.



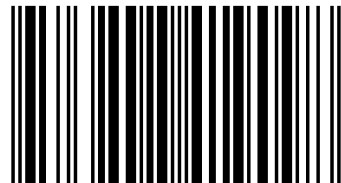
Николай Тренев

Концепция государственных резервов в экономике России

Использование государственных запасов для
смягчения воздействий шоковых скачков
товарно-сырьевой конъюнктуры

**Николай Тренев**

Тренев Николай Николаевич, доктор экономических наук (ЦЭМИ РАН, 2001), кандидат физико-математических наук (МФТИ, 1998). Закончил: докторантуру ЦЭМИ РАН (1999), аспирантуру Института энергетических исследований РАН 1987, МФТИ 1984. Занимается стратегическим управлением, корпоративными финансами. Ведущий научный сотрудник в ИПУ РАН, Москва.



978-3-8484-1909-8

Николай Тренев

**Концепция государственных резервов в экономике
России**

Николай Тренев

Концепция государственных резервов в экономике России

**Использование государственных запасов
для смягчения воздействий шоковых
скачков товарно-сырьевой конъюнктуры**

LAP LAMBERT Academic Publishing

Impressum/Imprint (nur für Deutschland/only for Germany)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Coverbild: www.ingimage.com

Verlag: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG
Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121 Saarbrücken, Deutschland
Telefon +49 681 3720-310, Telefax +49 681 3720-3109
Email: info@lap-publishing.com

Herstellung in Deutschland:
Schaltungsdienst Lange o.H.G., Berlin
Books on Demand GmbH, Norderstedt
Reha GmbH, Saarbrücken
Amazon Distribution GmbH, Leipzig
ISBN: 978-3-8484-1909-8

Только для России и стран СНГ

Библиографическая информация, изданная Немецкой Национальной Библиотекой. Немецкая Национальная Библиотека включает данную публикацию в Немецкий Книжный Каталог; с подробными библиографическими данными можно ознакомиться в Интернете по адресу <http://dnb.d-nb.de>.

Любые названия марок и брендов, упомянутые в этой книге, принадлежат торговой марке, бренду или запатентованы и являются брендами соответствующих правообладателей. Использование названий брендов, названий товаров, торговых марок, описаний товаров, общих имён, и т.д. даже без точного упоминания в этой работе не является основанием того, что данные названия можно считать незарегистрированными под каким-либо брендом и не защищены законом о брендах и их можно использовать всем без ограничений.

Изображение на обложке предоставлено: www.ingimage.com

Издатель: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG
Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121 Saarbrücken, Germany
Телефон +49 681 3720-310, Факс +49 681 3720-3109
Email: info@lap-publishing.com

Напечатано в России
ISBN: 978-3-8484-1909-8

АВТОРСКОЕ ПРАВО ©2012 принадлежат автору и LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG и лицензиарам
Все права защищены. Saarbrücken 2012

Содержание.

Введение.

Место государственных резервов в экономике России3

Глава 1.

Тезисы программы кратного увеличения темпов роста ВВП РФ
.....9

Глава 2.

Концепция развития российского агентства по государственным резервам27

Глава 3.

Объем потерь вследствие скачков87

Глава 4.

Реформирование российского агентства государственного резерва121

Глава 5.

Механизмы реализации213

Глава 6.

Примеры оценки экономического эффекта313

Заключение

Основные выводы361

Словарь используемых терминов363

Обозначения.369

Литература.375

Введение

Экономика РФ подвержена воздействию колебаний конъюнктуры, что оборачивается потерями ВВП, исчисляемыми по каждой позиции:

- долями процента и процентами ВВП РФ;
- десятками и сотнями миллиардов рублей.

Росрезерв обладает запасами, достаточными для:

- стабилизации колебаний товарно-сырьевой конъюнктуры;
- пресечения попыток спекуляций, разоряющих товаропроизводителей.

Мероприятия по стабилизации колебаний конъюнктуры на товарно-сырьевых рынках в рамках имеющихся у Росрезерва запасов способны приносить операционную прибыль, исчисляемую сотнями миллионов рублей по стабилизируемым позициям.

Реализация Росрезервом функции стабилизации товарно-сырьевых рынков РФ по отдельным позициям требует передачи ему функций и статуса, аналогичных функциям и Центробанка РФ на денежном и валютных рынках.

Росрезерв, нейтрализуя воздействие шоковых колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков, не только решал бы задачи национальной безопасности, но и приносил бы дополнительный доход бюджету.

Дополнительный доход бюджета защищает и расширяет социальные программы, что способствует консолидации общества и укреплению внутренней политической стабильности.

Исполнение Росрезервом своей широкой функции по решению задач национальной безопасности РФ позволит:

- сохранить и довести до оптимального уровня номенклатуру и объем запасов, необходимых и достаточных для полноценной амортизации шоковых воздействий военного, техногенного или природного характера;
- защитить экономику РФ, бюджет РФ, технологически и наукоемкие производства РФ от разрушающих воздействий шоковых колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков;
- дать дополнительный доход бюджету РФ;
- защитить суверенитет экономического и политического курса РФ от угроз и давлений, оказываемых при помощи введений ограничений на экспорт или импорт стратегических ресурсов и товаров;
- дать РФ дополнительные инструменты и рычаги воздействия при отстаивании своих интересов на международных переговорах.

Эффективность исполнения Росрезервом своей широкой функции достигается за счет оптимизации рабочих процессов, т.е. за счет реорганизации Росрезерва. При этом в структуре Росрезерва формируется аналитическая служба, решающая задачи:

- анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры,
- прогнозирования внештатных и кризисных ситуаций на товарно-сырьевых рынках,
- разработки мер профилактики и нейтрализации шоковых воздействий;
- формирования стратегии развития Росрезерва;

- организационного развития Росрезерва.

Эти функции логически вытекают из той роли, которые могут играть резервы в нейтрализации современного вектора угроз и давлений на Россию. Росрезерв готов взять на себя функции стабилизации товарно-сырьевых рынков.

Для выполнения этих функций необходимо провести реорганизацию Росрезерва с целью выполнения им своей широкой функции решения задач национальной безопасности по защите экономики РФ, ВВП РФ, бюджета РФ от разрушающего воздействия шоковых колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков.

В настоящее время Росрезерв ориентирован на амортизацию кризисных ситуаций военно-политического, природного и техногенного характеров. Амортизация осуществляется при помощи товарно-сырьевых интервенций.

Вместе с тем в настоящее время в мире все более возрастает роль экономических факторов. Дефицит бюджетных средств ставит задачу повышения эффективности их использования. Все это приводит к потребности:

- включить в сферу компетенции Росрезерва амортизацию кризисных ситуаций экономического характера;
- обеспечить экономическую эффективность деятельности Росрезерв.

В настоящее время в Росрезерве разорван бизнес-процесс продвижения запасов от закупок до их реализации. Разрыв обрачивается снижением экономической эффективности. В то же время в условиях дефицита бюджетных средств важность экономической эффективности возрастает. Поэтому идеология реформирования Росрезерва основана на преодолении этого разрыва.

Через Росрезерв проходят значительные материально-финансовые потоки. Ошибки при управлении ими могут привести к существенным потерям. Применение специальных правил, процедур, регламентов принятия решений, которые:

- учитывают относящуюся к делу информацию;
- формируют коридоры приемлемых вариантов;
- исключают излишние:
 - концентрацию власти;
 - распыление власти;
- опираются на систему противовесов и взаимного контроля.

Росту экономической эффективности способствует формирование коммерческой вертикали из:

- управляющей и торговой компаний при Росрезерве;
- оптовых баз при территориальных управлениях;
- мелкооптовых магазинов при комбинатах.

Реализация функций стабилизации товарно-сырьевых рынков приводит к потребности В:

- формировании новой стратегии развития Росрезерва;
- организационных преобразованиях Росрезерва, в соответствии с новой стратегией развития.

Предлагаем:

- компенсировать потери экономики РФ от скачков экономической конъюнктуры по отдельным позициям, что составляет проценты от ВВП РФ, которые исчисляются сотнями миллиардов рублей;

- использовать запасы Росрезерва в отдельных случаях по решению руководства страны для стабилизации таких скачков на территориях субъектов РФ;
- проводить мероприятия по стабилизации ценовых скачков, что не требует привлечения дополнительных бюджетных средств. Более того, такие мероприятия по стабилизации ценовых скачков на территориях субъектов РФ способны приносить операционную прибыль, исчисляемую десятками и сотнями миллионов рублей по каждой стабилизируемой позиции.

Глава 1.

Тезисы программы кратного увеличения темпов роста ВВП РФ

Президент РФ В.В. Путин поставил задачу довести уровень роста ВВП РФ до 10% в год. В этом случае мы за 15 лет догоняем Португалию с Испанией по уровню ВВП на душу населения. Программа же Правительства РФ предусматривает скорость роста ВВП РФ около 4% годовых. Разрыв между целевыми установками Президента РФ и программой Правительства РФ предлагается преодолеть за счет использования резервов отраслей.

Все развивающиеся страны, включая Россию, обладают резервами кратного увеличения темпов роста ВВП. Резервы заключаются в омертвленном капитале [1], размораживание которого и обеспечивает кратный прирост темпов роста ВВП (см. схему 1.1).

Размораживание капитала происходит на уровнях:

- предприятия;
- региона;
- федерации.

Уровень предприятия

На уровне предприятия размораживается промышленный капитал (см. схему 1.2). Инструментами управления становятся технологии управления.

Применение технологий управления промышленными предприятиями обеспечивает рост:

- оборота в 2-3 раза;
- прибыли в 2-3 раза;
- численности занятых;

- налогооблагаемой базы.

При работе с предприятиями в масштабе РФ происходят:

- кратный рост ВВП РФ;
- увеличение платежеспособного спроса на отечественную продукцию;
- расширение налогооблагаемой базы, а, следовательно, и улучшение регионального и федерального бюджетов;
- увеличение числа рабочих мест, оборачивающееся снижением социальной нагрузки на бюджеты.

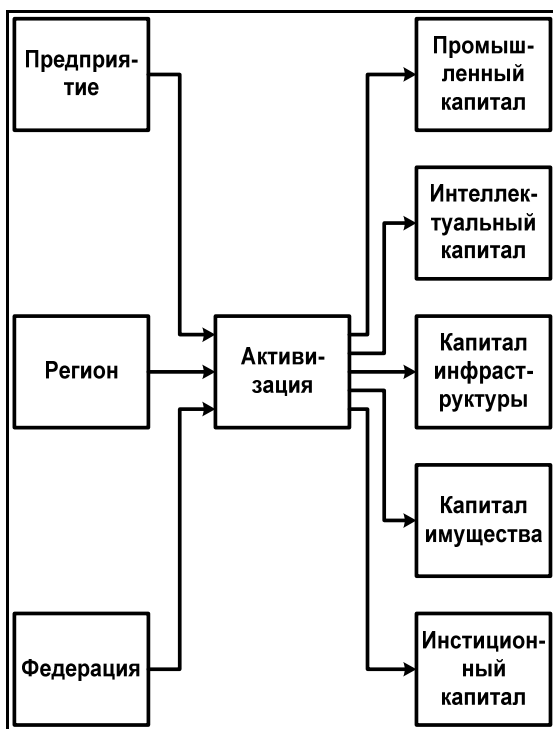


Схема 1. 1. Активизация капитала

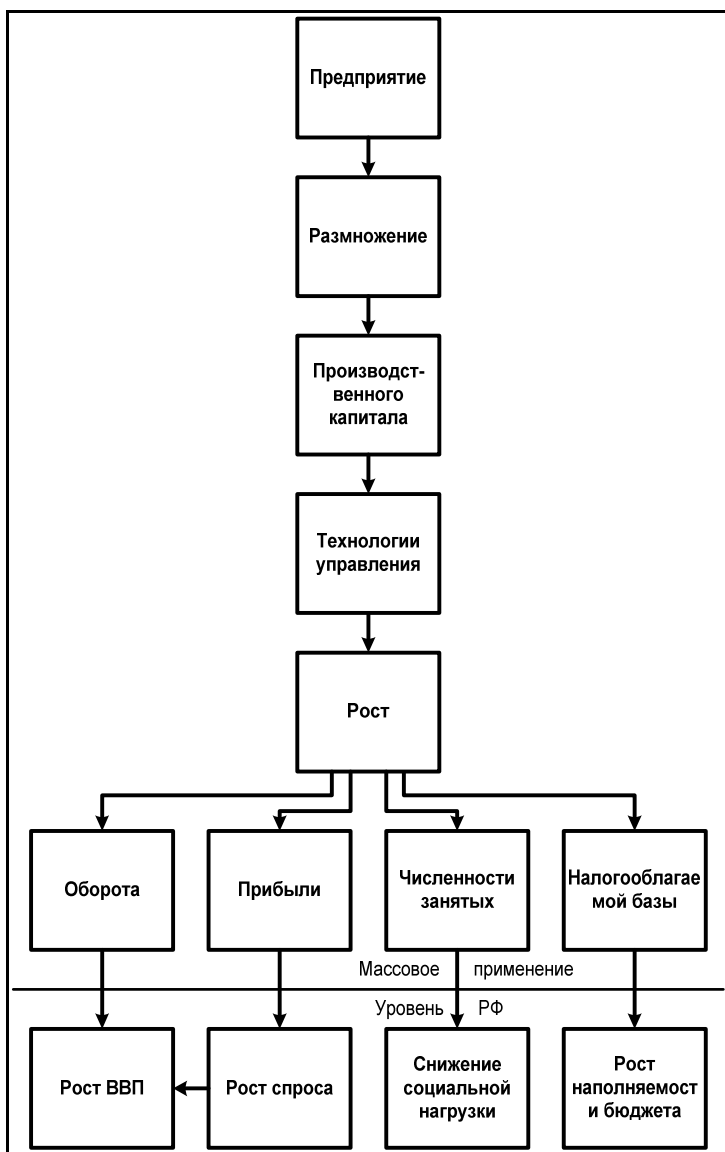


Схема 1. 2. Работа с предприятием

Выводы

Размораживается производственный потенциал. Достигается кратный рост оборота, прибыли.

При работе с предприятиями в масштабе РФ происходят:

- кратный рост ВВП РФ;
- увеличение платежеспособного спроса на отечественную продукцию;
- расширение налогооблагаемой базы, а, следовательно, и улучшение регионального и федерального бюджетов;
- увеличение числа рабочих мест, оборачивающееся снижением социальной нагрузки на бюджеты.

Уровень региона

При работе на уровне региона, помимо размораживания промышленного капитала, активируются еще и (см. схему 1.3):

- интеллектуальный капитал;
- имущественный капитал;
- капитал инфраструктуры.

Регионы, как правило, обладают существенным интеллектуальным капиталом, который, тем не менее, остается омертвленным. Причина омертвления капитала заключается в том, что:

- представители интеллектуальной элиты обладают знаниями, но отчуждены от промышленности и администрирования;
- представители управленческой элиты обладают практическим опытом, но отчуждены от достижений научно-технического прогресса, носителем которого является интеллектуальная элита.

Преодолевая разрывы между управленческой и интеллектуальной элитами, становится возможным привлечь на предприятия

технологии управления и производства, т.е. активизировать интеллектуальный капитал. Преодоление разрывов достигается за счет:

- обучения:
 - менеджеров - технологиям управления;
 - интеллектуальной элиты – технологиям коммерческой реализации знаний на практике;
- организации институтов, связующих предприятия и научно-учебные учреждения.

Поддержание и развитие инфраструктуры часто является затратной статьей региональных бюджетов. В то же время ситуацию способны существенно улучшить:

- программно-целевой подход;
- ориентация на интенсивное развитие.

Программно-целевой подход предполагает четкое выделение целей поддержания и развития инфраструктуры с последующей их реализации. При этом оптимизируется соотношение

$$\frac{\text{цена}}{\text{результат}}.$$

Соотношение улучшается за счет перевода инфраструктуры на интенсивный путь развития, который предполагает рост отдачи, т.е. рост оборачиваемости средств, вложенных в развитие инфраструктуры. Активизация потенциала инфраструктуры достигается за счет применения:

- технологий управления;
- достижений научно-технического прогресса;
- современного оснащения инфраструктуры.

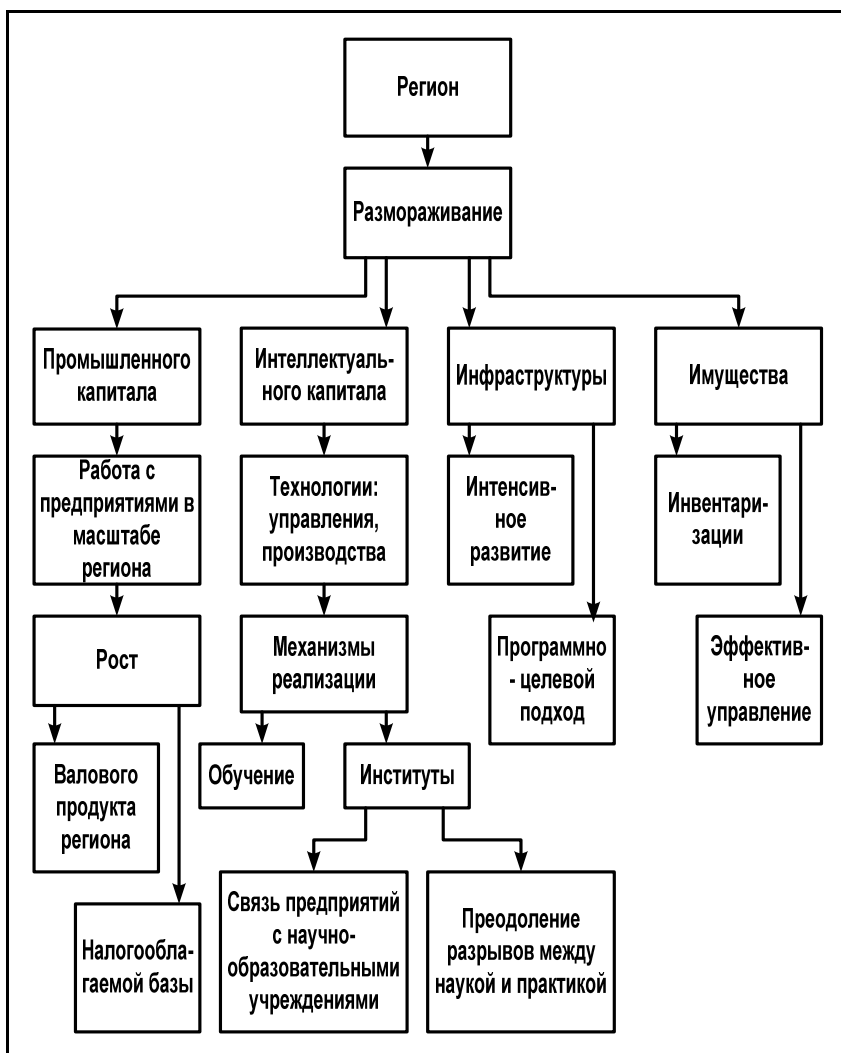


Схема 1. 3. Работа с регионом

Лучшее оснащение и развитие инфраструктуры требует определенных средств, зато существенно:

- возрастает отдача вложенных в инфраструктуру средств;

- снижаются издержки по поддержанию и функционированию инфраструктуры.

Размораживание имущества региона предполагает его инвентаризацию с последующим эффективным управлением.

Выводы

Размораживается капитал:

- производственный (предприятий);
- интеллектуальный;
- инфраструктуры;
- имущества региона.

Управление регионом предполагает:

- увеличение доходной части;
- эффективное управление расходной частью.

Достигается кратный рост темпов прироста Валового Продукта Региона. Растет занятость и налогооблагаемая база. Снижается социальная нагрузка на бюджет.

Уровень РФ

В настоящее время наблюдается существенный разрыв между рынком финансовых ресурсов и промышленным сектором. Причины разрыва заключаются в:

- отставании доходности производственных активов от кредитных ставок;
- высокие риски невозврата кредитных ресурсов, вследствие их неэффективного использования.

Сложившаяся ситуация приводит к оттоку капитала из производства в финансовый сектор, что не стимулирует рост ВВП РФ. Дефицит оборотных средств на предприятиях затрудняет производ-

ство продукции, сужает налогооблагаемую базу и приводит к бюджетному дефициту. В то же время массовое размораживание институционального капитала способно решить эту проблему.

На уровне РФ дополнительно производится работа по размораживанию институционального капитала. Институциональный капитал активизируется за счет (см. схему 1.4):

- координации деятельности уже имеющихся институциональных структур;
- создания новых институциональных структур.

Координация деятельности уже имеющихся институциональных структур позволяет активизировать потенциал:

- предприятий;
- кредитно-финансовых институтов;
- администраций;
- держателей интеллектуального капитала.

Держатели интеллектуального капитала совместно с управленческой элитой способны обеспечить реализацию технологий управления и производства на предприятиях, что гарантирует: эффективное использование, а, следовательно, и возвратность кредитных ресурсов. Предприятия при этом получают необходимые им оборотные средства, а администрация – расширение налогооблагаемой базы и рост ВВП.

Росту ВВП в настоящее время препятствует разрозненность отечественных производителей, вынужденных конкурировать между собой по одному и тому же ассортименту продукции и не способных полноценно оплачивать:

- НИОКР;

- каналы продвижения продукции;
- технологии управления и производства.

В результате отечественные предприятия становятся неконкурентными, своих клиентов удерживают только за счет снижения цены, что еще более уменьшает возможности разработки и выпуска новых конкурентоспособных образцов продукции. Рынок постепенно отходит к иностранному производителю.

Ситуация лечится за счет институциональных преобразований, а именно за счет образования объединений предприятий. В этом случае [2]:

- между участниками объединения делятся общие издержки на:
- НИОКР;
- маркетинг;
- управление торговыми марками;
- развитие товаропроводящих сетей;
- технологии управления и производства;
- происходит управление совокупным портфелем ассортимента;
- конкуренция ценой замещается кооперацией;
- формируются пакеты комплектных поставок и услуг под ключ;
- растет капитализация объединения;
- снижаются издержки по привлечению и обслуживанию кредитов.

В итоге Объединение предприятий:

- становится конкурентоспособным;
- занимает лидирующие позиции;
- удерживает отечественный рынок;
- создает базу для выхода на иностранные рынки.

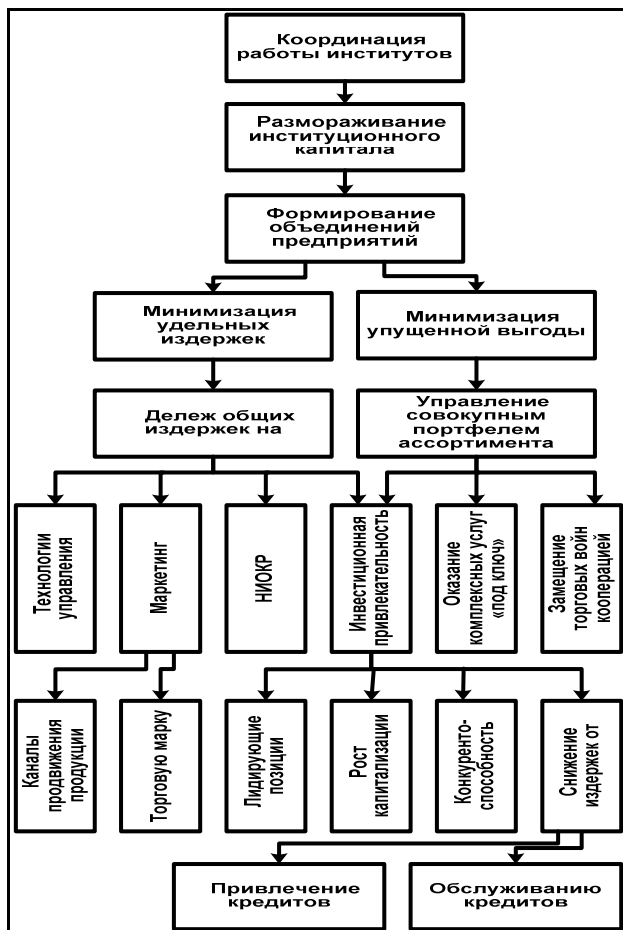


Схема 1. 4. Размораживание институционального капитала

Совместная работа предприятий, финансово-кредитных институтов, администраций и держателей интеллектуального капитала реализуется при помощи Инвестиционных фондов (см. схему 1.5).

Инвестиционные фонды создаются по отраслевым группам предприятий. Одновременно эти инвестиционные фонды объединяются в общий инвестиционный фонд.

Объединенный инвестиционный фонд:

- аккумулирует инвестиционные средства инвестиционных фондов объединений;
- привлекает финансовые средства физических и юридических лиц, а также крупных финансовых игроков;
- формирует инвестиционную политику;
- принимает стратегические инвестиционные решения.

Реализацией стратегических инвестиционных решений занимаются:

- управляющие компании по группам предприятий;
- инвестиционные фонды по группам предприятий.

Управляющие компании обеспечивают:

- формирование и реализацию корпоративной стратегии развития по группам предприятий;
- согласованную рыночную политику;
- централизованное снабжение предприятий сырьем и комплектующими;
- управление консолидированными:
- ресурсами, в том числе финансовыми;
- портфелем активов;
- гаммой продукции;
- единые:
- управление производством;
- техническую политику;

- кадровую политику.

Размораживание интеллектуального капитала на уровне РФ координирует Институт технологий управления. Он работает в области технологий:

- собственно менеджмента;
- управления научно-техническим прогрессом.

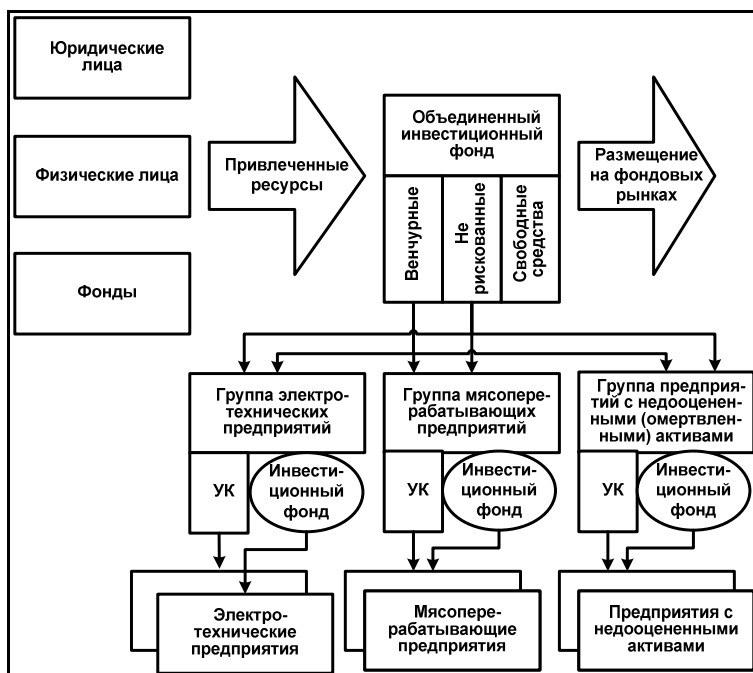


Схема 1. 5. Схема привлечения и расходования инвестиционных ресурсов

Преодоление разрывов между управленческой и интеллектуальной элитами по этим двум составляющим наибольший вклад в

ВВП РФ вносит. Технологии менеджмента обеспечивают эффективное использование ресурсов, а технологии управления научно-техническим прогрессом – конкурентоспособность продукции.

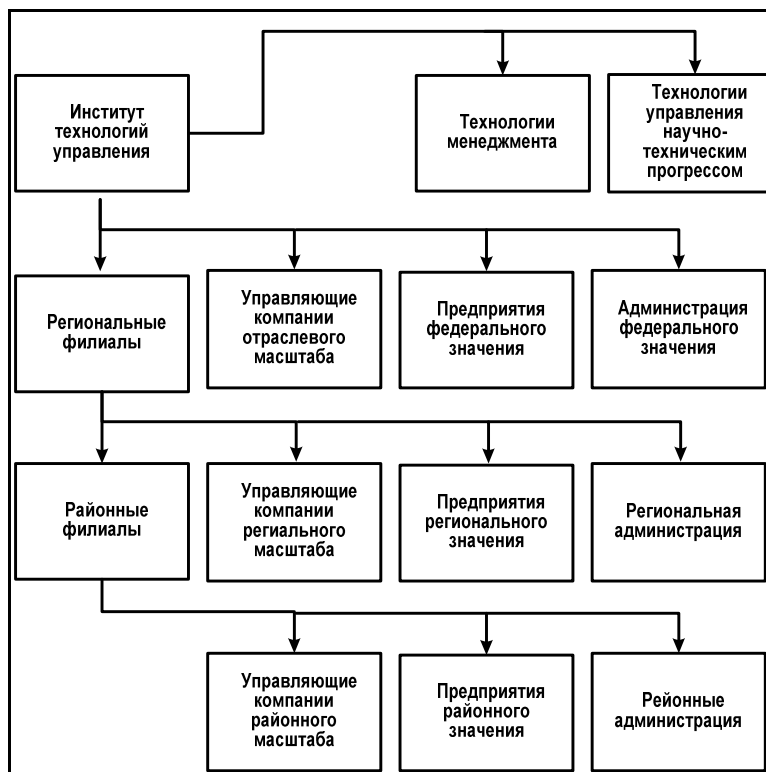


Схема 1. 6. Размораживание интеллектуального капитала на уровне РФ

Технологии управления занимают существенную часть в стоимости современного бизнеса. Поэтому координация работ в рам-

ках головного Института позволяет делить издержки на освоение технологий управления.

Институт в рамках технологий управления научно-техническим прогрессом также занимается координация НИОКР, проводимых предприятиями и их объединениями.

Головной институт работает с (см. схему 1.6):

- региональными филиалами;
- управляющими компаниями отраслевого масштаба;
- предприятиями федерального значения;
- администрациями федерального масштаба.

Региональные филиалы работают с:

- районными филиалами;
- управляющими компаниями и предприятиями регионального значения;
- региональными администрациями.

Районные филиалы – с:

- управляющими компаниями и предприятиями районного масштаба;
- районными администрациями.

Районные и региональные филиалы могут работать на правах франшизы, после обучения и сертификации в головном Институте технологий управления.

Интегральная работа на уровне РФ включает в себя (см. схему 1.7):

- аккумулирование кредитно-инвестиционных ресурсов;
- координацию деятельности интеллектуальных элит;

- практическое внедрение на предприятиях технологий управления.

Аккумуляцией кредитно-инвестиционных ресурсов занимается Инвестиционный фонд. Координацию деятельности интеллектуальных элит обеспечивает Институт технологий управления. Реализацию технологий управления на практике обеспечивают ведущие российские консалтинговые фирмы РФ и консультанты.

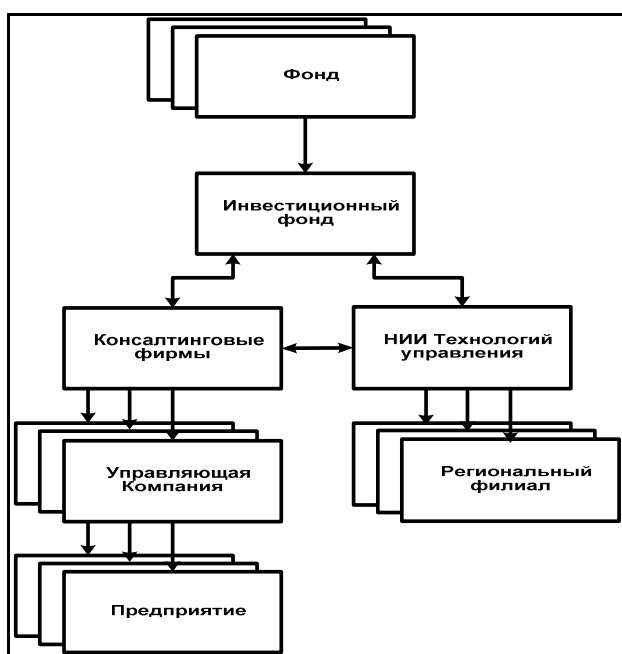


Схема 1. 7. Структура работ на уровне РФ

Выводы

Размораживается капитал:

- производственный (предприятий);
- интеллектуальный;
- инфраструктуры;
- имущества;
- институциональный.

Достигается кратный рост темпов прироста объемов производства РФ. Растет занятость и налогооблагаемая база. Снижается социальная нагрузка на бюджет. Растет спрос на отечественную продукцию.

Основными дополнительными инструментами уровня РФ становятся:

- координация деятельности уже существующих институциональных структур;
- формирование новых институциональных структур (объединений предприятий).

Объединения предприятий становятся конкурентными, что защищает рынок (бюджет, рабочие места, налоговые поступления) от иностранного производителя. Происходит согласование интересов (см. схему 1.8)

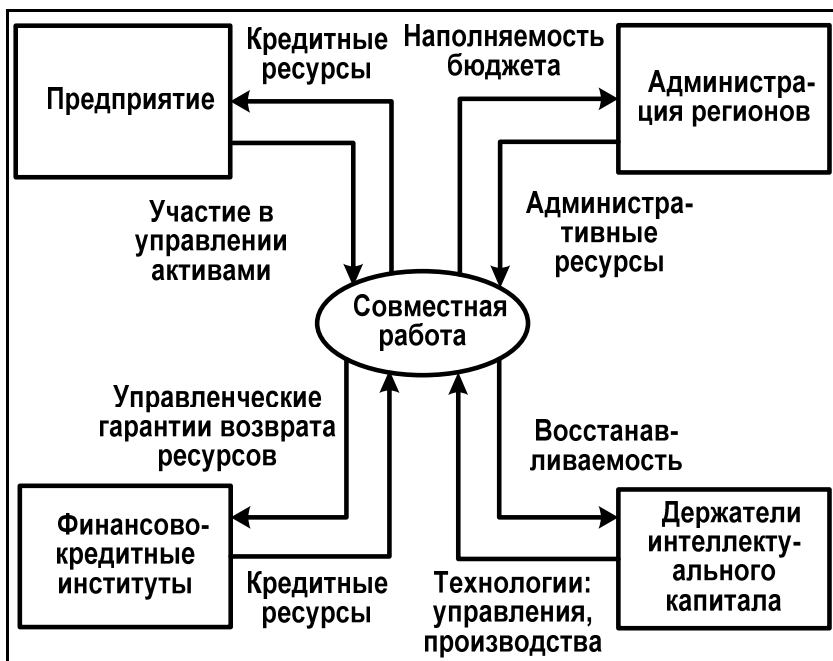


Схема 1.8. Согласование интересов

Глава 2.

Концепция развития российского агентства по государственным резервам¹

За последнее время в мире произошли существенные изменения. Изобретение сверхзвуковых самолетов сузило мир до уровня большой деревни: в любую точку земли стало возможным попасть в течение нескольких часов. Компьютерная, информационная и телекоммуникационная революция вообще свели мир до уровня геометрической точки: стало возможным, находясь в любой точке мира, совершать мгновенные операции во всех его точках, за доли секунды перемещать финансовые активы и информацию через страны и континенты.

Программисты-одиночки, находящиеся за океаном, оказываются в состоянии взламывать защиты крупнейших транснациональных банков и похищать деньги, даже не выходя при этом из своей квартиры. Террористические организации свободно проникают через границы и не боятся угрожать сильнейшим государствам мира.

Такая значительная трансформация не могла не изменить вектор угроз в современном мире. Все большую роль в мире играют экономические факторы. Будучи членом экономического сообщества, Россия не в состоянии от них изолироваться. Часть этих факторов имеет положительную природу, оправдывая вхождение России в мировое экономическое сообщество. Другая часть, к сожалению, негативно воздействуют на экономику РФ. К последней

¹ Написана на основе Концепции национальной безопасности РФ, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 17 декабря 1997 г. № 1300 (в редакции Указа Президента Российской Федерации от 10 января 2000 г. № 24)

части факторов относятся резкие колебания конъюнктуры товарно-сырьевых рынков.

Резкие колебания конъюнктуры товарно-сырьевых рынков способны привести к:

- спаду ВВП РФ, исчисляемому процентами и десятками процентов;
- ослаблению и разрушению наукоемких и технологически емких производств;
- ослаблению экономической позиции РФ.

Таким образом, в современном мире угрозы национальной безопасности России носят не только военный и политический, но и экономический характер. Причем доля нетрадиционных угроз экономического и информационного характера будет только возрастать.

Это наложило свой отпечаток и на концепцию национальной безопасности РФ, которая включает в себя и блок экономической безопасности РФ. Новые угрозы накладывают новые требования и на государственные органы, призванные решать задачи национальной безопасности. Не является исключением и Российское агентство по государственным резервам (далее по тексту – Агентство).

В последние годы Агентство выполняло свою узкую функцию – амортизации шоковых воздействий военного, техногенного или природного характера. Для решения этих задач были разработаны номенклатура и объемы хранения государственных запасов.

Напряженный бюджет РФ, издержки обслуживания и обновления резервов приводят к их постепенному уменьшению, что ставит под угрозу успешность выполнения Агентством своей узкой функ-

ции, т.е. должной амортизации шоковых воздействий военного, техногенного или природного характера.

Современный этап развития и интеграции РФ в мировое сообщество привели к целому ряду новых угроз экономического характера, что требует от Агентства выполнения широких функций по стабилизации конъюнктуры товарно-сырьевых рынков. В этом случае государство в лице Агентства начинает играть активную роль на внутренних и международных товарно-сырьевых рынках. Цель такого вмешательства - поддержать отечественного производителя и потребителя товаров и ресурсов.

Цель осуществляется при помощи стабилизации конъюнктуры товарно-сырьевых рынков. Для этого в Агентстве образуется аналитическая служба, которая:

- производит анализ и прогнозирование экономической конъюнктуры товарно-сырьевых рынков с целью заблаговременного выявления кризисных и внештатных ситуаций;
- структурирует кризисные и внештатные ситуации по: масштабу, длительности, резкости, силе, внезапности;
- разрабатывает стратегические меры профилактики и нейтрализации кризисных ситуаций;
- формирует стратегию развития Агентства;
- занимается организационным развитием Агентства.

Владея анализом и прогнозом конъюнктуры товарно-сырьевых рынков, Агентство оказывается в состоянии прогнозировать внештатные и кризисные ситуации, что дает возможность разработать такие номенклатуры и объемы хранения, которые позволяют полноценно защитить:

- экономику РФ;

- бюджет РФ;
- наукоемкую и технологически емкую промышленность РФ.

Агентство, нейтрализуя воздействие шоковых колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков, не только решало бы задачи национальной безопасности, но и приносило бы дополнительный доход бюджету.

Дополнительный доход бюджета защищает и расширяет социальные программы, что способствует консолидации общества и укреплению внутренней политической стабильности.

Особую роль Агентство могло бы сыграть при стабилизации цен на нефть. Привлекая дополнительные средства и скупая нефть во время ценового падения, Агентство бы сразу решало бы несколько задач: защищало бы экономику РФ и бюджет РФ от потери нефтедолларов, связанной с падением цен. Скупаемая нефть шла бы в нефтехранилища Агентства в РФ и за рубежом, т. е. не поступала бы на внешний рынок. Это, с одной стороны, защитило бы бюджет РФ от потери доходов вследствие экспорта нефти по низким ценам, с другой стороны, позволило бы вести более гибкую политику на переговорах с ОПЕК.

Продажа же нефти во время ценовых пиков дала бы возможность Агентству вернуть привлеченные средства и снова дать дополнительный доход бюджету РФ. Продажа нефти из хранилищ во время ценовых пиков способствует стабилизации цен, в чем заинтересованы развитые страны. А это усиливает экономическую и политическую позицию РФ.

Таким образом, исполнение Агентством своей широкой функции по решению задач национальной безопасности РФ позволит:

- сохранить и довести до оптимального уровня номенклатуру и объем запасов, необходимых и достаточных для полноценной амортизации шоковых воздействий военного, техногенного или природного характера;
- защитить экономику РФ, бюджет РФ, технологически и наукоемкие производства РФ от разрушающих воздействий шоковых колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков;
- дать дополнительный доход бюджету РФ;
- защитить суверенитет экономического и политического курса РФ от угроз и давлений, оказываемых при помощи введений ограничений на экспорт или импорт стратегических ресурсов и товаров;
- дать РФ дополнительные инструменты и рычаги воздействия при отстаивании своих интересов на международных переговорах.

Эффективность исполнения Агентством своей широкой функции достигается за счет оптимизации рабочих процессов, т.е. за счет реорганизации Агентства. При этом в структуре агентства формируется аналитическая служба, решающая задачи:

- анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры,
- прогнозирования внештатных и кризисных ситуаций на товарно-сырьевых рынках,
- разработки мер профилактики и нейтрализации шоковых воздействий;
- формирования стратегии развития Агентства;
- организационного развития Агентства.

2.1. Роль Агентства в решении задач, поставленных в концепции национальной (экономической) безопасности РФ

Основу экономики РФ составляют (см. схему 2.1) сырье и ресурсы, производство, кредитно-финансовая система.

Безопасность функционирования кредитно-финансовой системы обеспечивает ЦБ РФ, который, являясь активным участником на рынке денег, стабилизирует курс рубля по отношению к доллару. Кроме того, устанавливая ставку рефинансирования, ЦБ РФ регулирует объем денежной массы и доступность кредитов.



Схема 2. 1. Контур экономической безопасности РФ

Производство находится в руках собственников, т.е. акционеров. Возможными рисками являются:

- резкое падение котировок;

- уход за пределы РФ контрольных и блокирующих пакетов на стратегически значимые и системообразующие предприятия. ФКЦБ принимает превентивные меры по этим группам рисков.

Не меньшую опасность для экономики РФ представляют и товарно-сырьевые кризисы, ведущие к спаду ВВП РФ и потери наукоемких технологий. Функцию стабилизации товарно-сырьевых рынков с успехом могло бы выполнять Агентство.

Выводы

Для экономики РФ существенную опасность представляют товарно-сырьевые кризисы, ведущие к:

- спаду ВВП РФ;
- потере наукоемких технологий.

Нейтрализуя эти риски, Агентство вносило бы существенный вклад в решение задач национальной безопасности РФ.

2.2. Видение Агентства

Прежде всего, Агентство должно успешно выполнять свою прямую узкую функцию, т.е. быть буфером, сглаживающим разрушающее воздействие традиционных угроз военного, техногенного или природного характера. Эта функция чисто затратная, однако в какой-то мере здесь можно добиться снижения издержек за счет пересмотра нормативов и номенклатуры хранения. Возможности подхода снижения издержек за счет сокращения объемов и номенклатуры хранения ограничены. Также, такой подход создает угрозу успешности выполнения прямой функции – быть буфером, снимающим шокое воздействие.

Перспективный подход к экономии бюджетных средств при выполнении узкой функции заключается в оптимальном управлении

портфелем запасов. Более того, в этом случае Агентство начинает выполнять и свою функцию в широком смысле слова (см. схему 2.2): защиты России от разрушающих шоковых воздействий экономического характера.

Уже ни для кого не является секретом тот факт, что традиционная война с четко обозначенной линией фронта все больше становится достоянием истории. Все более распространенными становятся локальные войны и проведение специальных операций, не всегда подверженных широкой огласке.

Компьютерная, информационная, телекоммуникационная революция привели к ряду новых возможностей, в том числе и разрушающего характера. Ценовой скачок, или внезапный дефицит жизненно важных для страны ресурсов, могут вызвать не меньшие финансовые потери для страны, чем прямое вторжение или ракетно-бомбовые удары.

Более того, угроза введения эмбарго, или создания внезапного дефицита жизненно-важных ресурсов может быть использована в целях оказания давления на межправительственных переговорах. Поэтому для России и для Агентства в частности актуальной становится задачи:

- сохранение оптимальных объемов резервов, способных снять любое намеренное или случайное шоковое воздействие, военного, техногенного, природного или экономического характера;
- оптимального управления портфелем резервов ради:
- стабилизации и развития российской экономики;
- минимизации издержек, связанных с выполнением Агентством своих функций.

Выполнение первой задачи способствует сохранению и поддержанию независимости политического курса и целостности РФ. Выполнение второй – стабилизации и развитию экономики.

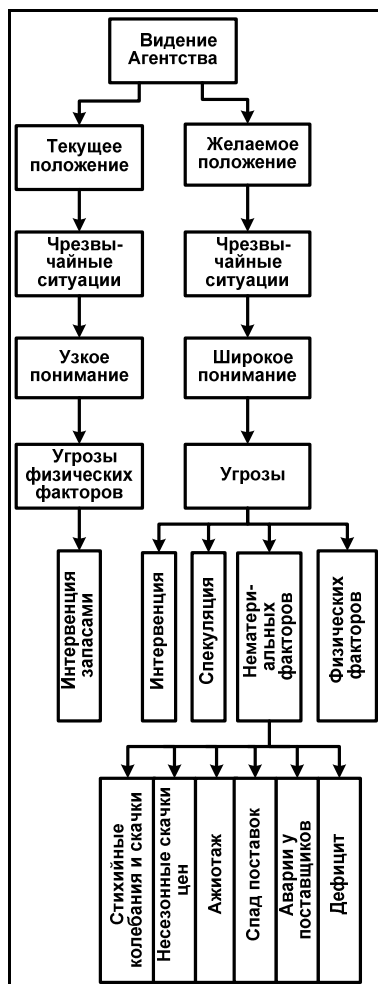


Схема 2. 2. Область компетенции Агентства

Защита российской экономики от шоковых разрушающих воздействий экономического характера обеспечивает сохранность и целостность российской промышленности, являющейся фундаментом российского бюджета (налогооблагаемая база), а, в конечном счете, экономической, и, следовательно, политической независимости государства.

Выводы

В течение долгого времени Агентство исполняло свою узкую функцию, заключающуюся в сглаживании разрушающих воздействий военного, техногенного и природного характера. Однако в современном мире все большую роль играют экономические факторы, что приводит к потребности выполнения Агентством своих широких функций. Широкие функции включают в себя еще и:

- амортизацию разрушающих колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков;
- защиту суверенитета экономического и политического курса РФ от давления путем ограничения поставок или закупок стратегических товаров и ресурсов;
- стабилизацию и развитие экономики и ВВП РФ.

2.3. Зависимость экономики от ресурсов

Экономика России в существенной мере зависит от экспорта сырья: нефти, газа, цветных металлов.

Цены на сырье могут колебаться в существенных пределах. Так, цена нефти в зависимости от конъюнктуры может меняться от \$10 до \$29 долларов за баррель. В этих условиях становится ак-

туальной задача снятия шокового воздействия от таких колебаний.

Такую задачу с успехом могло бы выполнять Агентство, если бы оно:

- покупало нефть на спаде по \$15-\$17 долларов за баррель;
- продавало нефть на пике по \$22-\$27 за баррель;
- хранило запасы нефти в остальное время.

Скупка излишней нефти во время спада цен поддержала бы отечественную нефтедобывающую промышленность. Продажа же нефти во время пика цен –поддержка отечественного потребителя нефти.

Исполнение Агентством функции стабилизации рынков стратегического сырья не только защищает отечественную экономику от шоков, связанных с колебаниями экономической конъюнктуры, но и дает средства для поддержания запасов и функционирования Агентства, а также дополнительный доход в бюджет.

Стабильность товарно-сырьевых рынков страны – общественный продукт, так как потребление стабильности одним предприятием или организацией не уменьшает возможности его потребления другим предприятием или организацией. Стабильность товарно-сырьевых рынков способствует росту ВВП.

Производство общественного блага требует оплаты при помощи механизмов общественного выбора. В противном случае производство общественного продукта будет сильно занижено (см. схему 2.3).

Производство личного продукта (private good) растет до тех пор, пока маржинальные издержки² его производства не сравняются с маржинальной выгодой³ от его потребления. Такое ограничение получается потому, что потребитель, приобретая личное благо, оплачивает издержки производителя.

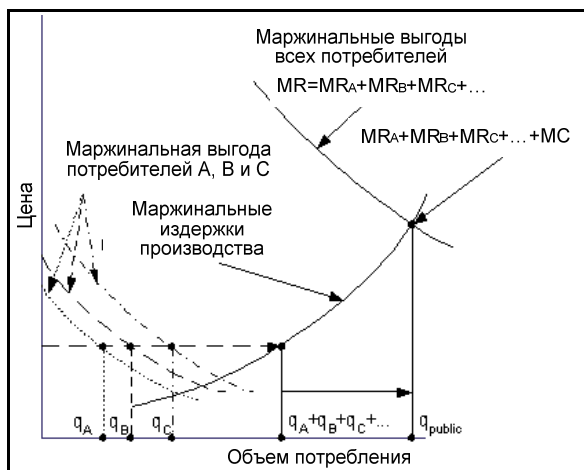


Схема 2. 3. Оплата работы по стабилизации экономики

Общественное благо (public good) при таком способе оплаты, будет производиться в объеме, существенно меньшем, чем платежеспособная потребность общества. Связано это с тем, что потребление общественного блага одним лицом не уменьшает возможности его потребления другим лицом. Поэтому и производство общественного блага должно оплачивать общество. В этом случае производство общественного блага растет до тех пор, по-

² Маржинальные издержки — издержки производства дополнительной единицы продукции.

³ Маржинальная выгода — выгода от потребления дополнительной единицы блага.

ка маржинальные издержки его производства не сравниваются с маржинальной выгодой общества от использования блага. Общество оплачивает свои издержки при помощи механизмов общественного выбора.

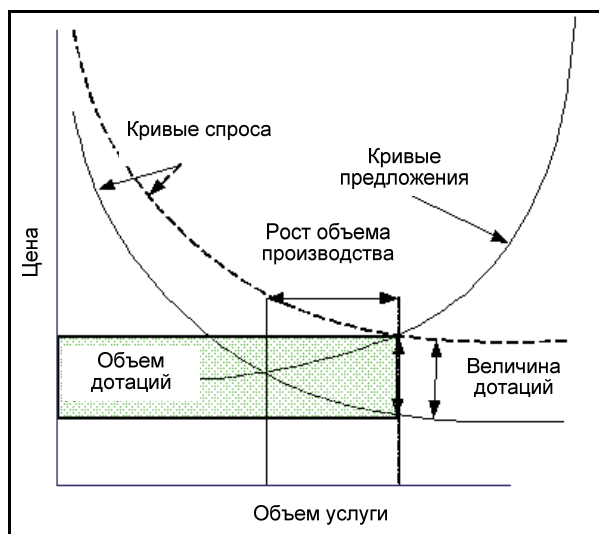


Схема 2. 4. Стимулирование объема производства при помощи дотаций

В качестве механизмов общественного выбора, стимулирующего производство продукта в объеме, оптимальном для общества, используются:

- дотации из бюджета;
- налоговые льготы;
- придание общественному продукту характеристик личного, путем ограничения возможности его потребления.

Дотации из бюджета – один из самых прямых способов стимулирования производства общественного продукта (см. схему 2.4). Однако существенным затруднением на этом пути является дефицит бюджетных средств.

Налоговые льготы внешне похожи на дотации из бюджета, однако обладают преимуществом. Объем налоговых льгот зависит от объема производства общественного продукта и не зависит от степени дефицитности бюджетных средств.

Снижение налогового бремени равносильно уменьшению удельных издержек, что оборачивается ростом предложения (см. схему 2.5).

Стабильность товарно-сырьевого рынка доступна всем его участникам, поэтому ограничить доступ к этой услуге невозможно. Эта услуга, предоставляемая Агентством обществу, частично оплачивается прибылью от разумной интервенции на рынке, т.е. продажей запасов на пике роста цен и приобретением запасов при падении цен.

Стимулирование предложения этой услуги производится при помощи:

- дотаций;
- освобождения операций по оказанию услуги от налогообложения.

Выводы

Экономика РФ существенно зависит от экспорта сырья, цены на которое могут сильно меняться. Скупка сырья при падении цен и продажа при пиках стабилизирует рынок, а, следовательно, под-

держивает отечественных производителя и потребителя сырья. Такая деятельность, потенциально, способна давать еще и дополнительный доход бюджету РФ.

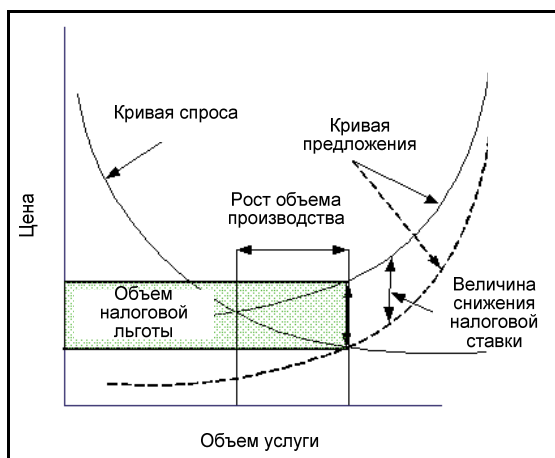


Схема 2. 5. Стимулирование объема производства при помощи налоговых льгот

Стабильность товарно-сырьевых рынков нужна обществу. Для оплаты издержек этой работы требуются особые механизмы общественного выбора, включающие в себя:

- дотации государства,
- безналоговый режим функционирования.

2.4. Исторические примеры и параллели

Материальные резервы издавна использовались для стабилизации экономической ситуации. Еще в Ветхом Завете, описывается ситуация, когда египетский фараон по совету Иосифа сделал в урожайный год запасы хлеба на семь лет, что позволило стране и

народу пережить последующий длительный неурожайный и голодный период, а казне фараона – сделать хорошую прибыль за счет стабилизации рынка хлеба в Египте.

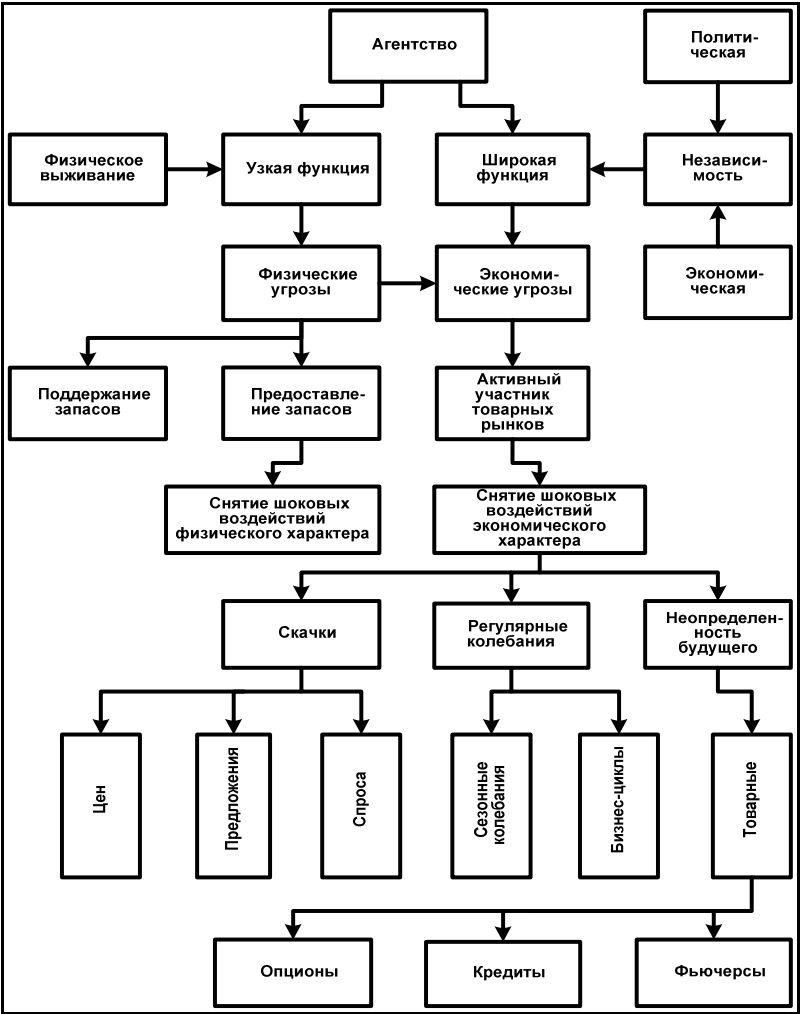


Схема 2. 6. Узкая и широкая функции Агентства

Необходимость делать запасы для преодоления кризисных экономических ситуаций неоднократно подчеркивалась в Ветхом и Новом заветах. Так, в притче о неразумных девах, рассказанной лично Иисусом Христом, девы, которые пошли встречать жениха и, по неразумению своему, не сделали достаточных запасов масла для своих ламп, остались на улице в темноте и не были допущены на пир.

Выводы

Материальные резервы издавна использовались человечеством для стабилизации неблагоприятной экономической конъюнктуры. Использование материальных резервов настолько критично для выживания государств и народов, что упоминание об этом вошло в самые фундаментальные документы человечества.

2.5. Миссия Агентства

Миссией Агентства (см. схему 2.6) становится защита РФ от разрушающих случайных или намеренных шоковых воздействий военного, техногенного, природного или экономического характера с целью обеспечения:

- стабильности:
 - общества;
 - экономики;
 - бюджета;
- независимости политического и экономического курса;
- защиты российской промышленности;
- стабильности бюджета.

Выводы

Миссия Агентства – защита от разрушающих воздействий экономического, а также военного, природного и техногенного характера.

2.6. Экономический фундамент деятельности Агентства

Взаимосвязь ценовых и технологических пропорций

Государственный резерв, концентрируя запасы стратегического сырья, обладая хранилищами и профессиональными кадрами, занимает в экономике уникальное положение, что оборачивается стратегическим конкурентным преимуществом.

Стратегическое преимущество Агентства заключается в его уникальной силе на рынке сырья. Обладая значительной покупательной способностью, Агентство может сдерживать падение цен на сырье, по меньшей мере, сглаживать ценовые скачки, приводящие к шоковым последствиям для экономики.

Закупленные ресурсы и товары, Агентство хранит на складе. Выпуская на рынок свои запасы, Агентство в состоянии если и не снижать цену, то, по меньшей мере, значительно снижать разрушающее воздействие ценовых скачков на экономику России и на ее промышленность.

На схеме 2.7 показано, что изменение ценовых пропорций необходимо ведет к изменению технологических пропорций. Бюджетные линии, показанные на схеме 2.7, определяются уравнениями:

$$p_x q_x + p_y q_y = B, \quad (2.6.1)$$

где

p_x – цена ресурса x ;

p_y – цена ресурса y ;

q_x – объем потребления ресурса x ;

q_y – объем потребления ресурса y ;

B – объем бюджета, выделенного на приобретение ресурсов.

Скачек цена на один из ресурсов, например, на ресурс y , приводит к его подорожанию. Даже если при этом дешевеет ресурс x , то бюджетная линия, определяемая уравнением (2.6.1), меняет свое положение. Так, на схеме 2.6 изменение цен на ресурсы переводит сплошную бюджетную линию в пунктирную.

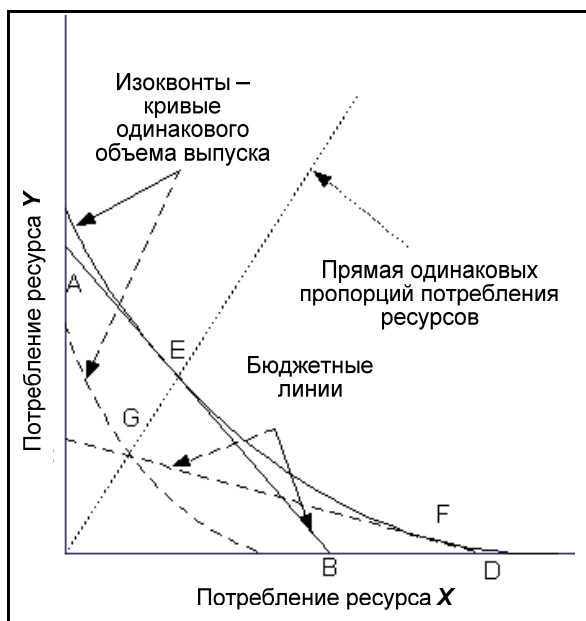


Схема 2. 7. Влияние смены ценовых пропорций на объем выпуска

Используемая технология преобразует потребляемые ресурсы в выходной продукт:

$$Q=f(q_x, q_y), \quad (2.6.2)$$

где

f – производственная функция, описывающая технологию преобразования сырья и комплектующих в выходную продукцию;

Q – объем выходного продукта.

Кривая одинакового выпуска описывает такие объемы потребляемых ресурсов, которые обеспечивают один и тот же выпуск Q :

$$\{(q_x, q_y) | Q=f(q_x, q_y)=const\}. \quad (2.6.3)$$

Точка на кривой одинакового выпуска определяет используемую технологию, т.е. используемые пропорции потребления ресурсов. В обычных условиях на производстве используется та технология, которая минимизирует издержки. Графически это иллюстрируется касанием кривой одинакового выпуска и бюджетной линии.

Выводы

Если экономика меняется медленно, то ценовые пропорции определяют пропорции технологические. Если же экономика меняется быстро, то технологические пропорции отстают от изменения ценовых пропорций, что оборачивается снижением объемов производства, т.е. промышленным спадом.

Скачки цен

Технологические пропорции, т.е. пропорции потребления ресурсов, всегда подстраиваются под ценовые пропорции, в случае медленного изменения последних. Если же ценовые пропорции

меняются достаточно быстро, то изменения технологических пропорций оказываются не в состоянии догнать изменения ценовых пропорций. В результате бюджетная линия меняет свое положение, а технологические пропорции остаются неизменными. На схеме 2.7 технологические пропорции показаны в виде пунктирной линии, выходящей из начала координат.

Невозможность быстро поменять технологические пропорции оборачивается тем, что кривая одинакового выпуска опускается вниз до тех пор, пока она не пересечется с бюджетной линией на линии постоянных технологических пропорций, т.е. на линии постоянных пропорций потребления сырья.

Опускание кривой одинакового выпуска вниз приводит к снижению объемов выпуска. Причем такое снижение объемов производства по своей сути эквивалентно уменьшению бюджета предприятия, выделенного на приобретение ресурсов. Фактически в результате ценовых скачков у предприятий «съедаются» оборотные средства.

Таким образом, если предприятие после быстрого изменения ценовых пропорций не успело перестроить свои технологические пропорции, то оно уменьшает объем выпуска своей продукции. В результате агрегированная кривая предложения смещается влево, что вызывает стагфляцию – спад производства при одновременном росте цен (см. схему 2.8).

Скачки цен на стратегические ресурсы как раз и вызывают резкие изменения ценовых пропорций, что разрушительно влияет на промышленность, а, следовательно, и на экономику. Сглаживание этих скачков могло бы дать не только дополнительный

доход в бюджет от деятельности Агентства, но и дать время промышленности для адаптации, то есть для подстройки технологических пропорций под меняющиеся ценовые пропорции.

Страшно не изменение ценовых пропорций, так как промышленность постепенно начинает учиться экономить ресурс, ставший более дефицитным. Страшно **резкое** изменение ценовых пропорций, так как в этом случае у промышленности просто не остается времени для:

- технологической перестройки;
- приобретения навыков экономии ресурса, вдруг ставшего дефицитным.

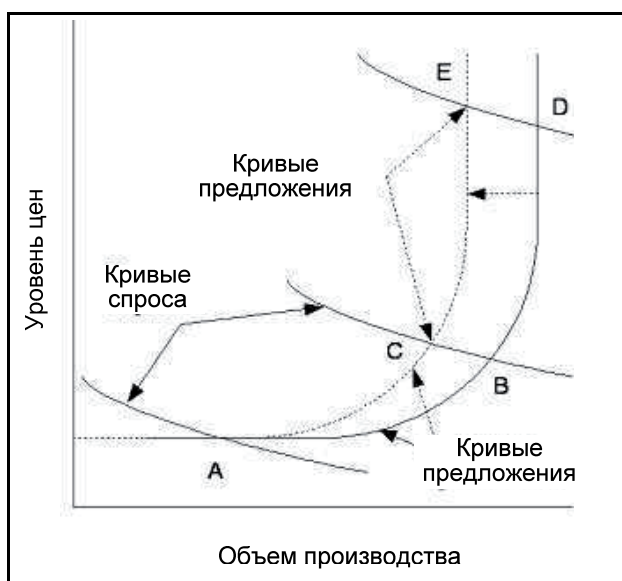


Схема 2. 8. Кризис производства

Выводы

Скачки цен на сырье провоцируют кризис предложения, который приводит к стагнации, т.е. к спаду производства, сопровождающемуся ростом цен.

Наукоёмкие и ресурсоёмкие сектора экономики РФ

Основные факторы производства ВВП - труд и капитал. Поэтому одним из важнейших показателей экономики становится фондовооруженность, т.е. удельная оснащенность труда капиталом.

Рассмотрим норму отдачи на каждый дополнительный рубль вложенных средств, где норма отдачи – прибыльность вложенных средств. Поначалу дополнительные вложения расширяют поле выбора, делая доступными все более и более прибыльные варианты. Соответственно и по мере дополнительных вложений растет и норма прибыли на вложенные средства. Затем, начиная с некоторого момента, поле выбора перестает расширяться. Теперь варианты используются уже в порядке убывания их доходности. Поэтому и норма прибыли начинает убывать по мере роста объема вложенных средств (см. схему 2.9).

Отдача от вложенных средств большей частью направляется на их же развитие. Отложим по оси x (горизонтальной) фондовооруженность труда в момент времени t , а по кривой y (вертикальной) – фондовооруженность труда в момент времени $t+1$. Мы считаем, что

$$k_{t+1} = f(k_t) - c_t - \delta_t k_t \quad (2.6.4)$$

где k_{t+1} – удельная оснащенность труда капиталом (фондовооруженность) в момент времени $t+1$;

k_t – оснащенность труда капиталом в момент времени t ;

t – момент времени;

f – производственная функция, показывающая отдачу фондовооруженности;

c_t – удельное потребление в момент времени t ;

δ – норма износа капитала (амортизации) в момент времени t .

В результате, при помощи формулы (2.6.4) мы оказались в состоянии построить изображенную на схеме 2.10 фазовую кривую динамика фондовооруженности труда.



Схема 2. 9. Норма прибыли на вложенные средства в зависимости от объема вложенных средств

На схеме 2.10 изображена также прямая линия. Она соответствует сохранению статус-кво в области фондовооруженности труда:

$$k_{t+1} = k_t \quad (2.6.5)$$

В результате фазовой кривой динамики и прямой сохранения статус-кво получаются три стационарные точки:

$k^{(s,1)}$ – нижняя стационарная точка;

$k^{(s,2)}$ – средняя стационарная точка;

$k^{(s,3)}$ – верхняя стационарная точка.

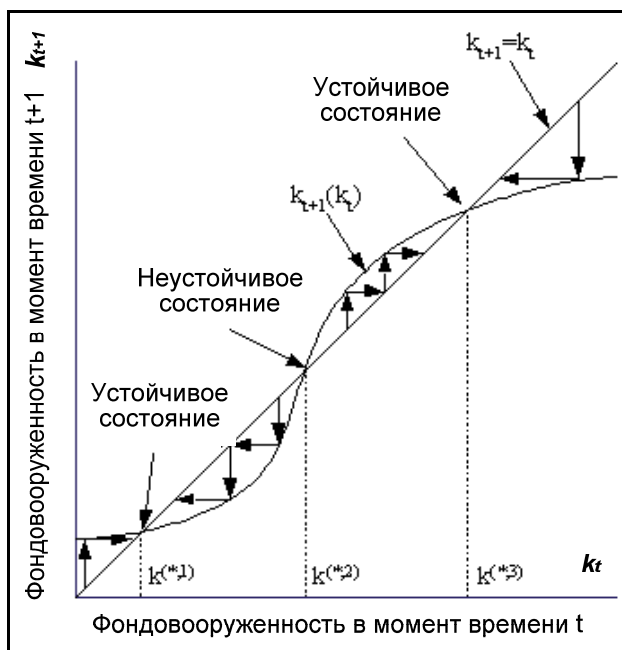


Схема 2. 10. Динамика фондовооруженности и три состояния экономики России

Нижняя $K^{(1)}$ и верхняя $K^{(3)}$ стационарные точки соответствуют устойчивым состояниям равновесия, а средняя – разделяющему барьеру. Нижнее состояние равновесия характеризуется слабой оснащенностью труда капиталом, что оборачивается низкой производительностью труда.

Низкая производительность труда приводит к невысокой заработной плате работающих, что не позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов.

Текучка не дает возможности накапливать знания, умения, опыт, которые повышают эффективность хозяйственной деятельности. В то же время аккумулирование опыта – одно из основных средств повышения конкурентоспособности. Закон аккумулированного опыта утверждает, что при каждом удвоении совокупного выпуска продукции с момента ее запуска в серию удельные издержки падают на 15-30%. Кривая аккумулированного опыта показана на схеме 2.11.

Таким образом, затруднения в накоплении опыта приводят к технологическому отставанию. Механизм запуска технологического отставания показан на схеме 2.12. В начальный момент времени удельные издержки производства ниже на продукцию А, производимую по обычным технологиям. Однако появляется продукция В, производимая по передовым технологиям.

Удельные издержки производства продукции В выше, однако, поскольку она новая, то опыт еще не накоплен в большем объеме. Поэтому со временем относительное приращение опыта производства продукции В происходит быстрее, чем относительное приращение опыта производства продукции А. В результате и

удельные издержки производства продукции В снижаются быстрее, чем издержки производства продукции А.

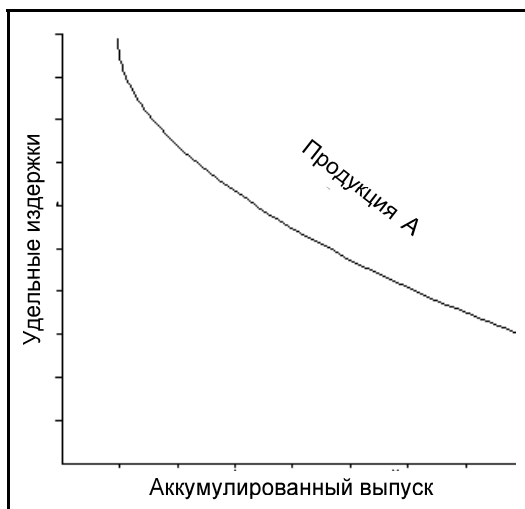


Схема 2. 11. Закон аккумулятивного опыта

Затем, в момент времени t_0 , издержки производства продукции В сравниваются с издержками производства продукции А. При этом продукция В ввиду технологической новизны обладает лучшими потребительскими качествами. Продукция А уходит с рынка.

Таким образом, мы получили, что нижняя точка $k^{(*,1)}$ соответствует сырьевой и технологически отсталой экономике.

Верхняя точка $k^{(*,3)}$ характеризуется хорошей оснащённостью труда капиталом, что приводит к высокой производительности труда. Высокая производительность труда позволяет выплачивать сотрудникам хорошую заработную плату, а, следовательно, привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов.

Привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов дает возможность производить технологически и наукоемкую продукцию, т.е. конкурировать качеством, новизной, сервисом. Эти виды конкуренции обеспечивают наибольшую норму прибыли.

Таким образом, верхнее состояние равновесие наиболее привлекательно, как для отдельных предприятий, так и для всей экономики в целом. Однако естественному желанию перевести экономику РФ или предприятия РФ в верхнее состояние равновесия препятствует разделяющий барьер. Величина барьера равна:

$$\Delta K_{bar,1,2} = L(k^{(*,2)} - k^{(*,1)}), \quad (2.6.6)$$

где

$\Delta K_{bar,1,2}$ – величина разделяющего барьера, отделяющего нижнее состояние равновесия от верхнего;

L – численность занятых в производстве.

Если предприятие или экономика РФ находятся в нижнем состоянии равновесия и получают инвестиции объема I_0 , меньшего, чем величина разделяющего барьера:

$$I_0 < \Delta K_{bar,1,2}, \quad (2.6.7)$$

то, как показано на схеме 2.10, предприятие или экономика необратимо скатываются назад в исходное нижнее состояние равновесия,

где

I_0 – объем инвестиций.

Верхнее состояние равновесия также отделено от нижнего разделяющим барьером, величина которого определяется формулой:

$$\Delta K_{bar,3,2} = L(k^{(*,3)} - k^{(*,2)}), \quad (2.6.8)$$

где

$\Delta K_{bar,3,2}$ – величина разделяющего барьера, отделяющего нижнее состояние равновесия от верхнего.

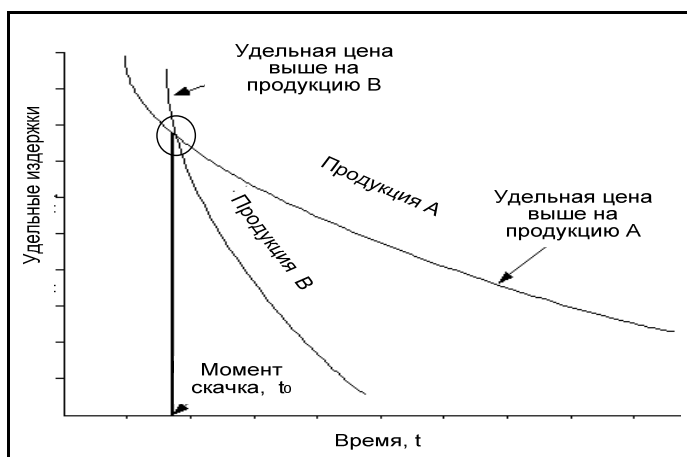


Схема 2. 12. Технологический скачок

Барьер $\Delta K_{bar,3,2}$ страхует экономику или предприятие от перехода в нижнее состояние равновесия во время спада. Так, экономика или предприятия оказываются в состоянии вернуться в верхнее состояние равновесия до тех пор, пока объем потерь не превосходит величины барьера:

$$\Delta K_{bar,losses} < \Delta K_{bar,3,2} \quad (2.6.9)$$

где $\Delta K_{bar,losses}$ – объем потерь, понесенных предприятием или экономикой.

Нестабильность товарно-сырьевых рынков приводит к потерям в ВВП РФ, т.е. к спаду. Спад же объемов производства приводит к снижению удельной отдачи на вложенные средства. В результате фазовая кривая динамики фондовооруженности сдвигается вниз. Возрастает барьер, препятствующий переходу экономики РФ из нижнего состояния равновесия в верхнее. Одновременно снижается барьер, страхующий предприятия и экономику от сваливания из верхнего состояния равновесия в нижнее. На схеме 2.13 соответствующая этой ситуации фазовая кривая динамики фондовооруженности изображена штриховой линией и помечена числом «-1».

Занимаясь стабилизацией товарно-сырьевых рынков, Агентство не только страховало бы фазовую кривую фондовооруженности от сдвига вниз, но и подняло бы ее вверх за счет снижения существующего уровня нестабильности этих рынков. Таким образом, в результате деятельности Агентства по стабилизации товарно-сырьевых рынков:

- снизился бы барьер, препятствующий переходу экономики РФ из нижнего состояния равновесия, характерного для сырьевых и технологически отсталых экономик в верхнее состояние равновесия;
- вырос бы барьер, страхующий предприятия РФ от перехода из верхнего состояния равновесия в нижнее.

Для нижнего состояния равновесия характерна конкуренция ценой, приводящая к низкой норме прибыли. Для верхнего состояния – конкуренция качеством, новизной, сервисом, приводящая к хорошей норме прибыли. Итак, деятельность Агентства по стабилизации товарно-сырьевых рынков способствует росту:

- конкурентоспособности отечественной промышленности;
- доходов бюджета;
- ВВП РФ.

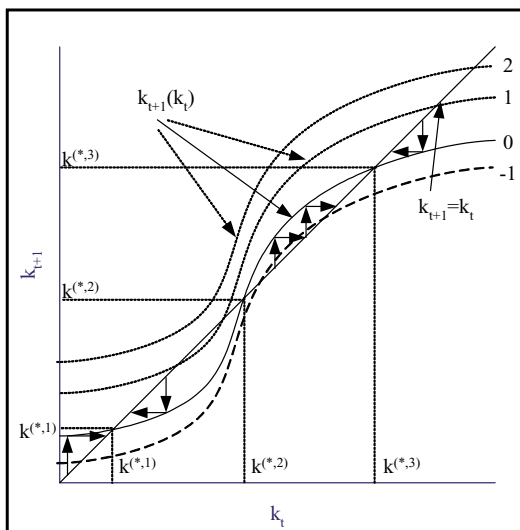


Схема 2. 13. Влияние стабилизации и шоковых воздействий на состояние равновесия экономики России

В сочетании с другими мерами общества и Правительства РФ деятельность Агентства могла бы сдвинуть фазовую кривую динамики фондовооруженности вверх настолько, что низшее состояние равновесия исчезло бы. На схеме 2.13 такая фазовая кривая динамики фондовооруженности помечена числом «2». В этом случае экономика РФ сама собой выталкивается в верхнее состояние равновесия, характеризующееся:

- передовыми технологиями;
- высокой нормой прибыли;
- хорошей налогооблагаемой базой для бюджета;
- растущим ВВП РФ.

Выводы

Скачки цен на ресурсы представляют угрозу для наукоемких и технологически емких производств. А это оборачивается угрозой экономическому благополучию и независимости РФ.

Регулярные колебания

В экономике России происходят также и регулярные колебания цен, объемов спроса и предложения, возникающие вследствие причин:

- сезонного характера;
- бизнес-циклов;
- климатических условий.

Так, спрос на бензин растет летом, что связано с повышенной активностью автолюбителей. Зимой же растет спрос на мазутное топливо. Периодически возрастают и снижаются цены на основные виды сырья, например, на нефть, цветные металлы, кофе, и другие виды сырья.

Заполняя свои хранилища во время перепроизводства и спада цен, и продавая по время кризисов предложения и роста цен, Агентство было бы в состоянии не только обеспечить дополнительный доход в бюджет, но и защищать отечественную промышленность от резких колебаний конъюнктуры. Защита же отечественной промышленности оборачивается дополнительными доходами бюджета за счет сохранения и роста налогооблагаемой базы.

Типичный сценарий экономического кризиса, спровоцированного снижением цен на нефть, следующий (см. схему 2.14). Падение

цены на нефть приводит к отмене таможенных пошлин, взимаемых при ее экспорте. В результате:

- бюджет теряет доходы;
- экономика теряет экспортную выручку (так называемые нефтедоллары).

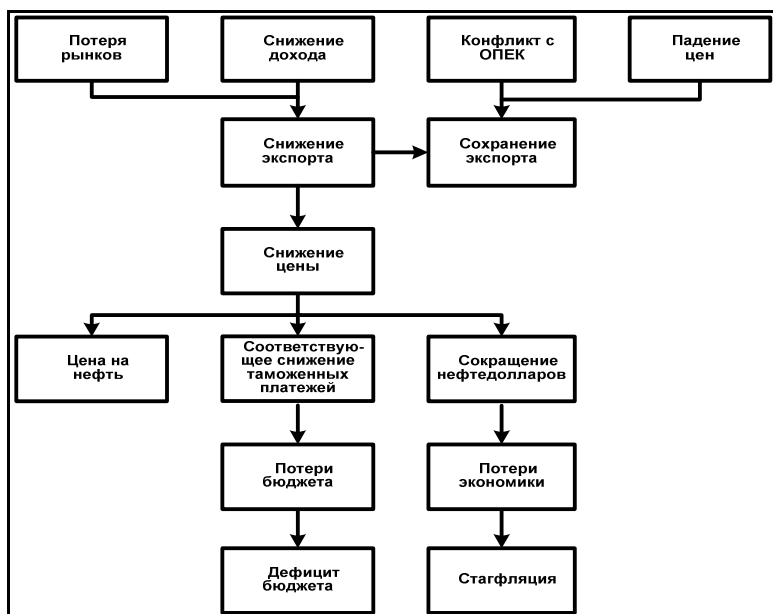


Схема 2. 14. Сценарий развития кризиса без учета деятельности Агентства

Одновременно ОПЕК начинает пытаться оказывать давление на Россию с целью ограничения объемов экспорта нефти. Требуемое ОПЕК сокращение объемов поставок приведет к:

- снижению дохода;
- риску потери клиентов.

Кроме того, снижение объемов производства в зимнее время сопряжено с дополнительным технологическим риском потери замерзания скважин.

Отказ от выполнения требования ОПЕК способен спровоцировать дальнейшее падение цен и ухудшение отношений со странами ОПЕК, что не всегда благоприятно для взаимной торговли.

Вместе с тем, этот порочный сценарий развития кризиса можно разорвать. Для этого необходимо, чтобы Агентство стал играть свою функцию, определяемую логикой хранения и реализации государственных резервов. Скупая отечественную нефть у производителей во время спада цен и заполняя нефтехранилища, расположенные в РФ и за рубежом, Агентство:

- поддерживает объемы производства;
- снижает объемы экспорта, уходящие на мировой рынок;
- стабилизирует цены;
- сохраняет доходы бюджета;
- защищает экспортную выручку отечественных производителей.

Для реализации этой цели Агентство привлекает денежные средства. Затем, во время роста цена на нефть, Агентство продает излишки запасов нефти, что позволяет ему:

- вернуть привлеченные денежные средства;
- дать бюджету РФ дополнительный доход;
- увеличить фонды государственных резервов.

Выводы

Колебания цен на сырье действуют разрушительно на экономику РФ. Заполняя свои хранилища во время спада цен и продавая запасы на пике цен, Агентство не только стабилизировало бы ры-

нок, защищая отечественных производителей и потребителей сырья, но и приносило бы дополнительный доход бюджету РФ, так необходимый для реализации социальных и других программ. Использование зарубежных нефтехранилищ для нейтрализации шоковых воздействий колебаний цен на нефть на отечественную промышленность могло бы защитить:

- экспортную выручку экономики РФ;
- доходы бюджета.

Товарно-сырьевой кредитный институт

Многие российские предприятия работают в условиях неопределенности предложения ресурсов и спроса на их продукцию. В этих условиях Агентство могло бы оказать дополнительное стабилизирующее воздействие на экономику, взяв на себя роль товарно-кредитного института.

Товарно-кредитный институт предоставляет на товарно-сырьевых рынках следующие услуги:

- опционы на поставку и покупку сырья и товаров;
- фьючерсы на поставку и покупку сырья и товаров;
- товарные и сырьевые кредиты.

Опционы и фьючерсы страхуют производителей и потребителей ресурсов от непредсказуемых скачков цен, возникающих вследствие колебаний экономической конъюнктуры. Товарно-сырьевые кредиты позволяют предприятиям, нуждающимся в оборотных средствах, работать на рынке.

Успешное выполнение этих функций позволяет Агентству стабилизировать и стимулировать к росту экономику России (см. схему 2.15), одновременно зарабатывая деньги для бюджета. Сохране-

ние и развитие налогооблагаемой базы также положительно сказывается на бюджете России.

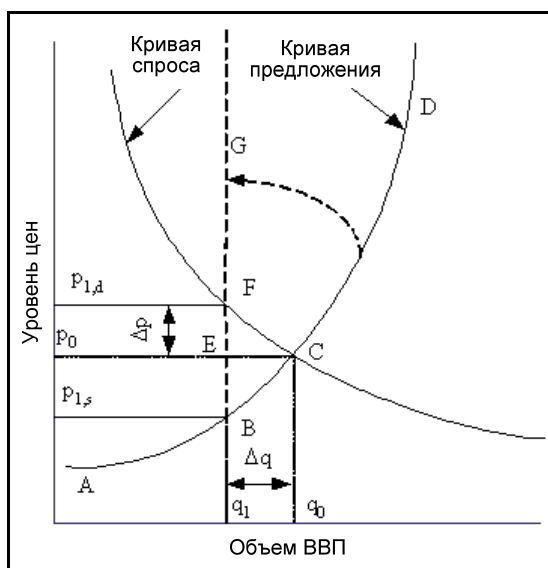


Схема 2. 15. Влияние дефицита оборотных средств на уровень ВВП РФ и на уровень цен

Объем ВВП РФ и уровень цен определяются пересечением кривых спроса и предложения, как это показано на схеме 2.16. В обычном состоянии кривая предложения имеет форму ABCD, что приводит к:

- объему ВВП РФ размера q_0 ;
- уровню цен величины p_0 .

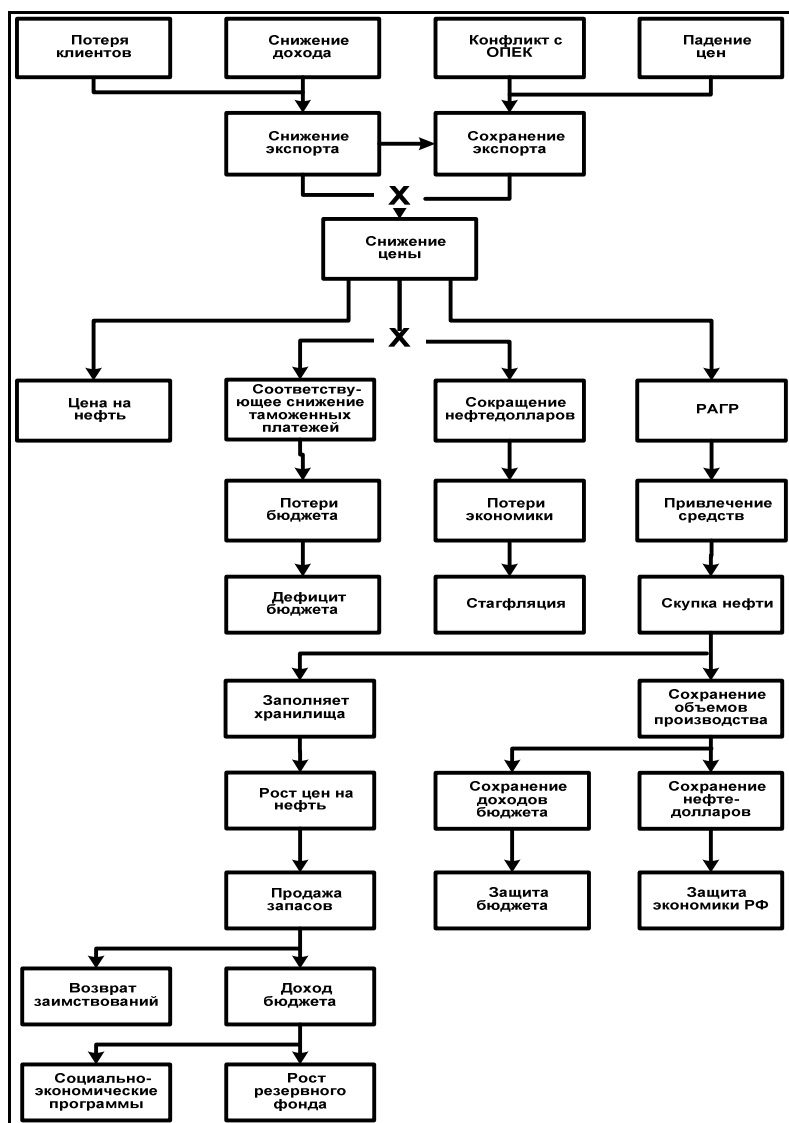


Схема 2. 16. Вклад Агентства в преодоление кризисов, возникающих вследствие колебаний конъюнктуры на стратегические ресурсы

Дефицит оборотных средств не позволяет предприятиям закупать сырье и комплектующие в должном объеме. Одновременно, ставка рефинансирования ЦБ часто превосходит доходность активов предприятий, что не позволяет им расширять объем оборотных средств за счет кредитов. В результате возможный объем производства жестко ограничивается сверху имеющимся у предприятий объемом оборотных средств. Это приводит к тому, что кривая предложения меняет форму, переходя в кривую ABEFG, где

q_1 – жесткое ограничение сверху на объем ВВП РФ вследствие дефицита оборотных средств у предприятий.

Дефицит оборотных средств оборачивается снижением ВВП РФ в объеме

$$\Delta q = q_0 - q_1,$$

и ростом уровня цен в размере:

$$\Delta p = p_{1,\sigma} - p_0.$$

Предоставляя ключевым российским предприятиям товарно-сырьевые кредиты, Агентство могло бы стабилизировать:

- ВВП РФ, содействуя его росту;
- уровень цен, содействуя снижению инфляции.

Выводы

Нестабильность конъюнктуры товарно-сырьевых рынков приводит к спаду ВВП РФ. Спад производства провоцирует и дефицит оборотных средств, не позволяющий предприятиям закупать сырье в объеме, необходимом для удовлетворения спроса на их продукцию. Играя роль товарно-сырьевого кредитного института, Агентство могло бы защитить ВВП РФ от разрушающих влияний:

- колебаний товарно-экономической конъюнктуры;
- дефицита оборотных средств предприятий.

2.7. Товарно-сырьевой рынок, вмешательство государства и российская инициатива создания глобального резерва по стабилизации товарно-сырьевых рынков

Современная концепция национальной безопасности России предполагает усиление государственного регулирования в экономике. Регулирование ни в коей мере не противоречит рыночным реформам, так как его целью становится стабилизация товарно-сырьевых рынков и амортизация шоковых воздействий, возникающих вследствие колебания экономической конъюнктуры.

Такое регулирование рынка принято и в странах рыночной экономики, так, по сообщениям РИА «Новости»: «Джордж Буш в целях обеспечения "долгосрочной энергетической безопасности" США отдал распоряжение министерствам энергетики и внутренних дел о пополнении стратегических нефтяных резервов страны до уровня в 700 млн. баррелей (сейчас резерв составляет 544 млн. баррелей)... По мнению американских экспертов, решение Буша направлено на стабилизацию мировых цен на нефть, которые стремительно падают после авиакатастрофы самолета А-300 в США и на фоне всемирной борьбы с терроризмом, в которую косвенно вовлечены большинство стран Персидского залива. По информации «Эхо Москвы», решение президента США уже вызвало в Европе резкий рост курсов акций нефтяных компаний, который превысил 4%...»

Выводы

Регулирование товарно-сырьевых рынков при помощи деятельности Агентства не только не противоречит рыночным реформам, но и, наоборот, способствует им. Нейтрализация шоковых воздействий колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков способствует формированию, сохранению и развитию рыночных механизмов саморегулирования экономики. Такая практика характерна для стран развитых экономик, например, для США.

2.8. Объемы необходимых запасов

Объемы необходимых запасов определяются на основе прогноза и анализа возможных шоковых воздействий. Необходимые запасы должны позволять:

- пережить шоковую ситуацию;
- амортизировать разрушающее воздействие;
- перестроить экономику РФ к новым условиям, возникшим после шокового воздействия.

Длительность и сила возможных шоковых воздействий определяются на основе типизации шоковых воздействий с последующим их сравнительным анализом.

Выводы

Нормативы для объемов и номенклатуры государственных запасов следует определять на основе макроэкономического анализа и прогнозирования, позволяющих предсказать:

- время повышенной вероятности появления шоковых воздействий;
- их:

- силу;
 - резкость;
 - длительность,
- масштаб.

2.9. Согласование интересов

Успешное развитие Агентства происходит только в том случае, если оно отвечает интересам:

- рациональным;
- институциональным;
- политическим.

Рациональные интересы – объективные интересы всей системы, то есть государства.

Институциональные интересы – интересы различных организаций и институтов.

Политические интересы – интересы влиятельных лиц, группировок, течений, представляющих интересы различных слоев общества.

Реорганизация Агентства с целью выполнения им своих широких функций полностью отвечает рациональным интересам, т.е. интересам государства (см. схему 2.17).

Рациональные интересы отражают интересы государства в целом. Они заключаются в:

- стабильности и целостности общества;
- развитии экономики и промышленности;
- наполняемости бюджета.

Решению этих задач полностью отвечает Агентство, в особенности при выполнении своих широких функций.

При этом удовлетворяются и институциональные интересы, т.е. интересы экономических институтов и образований. Производители и потребители, работающие в условиях сильных колебаний цен на продукцию и на сырье, получают стабильность.

Удовлетворяются и политические интересы, так как стабильность экономики РФ и рост ее ВВП РФ выгодны всем социальным слоям и политическим течениям.

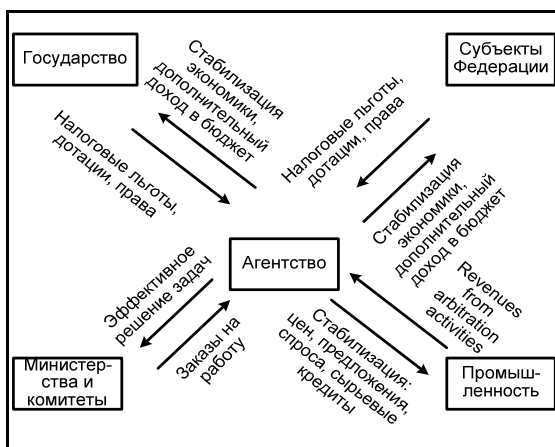


Схема 2. 17. Совмещение интересов

Выводы

Деятельность Агентства по стабилизации конъюнктуры товарно-сырьевых рынков отвечает интересам государства, экономических образований и субъектов, социальных слоев и политических течений.

Такая деятельность Агентства способствовала бы сплочению и консолидации общества, т.е. укреплению основ Российской государственности.

2.10. Сценарии развития Агентства

Агентство можно развиваться по двум сценариям. В первом сценарии агентство выполняет свою узкую функцию – снятие шоковых воздействий военного, техногенного или природного сценария. В этом сценарии ввиду дефицита бюджетных средств существенна вероятность постепенного снижения объема государственных резервов, вплоть до уровня ниже критического.

Во втором сценарии Агентство начинает выполнять свою широкую функцию, которая отличается от узкой добавлением задачи стабилизации товарно-сырьевых рынков. В этом сценарии Агентство решает существенные задачи экономической безопасности РФ, закладывая предпосылки к:

- стабилизации товарно-сырьевых рынков;
- сохранению науко- и технологически емких производств;
- росту ВВП РФ.

Выводы

Агентство может развиваться по двум сценариям. Выполняя свою узкую функцию, Агентство не только не защищает экономику РФ, ВВП РФ, бюджет РФ от разрушающих колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков, но и постепенно теряет объемы запасов, что ставит под угрозу защиту РФ от шоковых воздействий военного, техногенного или природного характера.

Выполняя свою широкую функцию по защите экономики РФ, ВВП РФ, бюджета РФ от разрушающих колебаний конъюнктуры

товарно-сырьевых рынков, Агентство не только сохраняет объемы запасов, требуемые для защиты РФ от разрушающих воздействий военного, техногенного или природного характера, но и дает дополнительный доход в бюджет, так необходимый, например, для реализации социальных программ.

2.11. Организационное проектирование Агентства

Типы структур

Государственный резерв призван выполнять разнообразные функции, призванные снимать шоковое воздействие от колебаний товарной конъюнктуры вследствие причин:

- политического;
- военного,
- техногенного;
- социального;
- природного;
- экономического характера.

Для решения задач, вызванных причинами военного характера, необходимо строгое соблюдение дисциплины и исполнения приказов. В этом случае лучше всего действует организационная структура, основанная на исполнительной вертикали.

При решении же задач, вызванных причинами экономического характера, на первый план выходит профессиональная компетенция. В этом случае уже в существенной мере приходится опираться на горизонтальные связи. Такие структуры называются органическими, и наилучшая область их применения – условия динамичной, нечеткой, сложной и неопределенной среды.

Структуры, опирающиеся на исполнительную вертикаль и на горизонтальные связи, решают разные задачи, что предполагает и разные права, в том числе экономические.

Поэтому и организационная структура Агентства должна предусматривать возможность сосуществования различных организационных структур, ориентированных на выполнение своих задач. Сделать это можно в рамках холдинга, интегрирующего в себе структуры различных типов.

Выводы

Агентство решает разноплановые задачи национальной безопасности РФ. Разноплановость решаемых задач требует применения различных организационных структур.

Статус Агентства

Колебания конъюнктуры товарно-сырьевых рынков способны привести к потерям, исчисляемым процентами ВВП РФ, вплоть до десятков процентов (при резких существенных скачках цен). Потери же, возникающие вследствие резкости колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков, могут составлять доли процентов ВВП РФ, по максимуму вплоть до процентов. Резкий скачок цены на ресурс способен привести к спаду промышленности, использующей этот ресурс. Резкие возвратные колебания цен на ресурсы также способны нейтрализовать планируемый рост ВВП РФ. По этой причине деятельность Агентства по стабилизации товарно-сырьевых рынков имеет первостепенное значение для экономики России, как решение задач национальной безопасности РФ.

Выводы

Деятельность Агентства по стабилизации товарно-сырьевых рынков имеет первостепенное значение для экономики РФ.

Институциональная структура Агентства

Основные функции

Основной функцией штаб-квартиры Агентства (см. схему 2.18) становится анализ и прогнозирование макроэкономической ситуации с целью заблаговременного выявления негативных тенденций, которые потенциально способны привести к экономическим катастрофам и шоковым внештатным ситуациям. В соответствии с прогнозами и анализом ситуации разрабатывается стратегия развития Агентства, которая оптимальным образом нацелена на защиту экономических интересов РФ.

Для надлежащего выполнения своих задач Агентство должно включать в себя аналитическую службу (см. схему 2.19), содержащую в себе аналитический центр и центр развития. Аналитическая служба будет заниматься:

- анализом и прогнозированием внутренней и внешней макроэкономической ситуации;
- прогнозированием внештатных ситуаций и их параметров:
 - длительность;
 - сила;
 - резкость;
 - масштаб;
- разработкой стратегических мер профилактики и нейтрализации кризисных воздействий;

- формированием стратегии развития Агентства, включая:
 - видение текущего и желаемого состояния;
 - цели, приоритеты, политики;
 - критерии достижения;
 - решаемые задачи;
 - средства решения задач;
 - факторы риска и форс-мажора;
 - меры по нейтрализации факторов риска и форс-мажора;
- организационным проектированием и развитием системы государственных резервов.

Выводы

Деятельность Агентства направляется аналитической службой, которая занимается:

- анализом и прогнозированием ситуаций, в том числе макроэкономической;
- разработкой стратегических мер профилактики и нейтрализации шоковых воздействий экономического характера;
- формированием стратегии развития Агентства;
- организационным проектированием Агентства

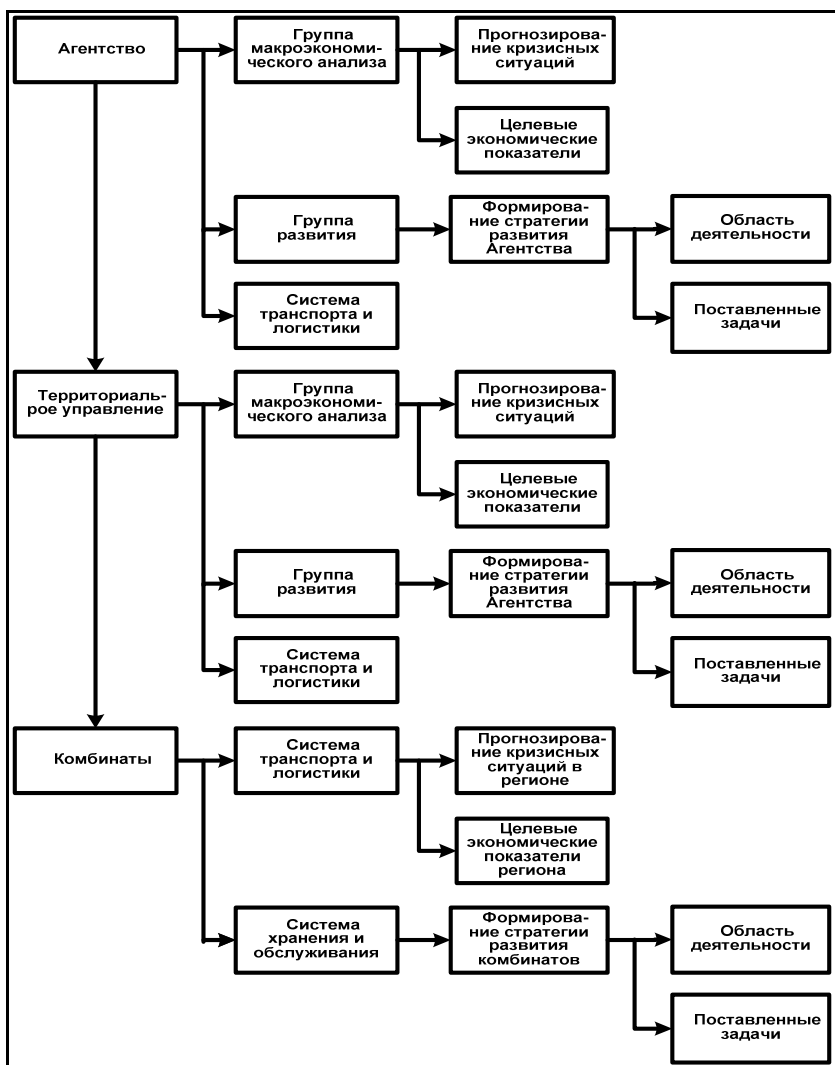


Схема 2. 18. Укрупненная организационная структура

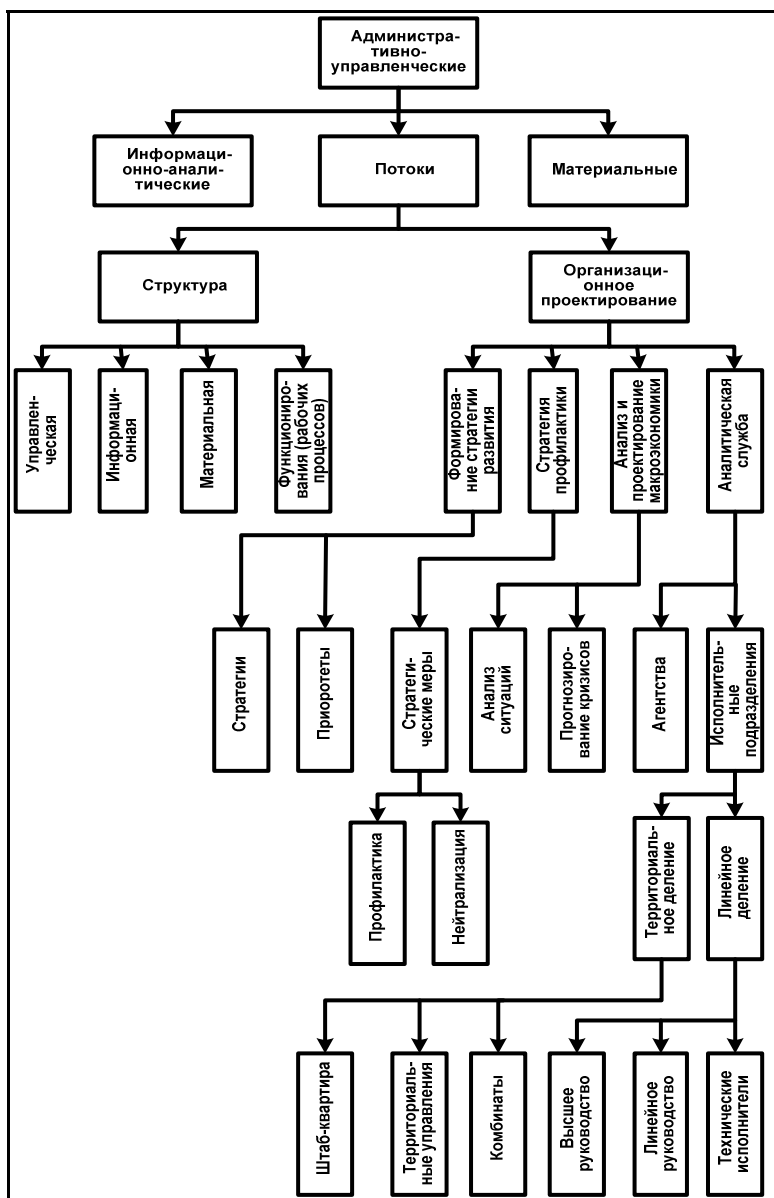


Схема 2. 19. Логика проектирования структуры Агентства

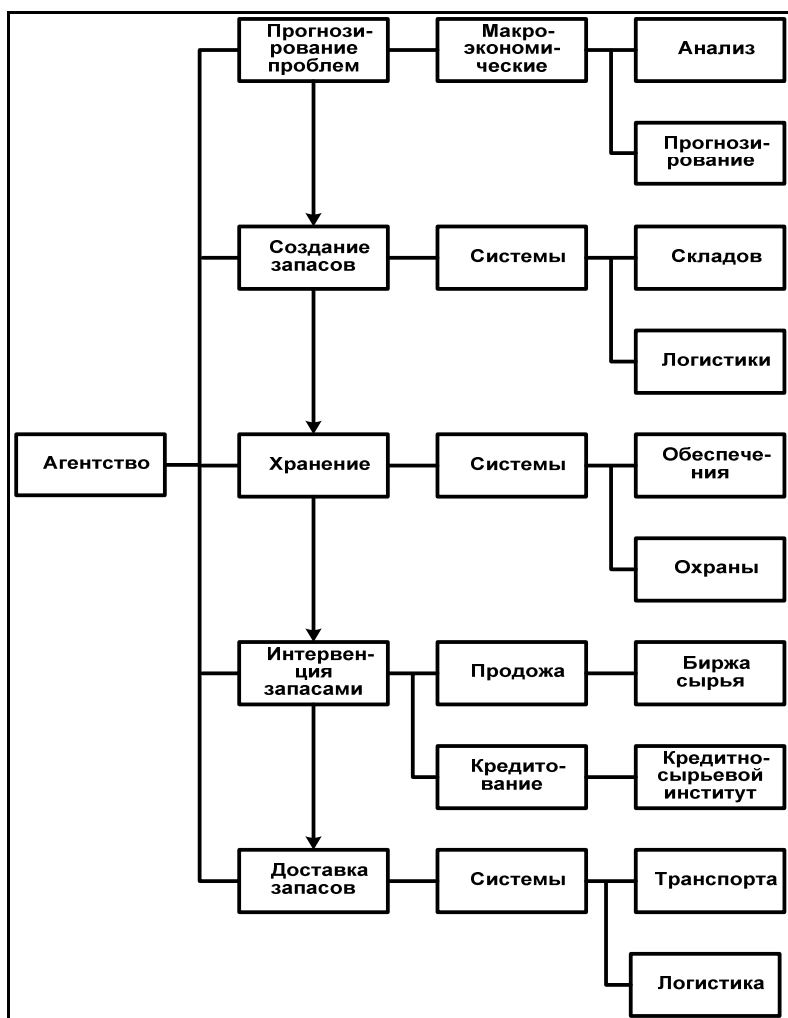


Схема 2 20. Процессы деятельности и институциональная структура

Структура через оптимизацию бизнес-процессов

Агентство оптимальным образом сможет выполнять свои задачи по амортизации шоковых воздействий, если в его структуру в широком смысле будут входить (см. схему 2.20):

- система складов;
- товарная биржа;
- институт макроэкономического анализа и прогнозирования;
- кредитно-товарные институты;
- транспортная система;
- система обеспечения и охраны.

В настоящее время конкуренция между отдельными фирмами и организациями все больше и больше замещается конкуренцией между цепочками продвижения продукции от самого грубого и первичного сырья до самого конечного потребителя (см. схему 2.21). Связано это с тем, что качество предоставляемых услуг, в том числе в общественном секторе, определяется удовлетворением не только прямого клиента, но и следующего клиента, для которого наш клиент является поставщиком. Качество во многом определяется характеристиками сырья и комплектующих. Качество же входов обеспечивается работой не только с прямыми поставщиками, но и с теми поставщиками, для которых наши поставщики являются клиентами (см. схему 2.21).

В идеале организационная структура Агентства должна быть спроектирована в соответствии с бизнес-процессами предоставления услуг по амортизации шоковых воздействий. При этом часть бизнес-процессов могут выполнять партнеры Агентства.

Выводы

Организационная структура и деятельность Агентства проектируются на основе оптимизации рабочих процессов (бизнес-процессов).

Потоки

Организационная структура Агентства проектируется совместно с оптимизацией ее потоков:

- информационно-аналитических;
- административно-управленческих;
- материально-финансовых.

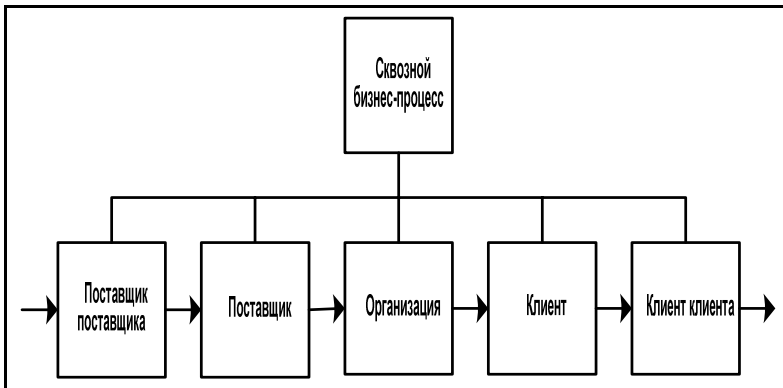


Схема 2. 21. Сквозной бизнес-процесс предоставления услуг

Эти потоки должны быть скоординированы между собой и обеспечивать эффективность рабочих процессов.

Выводы

Организационное проектирование Агентства осуществляется на основе координации и оптимизации потоков:

- материально-финансовых;
- информационно-аналитических;
- административно-управленческих

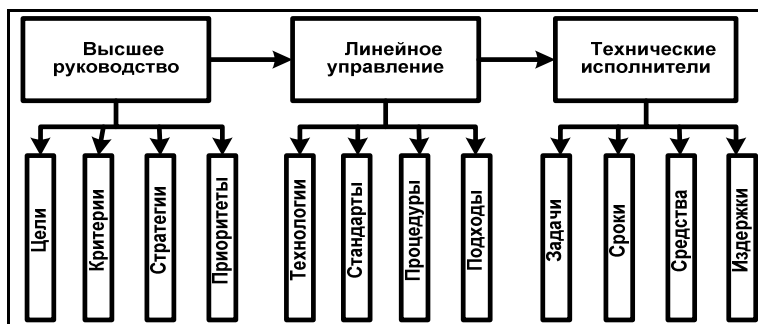


Схема 2. 22. Сферы влияния

2.12. Дальнейшие перспективы развития Агентства

Российская инициатива создания глобальных резервов по стабилизации товарно-сырьевых рынков

Колебания конъюнктуры товарно-сырьевых рынков оказывают значительное влияние на совокупный мировой валовой продукт. Так, пиковые цены на нефть оборачиваются промышленным спадом стран, имеющих развитую экономику. Спады же цен на нефть также дестабилизируют рынок, принося ощутимые потери нефтедобывающим странам.

В современном мире все большую роль играют экономические, информационные и телекоммуникационные факторы. Угрозы

прямого военного воздействия все больше замещаются угрозами оказания экономического давления. В этих условиях жизненно важные интересы России включают экономический и политический суверенитет, т.е. возможность самостоятельно формировать и реализовывать стратегию своего экономического развития.

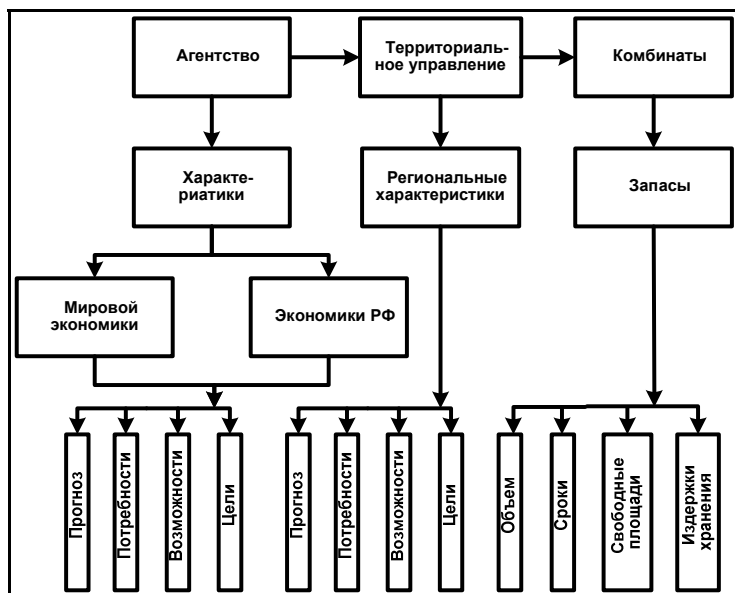


Схема 2. 23. Сферы влияния

Суверенитет возможен только в условиях экономической независимости. Однако, находясь в мировом экономическом пространстве, Россия подвержена импортируемым извне негативным экономическим тенденциям, в том числе шокового характера. Излишне говорить, что независимость возможна только в том случае, если Россия окажется в состоянии самостоятельно справ-

ляться с такими нежелательными шоковыми экономическими воздействиями, которые импортируются случайно в силу стихийности рыночной конъюнктуры или намеренно иностранными государствами с целью оказания воздействия на политический и экономический курс России.

Функцию нейтрализации негативных шоковых воздействий экономического характера на товарно-сырьевых рынках с успехом могло бы выполнять Агентство.

Шоковые колебания экономической конъюнктуры товарно-сырьевых рынков затрагивают все государства и, прежде всего, экономически развитые. Россия же обладает громадными природными богатствами. Это дает шанс России выступить со стратегической инициативой создания международной сети государственных резервов.

В настоящее время отдельные страны, такие как США, периодически предпринимают попытки стабилизировать мировую конъюнктуру товарно-сырьевых рынков при помощи своих государственных резервов. В краткосрочной перспективе эти попытки удаются великолепно⁴. Но в длительной перспективе государственных резервов даже такой страны, как США, может не хватить для стабилизации мировых рынков. Вместе с тем, коор-

⁴ По сообщениям РИА «Новости»: «Джордж Буш в целях обеспечения "долгосрочной энергетической безопасности" США отдал распоряжение министерствам энергетики и внутренних дел о пополнении стратегических нефтяных резервов страны до уровня в 700 млн баррелей (сейчас резерв составляет 544 млн баррелей). ... По мнению американских экспертов, решение Буша направлено на стабилизацию мировых цен на нефть, которые стремительно падают после авиакатастрофы самолета А-300 в США и на фоне всемирной борьбы с терроризмом, в которую косвенно вовлечены большинство стран Персидского залива. По информации «Эхо Москвы», решение президента США уже вызвало в Европе резкий рост курсов акций нефтяных компаний, который превысил 4%...»

динация усилий работы государственных усилий отдельных стран способна стабилизировать мировые товарно-сырьевые рынки.

В перспективе возможно создание, как глобальной международной сети государственных резервов, так и европейской сети государственных резервов. По различным международным сетям государственных резервов возможна разная степень интеграции и разная номенклатура. Однако путь к этой цели начинается с маленьких шагов, таких как:

- обмен аналитической и прогнозной информацией;
- координация усилий по стабилизации отдельных рынков;
- взаимное информирование о больших объемах закупок и продаж, делающихся ради стабилизации конъюнктуры;
- взаимное информирование о PR, т.е. заявлениях в прессе о возможности закупки или продажи государственных резервов.

Таким образом, мировая общественность может получить эффективный инструмент стабилизации. Причем в наибольшей степени в стабилизации (пиковых цен) заинтересованы развитые страны.

Россия же выступает со стратегической инициативой, что даст ей дополнительные очки и маневр на переговорах:

- о вступлении в ВТО;
- с G-8;
- с членами НАТО,
- с другими влиятельными международными организациями.

Обладание значительной долей мировых запасов и хорошо развитой сетью хранилищ ставит Россию в исключительное положение. Исключительное положение в этой сфере позволяет России

делать услуги мировому сообществу, получая в ответ взаимные услуги, такие как особый статус, особые условия вступления, и другие.

Глобальная международная система государственных резервов сможет защитить мировое сообщество от угроз международного терроризма экономического характера, т.е. от попыток группы стран, обладающих ключевыми стратегическими ресурсами, оказывать давление на мировое сообщество.

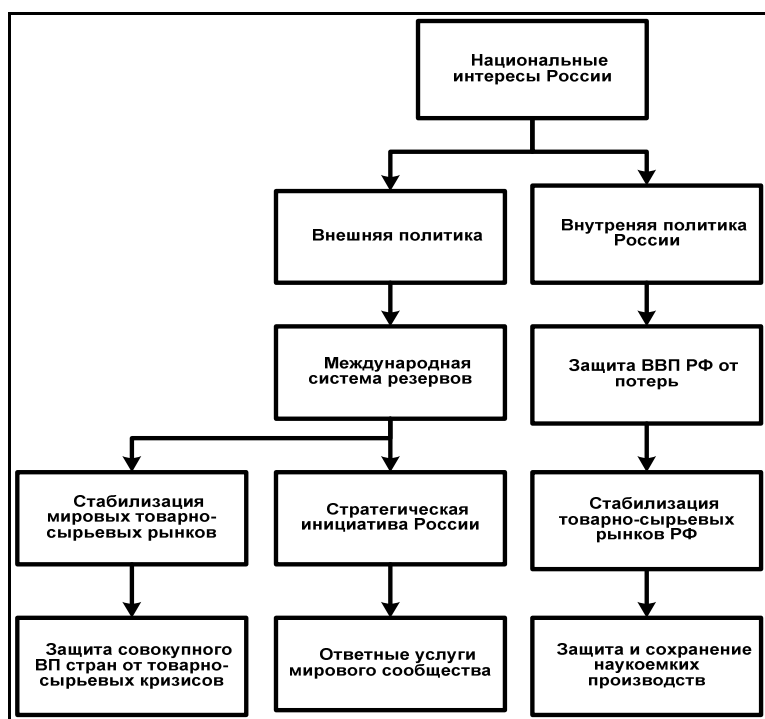


Схема 2. 24. Роль Агентства в реализации национальных интересов России

Кризисы товарно-сырьевых рынков оказывают разрушительное воздействие на экономики как развитых, так и развивающихся стран. В настоящее время государства, управляя своими резервами, пытаются справиться в одиночку с товарно-сырьевыми кризисами. В одних случаях такие усилия приводят к успеху, в других – дают только краткосрочные результаты. Так, решение президента США о пополнении стратегических нефтяных резервов страны смогло стабилизировать цены на нефть вплоть до обращения тенденции, однако только в краткосрочной перспективе.

В то же время представляется, что инициатива России по созданию международной сети государственных резервов с целью стабилизации мировых товарно-сырьевых рынков могла бы обратить на себя внимание мировой общественности. Более того, в таком начинании Россия могла бы играть ведущую роль вследствие своих возможностей на товарно-сырьевых рынках.

Для развитых стран разрушительны кризисы, вызываемые пиковыми подъемами цен, а для развивающихся – кризисы, обусловленные падением цен.

Выводы

Резкие колебания конъюнктуры товарно-сырьевых рынков разрушительно действуют на совокупный мировой валовой продукт. Каждая страна, взятая по отдельности, далеко не всегда может добиться долгосрочных успехов при попытках стабилизации мировой конъюнктуры товарно-сырьевых рынков. Создание же международной системы государственных резервов могло бы:

- стабилизировать мировую конъюнктуру товарно-сырьевых рынков;

- защитить совокупный мировой валовой продукт от резких колебаний цен на сырье;
- придать дополнительный вес России и дать ей дополнительные инструменты для проведения международных переговоров по интересующим ее вопросам.

Недра как резервы

В настоящее время существенную часть экономики России составляют отрасли, связанные с производством и первичной обработкой сырья. Поэтому благополучие и развитие экономики России зависит от состояния ее недр.

В этом аспекте имеет смысл рассматривать недра России как ее резервы. При этом часть разведанных запасов можно хранить прямо в недрах, предполагая их добычу и поступления на товарно-сырьевые рынки в случае резких:

- роста цен;
- снижения предложения.

Хранение запасов прямо в недрах имеет то преимущество, что не требует складов, охраны и прочих действий, связанных с расходами средств. В то же время, в случае сырьевого кризиса, освоение месторождений из недр защитит отечественную промышленность и позволит России проводить независимые от внешнего давления экономический и политический курсы.

Выводы

Недра России являются частью ее резервов. Имеет смысл часть разведанных месторождений держать как резервы на случай дли-

тельных товарно-сырьевых кризисов, связанных с дефицитом ресурсов.

Заключение

Агентство готово взять на себя функции стабилизации товарно-сырьевых рынков. Эти функции логически вытекают из той роли, которую могут играть резервы в нейтрализации современного вектора угроз и давлений на Россию.

Для выполнения этих функций необходимо провести реорганизацию Агентства с целью выполнения им своей широкой функции решения задач национальной безопасности по защите экономики РФ, ВВП РФ, бюджета РФ от разрушающего воздействия шоковых колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков.

Глава 3.

Объем потерь вследствие скачков

3.1. Объем потерь вследствие скачков

Описание ВВП РФ

Объем потерь ВВП РФ, который возникает вследствие ценовых скачков можно оценить по порядку величины. Для этого представим зависимость объема ВВП от наиболее существенных стратегических ресурсов в виде производственной функции Кобба-Дугласа:

$$Y_r = r_{y,r} \prod_{j=0}^J x_j^{\alpha_j}, \quad (3.1.1)$$

$$\alpha_j \geq 0, \quad (3.1.2)$$

$$\sum_{j=0}^J \alpha_j = 1, \quad (3.1.3)$$

где

Y_r – реальный ВВП, т.е. ВВП, измеренный в базовых ценах;

$k_{y,r}$ – коэффициент пропорциональности;

α_j – степенной коэффициент, показывающий возможность замещения ресурса x_j другими ресурсами;

j – индекс рассматриваемого ресурса;

J – максимальный по величине индекс рассматриваемых ресурсов.

Коэффициенты замещения (эластичность замещения) находятся следующим образом. Берутся маленькие изменения объемов

потребляемых ресурсов, так, чтобы объем реального ВВП остался неизменным:

$$dY_r = \sum_{j=0}^J \frac{\partial Y_r}{\partial x_j} dx_j = k_{y,r} \sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{\prod_{i=0}^J x_i^{\alpha_i}}{x_j} dx_j \quad (3.1.4)$$

Разделим выражение (2.1.4) на Y_r учитывая, что:

$$Y_r = k_{y,r} \prod_{j=0}^J x_j^{\alpha_j};$$

суммарное изменение ВВП равно нулю:

$$dY_r = 0. \quad (3.1.5)$$

Тогда выражение (3.1.4) принимает вид:

$$\sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{dx_j}{x_j} = 0. \quad (3.1.6)$$

В формуле (3.1.6) будем менять только объемы потребления ресурсов m и n :

$$\alpha_n \frac{dx_n}{x_n} + \alpha_m \frac{dx_m}{x_m} = 0$$

Теперь мы легко получаем выражение для эластичности замещения ресурсов x_n и x_m :

$$\epsilon_{n,m} = \frac{\frac{dx_n}{x_n}}{\frac{dx_m}{x_m}} = \frac{\alpha_m}{\alpha_n}, \quad (3.1.7)$$

где

$\epsilon_{n,m}$ – эластичность замещения ресурса x_n ресурсом x_m .

Эластичность замещения ресурса x_n ресурсом x_m показывает, на сколько процентов должно измениться потребление ресурса x_n , если потребление ресурса x_m возросло на 1%, а реальный ВВП, т.е. ВВП, измеренный в базовых ценах, остался неизменным.

Эластичность замещения – экономически объективная реальность, которая характеризует сложившиеся в РФ технологии производства ВВП. Поэтому эластичность замещения доступна наблюдению и анализу. Например, можно говорить, что сокращение потребления нефти на 1% при условии неизменного ВВП должно привести к росту потребления природного газа на 1,5%⁵.

Выводы

Возможно модельное описание ВВП РФ для количественных оценок по порядку величины.

Оценка влияния объема потребляемых ресурсов на ВВП РФ

Измерив эластичности замещения на основании формулы (3.1.7), мы легко строим функцию Коба-Дугласа (3.1.1), которая позволяет оценить влияние изменения объема потребляемых ресурсов на ВВП.

Напишем уравнение для бюджетной линии:

$$\sum_{j=0}^J p_j x_j = B, \quad (3.1.8)$$

где

p_j – цена ресурса x_j .

Учитывая имеющиеся технологические и ценовые пропорции, уравнение 3.1.8) можно переписать в виде:

$$p_0 x_0 \sum_{j=0}^J \rho_j \chi_j = B, \quad (3.1.9)$$

$$p_0 = 1, \quad (3.1.10)$$

⁵ Цифры условные

$$p_j = \rho_j p_0, \quad (3.1.11)$$

$$\rho_j > 0, j = 1, \dots, J, \quad (3.1.12)$$

$$\chi_0 = 1, \quad (3.1.13)$$

$$x_j = \chi_j x_0, \quad (3.1.14)$$

$$\chi_j > 0, j = 1, \dots, J, \quad (3.1.15)$$

где

ρ_j – коэффициент пропорциональности для цены на ресурс j , $j=0, 1, \dots, J$;

χ_j – коэффициент пропорциональности для потребления ресурса x_j , $j=0, 1, \dots, J$.

Используя зависимости (3.1.11) и (3.1.14), можно решить уравнение (3.1.9):

$$x_0 = \frac{B}{p_0(1 + \sum_{j=0}^J \rho_j \chi_j)}; \quad (3.1.16)$$

$$x_j = \frac{\chi_j}{p_0(1 + \sum_{j=0}^J \rho_j \chi_j)} B; j = 1, \dots, J. \quad (3.1.17)$$

Формулы (3.1.16) и (3.1.17) можно объединить в одну:

$$x_j = \frac{\chi_j}{p_0 \sum_{j=0}^J \rho_j \chi_j} B; j = 1, \dots, J. \quad (3.1.18)$$

Теперь, учитывая формулу (3.1.3), мы, на основании формулы (3.1.1), оказываемся в состоянии написать зависимость реального ВВП РФ от денежного бюджета потребляемых ресурсов, ценовых пропорций и технологических пропорций:

$$Y_r = k_{y,r} \frac{\prod_{j=0}^J \chi_j^{\alpha_j}}{p_0 \sum_{j=0}^J \rho_j \chi_j} B. \quad (3.1.19)$$

Быстрое изменение ценовых пропорций не оставляет возможности для изменения пропорций технологических. Не меняются также и эластичности замещения, которые определяются используемой технологией. Поэтому

$$\chi_j = \text{const}, \quad j = 0, 1, \dots, J; \quad (3.1.20)$$

$$\rho_j = \text{const}, \quad j = 0, 1, \dots, J. \quad (3.1.21)$$

Таким образом, при резком изменении ценовых пропорций относительное изменение реального ВВП РФ составит:

$$\frac{Y_r^e}{Y_r^b} = \frac{p_0^b \sum_{j=0}^J p_j^b \chi_j}{p_0^e \sum_{j=0}^J \rho_j^e \chi_j} \frac{B^e}{B^b} = \frac{\frac{B^e}{p_0^e} \sum_{j=0}^J p_j^b \chi_j}{\frac{B^b}{p_0^b} \sum_{j=0}^J \rho_j^e \chi_j}, \quad (3.1.22)$$

где

b – индекс начального состояния;

e – индекс конечного состояния.

Сокращение объемов потребления ресурсов оценивается на основании формулы (3.1.18):

$$\frac{x_j^e}{x_j^b} = \frac{p_0^b \sum_{j=0}^J p_j^b \chi_j}{p_0^e \sum_{j=0}^J \rho_j^e \chi_j} \frac{B^e}{B^b}, \quad j = 1, \dots, J. \quad (3.1.23)$$

Формула (3.1.23) позволяет оценивать по порядку величины разрушающее воздействие ценовых скачков на экономику и ВВП РФ. Так, если в результате колебаний экономической конъюнктуры цена на ресурс подскочила на 20%, а ресурс занимает 10% в

структуре потребления при производстве ВВП, то ВВП РФ уменьшится на 2%:

$$\frac{Y_r^e}{Y_r^b} = \frac{1}{1 + 20\% * 10\%} = \frac{1}{1.02} = 0.980 = 100\% - 2\%. \quad (3.1.24)$$

Такое снижение объема ВВП особенно опасно тем, что предприятия РФ находятся в условиях конкуренции с иностранными производителями. **Снижение объема производства оборачивается потерей клиентов (рынка), вернуть которых полностью, даже затратив существенные усилия, не всегда оказывается возможным. Поэтому особенно важной становится задача: не допустить снижения ВВП из-за резких колебаний экономической конъюнктуры.**

Выводы

Можно на модельном уровне оценить количественную взаимосвязь ценовых и технологических пропорций. Можно оценить по порядку величины эффект разрушающего воздействия скачков цен на ВВП РФ.

3.2. Пересчет ценовых пропорций в технологические

Расчет оптимальный технологических пропорций по ценовым пропорциям

Для функции (2.1.1) ценовые пропорции однозначно пересчитываются в технологические. В самом деле, при стационарных ценах, как это показано на схеме 1.7, кривая одинакового выпуска касается бюджетной линии. А это значит, что вектор $p_j, j=0,1,...,J$, и вектор-градиент кривой одинакового выпуска

$$\frac{\partial Y_r}{\partial x_j} = \frac{\partial (k_{y,r} \prod_{j=0}^J x_j^{\alpha_j})}{\partial x_j} = \alpha_j \frac{k_{y,r} \prod_{j=0}^J x_j^{\alpha_j}}{x_j} \alpha_j \frac{Y_r}{x_j}, j = 0, 1, \dots, J, \quad (3.2.1)$$

направлены одинаково.

Если эти вектора направлены одинаково, то

$$const = \frac{p_j}{\alpha_j \frac{Y_r}{x_j}}. \quad (3.2.2)$$

Мы двигаемся вдоль кривой одинакового выпуска. Поэтому перенесем Y_r как константу в левую часть и получим:

$$\frac{p_j x_j}{\alpha_j} = const; \quad (3.2.3)$$

$$x_j = const \frac{\alpha_j}{x_j}. \quad (3.2.4)$$

Таким образом, мы получили соответствие ценовых и технологических пропорций. С точностью до константы технологические пропорции определяются формулой:

$$\chi_j = k_{\chi,\rho} \frac{\alpha_j}{x_j}, \quad (3.2.5)$$

где

$k_{\chi,\rho}$ - коэффициент пропорциональности между технологическими и ценовыми пропорциями.

Коэффициент пропорциональности можно выбрать произвольно, например, из условия:

$$\chi_0 = 1, \quad (3.2.6)$$

что ведет к

$$k_{\chi,\rho} = \alpha_0. \quad (3.2.7)$$

Выводы

Можно на количественном уровне оценить технологические пропорции (пропорции потребления ресурсов) по ценовым пропорциям.

Привязка технологических пропорций к ВВП РФ

Коэффициент пропорциональности можно, на основании формул (3.2.1), (3.1.5), привязать к ВВП РФ:

$$Y_r = k_{y,r} \prod_{j=0}^J x_j^{\alpha_j} = k_{y,r} \prod_{j=0}^J \left(k_{x,\rho,y} \frac{\alpha_j}{\rho_j} x_j^{\alpha_j} \right)^{\alpha_j} = k_{y,r} k_{x,\rho,y} \prod_{j=0}^J \left(\frac{\alpha_j}{\rho_j} \right)^{\alpha_j}. \quad (3.2.8)$$

При преобразованиях мы учитываем (3.1.3). Выделяя влево коэффициент пропорциональности для технологических пропорций, получаем:

$$k_{x,\rho,y} = \frac{Y_r}{k_{y,r} \prod_{j=0}^J \left(\frac{\alpha_j}{\rho_j} \right)^{\alpha_j}}. \quad (3.2.9)$$

$$x_j = \frac{Y_r}{k_{y,r} \prod_{j=0}^J \left(\frac{\alpha_j}{\rho_j} \right)^{\alpha_j}} \frac{\alpha_j}{\rho_j}, \quad (3.2.10)$$

где

$k_{x,\rho,y}$ – коэффициент для технологических пропорций, привязанный к ВВП РФ.

На основании формул (3.2.9), (3.2.10), (3.1.1) сразу можно сказать, как должны измениться объемы потребления ресурсов и технологические пропорции при изменении ценовых пропорций, для того чтобы ВВП РФ остается неизменным.

Выводы

Можно количественно оценить, как должны измениться объемы потребления ресурсов и технологические пропорции при измене-

нии ценовых пропорций, для того чтобы ВВП РФ остался неизменным.

Привязка технологических пропорций к бюджету потребления ресурсов

Коэффициент пропорциональности для технологических пропорций можно пересчитать и исходя из заданного бюджета потребления ресурсов:

$$B = k_{\chi, \rho, B} \sum_{j=0}^J p_j \frac{\alpha_j}{\rho_j} = k_{\chi, \rho, B} k_{\rho} \sum_{j=0}^J \alpha_j = k_{\chi, \rho, B} k_{\rho}; \quad (3.2.11)$$

$$x_j = k_{\chi, \rho, B} \chi_j; \quad (3.2.12)$$

$$p_j = k_{\rho} \rho_j; \quad (3.2.13)$$

$$k_{\chi, \rho, B} = \frac{B}{k_{\rho}}; \quad (3.2.14)$$

$$x_j = \frac{B}{k_{\rho}} \frac{\alpha_j}{\rho_j}, \quad (3.2.15)$$

где

$k_{\chi, \rho, B}$ – коэффициент для технологических пропорций, привязанный к бюджету потребления ресурсов;

k_{ρ} – коэффициент для цен.

Теперь на основании формул (3.2.5), (3.2.10), (3.2.15) можно в разрушающем вкладе шокового скачка цен выделить влияние:

- роста уровня цен;
- повышения цены на ресурс;
- резкости скачка.

Выводы

Зная технологические пропорции и бюджет потребления ресурсов, можно определить их объемы потребления в натуральных величинах.

Разрушающее влияние плавных колебаний цен

Суммарный спад ВВП описывается формулой (3.1.22). Оценим теперь разрушающее влияние повышения цен.

В начальном состоянии верно:

$$x_j^b = \frac{B^b}{k_\rho^b} \frac{\alpha_j}{\rho_j^b}; \quad (3.2.16)$$

$$Y_j^b = k_{y,r} \prod_{j=0}^J \left(\frac{B^b}{k_\rho^b} \frac{\alpha_j}{\rho_j^b} \right)^{\alpha_j} = k_{y,r} \frac{B^b}{k_\rho^b} \prod_{j=0}^J \left(\frac{\alpha_j}{\rho_j^b} \right)^{\alpha_j}, \quad (3.2.17)$$

где

b – индекс начального состояния;

e – индекс конечного состояния.

В конечном, устоявшемся состоянии выполняется:

$$x_j^e = \frac{B^e}{k_\rho^e} \frac{\alpha_j}{\rho_j^e}; \quad (3.2.18)$$

$$Y_j^e = k_{y,r} \prod_{j=0}^J \left(\frac{B^e}{k_\rho^e} \frac{\alpha_j}{\rho_j^e} \right)^{\alpha_j} = k_{y,r} \frac{B^e}{k_\rho^e} \prod_{j=0}^J \left(\frac{\alpha_j}{\rho_j^e} \right)^{\alpha_j}. \quad (3.2.19)$$

Таким образом, разрушающий вклад роста цен на ресурсы оценивается формулой:

$$I_{y,\rho,pokr} = \frac{Y_r^e}{Y_r^b} = \frac{B^e}{B^b} \frac{k_\rho^b}{k_\rho^e} \prod_{j=0}^J \left(\frac{\alpha_j}{\rho_j^e} \right)^{\alpha_j} = \frac{Y_r^e}{Y_r^b} = \frac{k_\rho^e}{B^b} \prod_{j=0}^J \left(\frac{\rho_j^b}{\rho_j^e} \right)^{\alpha_j}, \quad (3.2.20)$$

где

$I_{y,\rho,покp}$ — новая величина ВВП РФ, измеренная в процентах по отношению к прежнему значению ВВП РФ, при условии плавного подъема цены на ресурсы.

Отечественная промышленность работает в условиях дефицита оборотных средств, поэтому подъем цен на ресурсы означает сокращение реального бюджета их потребления, по меньшей степени до тех пор, пока рост цен на продукцию не компенсирует роста цен на ресурсы.

Разрушающее влияние опасно тем, что российская промышленность находится в условиях жесткой конкурентной борьбы с иностранными производителями. Сокращая объемы производства во время повышения цены, отечественные производители отдают конкурентам своих клиентов. Вернуть их обратно, при очередном снижении цен, уже не всегда оказывается возможным. Поэтому объемы производства:

- гибки при повышении цен;
- жестки при снижении цен.

Выводы

Можно количественно оценить по порядку величины разрушающее воздействие плавного колебания цен.

Разрушающее влияние резкого скачка цен

При резком скачке цен технологические пропорции не успевают подстроиться под ценовые. Объем производства определяется точкой пересечения старых технологических пропорций и новой бюджетной линией. Новые цены определяются формулой:

$$p_j^e = k_p^e \rho_j^e. \quad (3.2.21)$$

Старые технологические пропорции рассчитываются по формуле (3.2.16). Поэтому в конечном состоянии выполняется:

$$B^e = \sum_{j=0}^J p_j^e x_j^e = k_\rho^e \sum_{j=0}^J \rho_j^e k_{b,\chi}^e \frac{B^b}{k_\rho^b} \frac{\alpha_j}{\rho_j^b} = k_{b,\chi}^e B^b \frac{k_\rho^e}{k_\rho^b} \sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}, \quad (3.2.22)$$

где

$$k_{b,\chi}^e = \frac{k_\chi^e}{k_{\chi,\rho,B}^b}; \quad (3.2.23)$$

$k_{b,\chi}^e$ - отношение нового коэффициента технологических пропорций к старому коэффициенту технологических пропорций.

В формуле (3.2.22) выносим $k_{b,\chi}^e$ влево и получаем:

$$k_{b,\chi}^e = \frac{\frac{B^e}{k_\rho^b}}{\frac{B^b}{k_\rho^b} \sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}}. \quad (3.2.24)$$

Учитывая формулы (3.2.14) и (3.2.23), получаем новый коэффициент для технологических пропорций.

$$k_\chi^e = \frac{\frac{B^e}{k_\rho^b}}{\sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}}. \quad (3.2.25)$$

$$x_j^e = \frac{\frac{B^e}{k_\rho^b}}{\sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}} \frac{\alpha_j}{\rho_j^b}. \quad (3.2.26)$$

Потери ВВП РФ при резком скачке составляют:

$$I_{y,\rho,pokr} = \frac{\frac{B^e}{k_\rho^e}}{\frac{B^b}{k_\rho^b} \prod_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}}, \quad (3.2.27)$$

где $I_{y,\rho,pokr}$ – новая величина ВВП РФ, измеренная в процентах по отношению к прежнему значению ВВП РФ, при условии резкого скачка цен на ресурсы.

Выводы

Можно количественно оценить разрушающее воздействие резкого скачка цен.

Вклад резкости в разрушающее влияние скачка цен

Вклад резкости, т.е. вклад структурного перекоса, составляет:

$$I_{y,rezk,pokr} = \frac{k_{b,z}^e}{I_{y,\rho,pokr}} = \frac{\prod_{j=0}^J \left(\frac{\rho_j^e}{\rho_j^b} \right)^{\alpha_j}}{\sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}}. \quad (3.2.28)$$

Выводы

В разрушающем воздействии резкого скачка цены на ресурс можно выделить разрушающий вклад именно резкости.

Вклад изменения базовых цен

Вклад изменения базовых цен оценивается как

$$I_{y,baza,pokr} = \frac{\frac{B^e}{k_\rho^e}}{\frac{B^b}{k_\rho^b}}. \quad (3.2.29)$$

Выводы

В разрушающем воздействии резкого скачка цен можно выделить разрушающее воздействие изменения базовых цен.

Вклад ценовых пропорций

Вклад чисто ценовых пропорций равен

$$I_{y, \text{proports, pokr}} = \frac{1}{\prod_{j=0}^J \left(\frac{\rho_j^e}{\rho_j^b} \right)^{\alpha_j}}. \quad (3.2.30)$$

Выводы

В разрушающем воздействии скачка цены на ресурс можно выделить и количественно оценить разрушающее воздействие изменения ценовых пропорций.

Уровень товарно-сырьевой инфляции

Уровень товарно-сырьевой инфляции можно оценить как скорость роста первоначальной корзины потребляемых ресурсов. Первоначальная корзина потребляемых ресурсов рассчитывается по формуле (3.2.16), и ее стоимость составляет B^b .

Стоимость первоначальной корзины в конечных ценах равна:

$$B^{b,e} = \prod_{j=0}^J p_j^e x_j^b = \sum_{j=0}^J k_\rho^e \rho_j^e k_b^e \frac{B^b}{k_\rho^b} \frac{\alpha_j}{\rho_j^b} = B^b \frac{k_\rho^e}{k_\rho^b} \sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}, \quad (3.2.31)$$

где

$B^{b,e}$ — стоимость первоначальной корзины потребляемых ресурсов в новых ценах.

Таблица 3. 1

Оценка снижения реального ввп рф в процентах (%) в зависимости от величины скачка цены на ресурс и его удельного веса в производстве ВВП, рассчитанного по формуле (3.1.22)

Вес χ ресурса j в производстве ВВП	Величина скачка цены на ресурс j								
	5%	10%	15%	20%	30%	50%	60%	80%	100%
0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5%	0,25	0,50	0,74	0,99	1,48	2,44	2,91	3,85	4,76
10%	0,50	0,99	1,48	1,96	2,91	4,76	5,66	7,41	9,09
15%	0,74	1,48	2,20	2,91	4,31	6,98	8,26	10,71	13,04
20%	0,99	1,96	2,91	3,85	5,66	9,09	10,71	13,79	16,67
30%	1,48	2,91	4,31	5,66	8,26	13,04	15,25	19,35	23,08
35%	1,72	3,38	4,99	6,54	9,50	14,89	17,36	21,88	25,93
40%	1,96	3,85	5,66	7,41	10,71	16,67	19,35	24,24	28,57
50%	2,44	4,76	6,98	9,09	13,04	20,00	23,08	28,57	33,33
55%	2,68	5,21	7,62	9,91	14,16	21,57	24,81	30,56	35,48
60%	2,91	5,66	8,26	10,71	15,25	23,08	26,47	32,43	37,50
65%	3,15	6,10	8,88	11,50	16,32	24,53	28,06	34,21	39,39
70%	3,38	6,54	9,50	12,28	17,36	25,93	29,58	35,90	41,18
80%	3,85	7,41	10,71	13,79	19,35	28,57	32,43	39,02	44,44
85%	4,08	7,83	11,31	14,53	20,32	29,82	33,77	40,48	45,95
90%	4,31	8,26	11,89	15,25	21,26	31,03	35,06	41,86	47,37
95%	4,53	8,68	12,47	15,97	22,18	32,20	36,31	43,18	48,72
100%	4,76	9,09	13,04	16,67	23,08	33,33	37,50	44,44	50,00

Таблица 3. 2

Потери ВВП РФ (%) вследствие шокового скачка цен, рассчитанные по формуле (3.2.27)

Величина ценового скачка	Эластичность замещения									
	0,11	0,25	0,43	0,67	1,00	1,50	2,33	4,00	9,00	19,00
	Доля ресурса в корзине потребления (коэффициент α)									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%
1%	0,45	0,40	0,35	0,30	0,25	0,20	0,15	0,10	0,05	0,02
2%	0,89	0,79	0,69	0,59	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10	0,05
3%	1,32	1,18	1,03	0,89	0,74	0,59	0,44	0,30	0,15	0,07
4%	1,76	1,56	1,37	1,18	0,98	0,79	0,59	0,39	0,20	0,10
5%	2,18	1,94	1,70	1,46	1,22	0,98	0,73	0,49	0,25	0,12
10%	4,23	3,78	3,31	2,85	2,38	1,91	1,44	0,96	0,48	0,24
15%	6,17	5,51	4,84	4,17	3,49	2,81	2,12	1,42	0,71	0,36
20%	8,00	7,16	6,30	5,43	4,55	3,67	2,77	1,86	0,93	0,47
30%	11,39	10,21	9,01	7,79	6,55	5,29	4,00	2,69	1,36	0,68
40%	14,45	12,99	11,49	9,96	8,39	6,79	5,15	3,47	1,76	0,88
50%	17,24	15,53	13,77	11,96	10,10	8,19	6,23	4,21	2,13	1,07
60%	19,80	17,87	15,87	13,82	11,70	9,51	7,24	4,91	2,49	1,26
70%	22,15	20,03	17,83	15,55	13,19	10,74	8,20	5,57	2,83	1,43
80%	24,32	22,03	19,65	17,17	14,59	11,90	9,11	6,19	3,16	1,60
85%	25,35	22,98	20,52	17,94	15,26	12,46	9,54	6,50	3,32	1,68
90%	26,34	23,90	21,35	18,69	15,91	13,00	9,97	6,79	3,47	1,76
100%	28,23	25,65	22,95	20,12	17,16	14,05	10,79	7,36	3,77	1,91

Таблица 3. 3

**Потери ВВП РФ (%) вследствие медленных колебаний,
рассчитанные по формуле (3.2.20)**

Величина скачка	Эластичность замещения									
	0,111	0,25	0,429	0,667	1	1,5	2,333	4	9	19
	Доля ресурса в корзине потребления (коэффициент α)									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%
1%	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,69	0,79	0,89	0,94
2%	0,20	0,40	0,59	0,79	0,99	1,18	1,38	1,57	1,77	1,86
3%	0,30	0,59	0,88	1,18	1,47	1,76	2,05	2,34	2,63	2,77
4%	0,39	0,78	1,17	1,56	1,94	2,33	2,71	3,09	3,47	3,66
5%	0,49	0,97	1,45	1,93	2,41	2,88	3,36	3,83	4,30	4,53
10%	0,95	1,89	2,82	3,74	4,65	5,56	6,45	7,34	8,22	8,66
15%	1,39	2,76	4,11	5,44	6,75	8,04	9,32	10,58	11,82	12,43
20%	1,81	3,58	5,32	7,03	8,71	10,36	11,98	13,57	15,13	15,90
25%	2,21	4,36	6,48	8,54	10,56	12,53	14,46	16,35	18,19	19,10
30%	2,59	5,11	7,57	9,96	12,29	14,57	16,78	18,93	21,03	22,06
40%	3,31	6,51	9,60	12,59	15,48	18,28	20,98	23,60	26,13	27,36
50%	3,97	7,79	11,45	14,97	18,35	21,59	24,71	27,70	30,57	31,97
60%	4,59	8,97	13,15	17,14	20,94	24,57	28,04	31,34	34,49	36,01
70%	5,17	10,07	14,72	19,12	23,30	27,27	31,03	34,59	37,97	39,59
80%	5,71	11,09	16,17	20,95	25,46	29,72	33,73	37,51	41,08	42,79
90%	6,22	12,05	17,52	22,64	27,45	31,96	36,19	40,16	43,88	45,65
100%	6,70	12,94	18,77	24,21	29,29	34,02	38,44	42,57	46,41	48,24

Таблица 3. 4

**Потери ВВП РФ (%) вследствие резкости,
рассчитанные по формуле (3.2.28)**

Величина скачка	Эластичность замещения									
	0,111	0,25	0,429	0,667	1	1,5	2,333	4	9	19
	Доля ресурса в корзине потребления (коэффициент α)									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%
1%	0,0004	0,0008	0,0010	0,0012	0,0012	0,0012	0,0010	0,0008	0,0004	0,0002
2%	0,0018	0,0031	0,0041	0,0047	0,0049	0,0047	0,0041	0,0031	0,0018	0,0009
3%	0,0040	0,0070	0,0092	0,0105	0,0109	0,0105	0,0091	0,0069	0,0039	0,0021
4%	0,0070	0,0124	0,0162	0,0185	0,0192	0,0184	0,0161	0,0122	0,0068	0,0036
5%	0,0109	0,0192	0,0252	0,0287	0,0297	0,0285	0,0248	0,0189	0,0106	0,0056
10%	0,0419	0,0740	0,0965	0,1096	0,1134	0,1082	0,0941	0,0713	0,0398	0,0210
15%	0,0912	0,1605	0,2086	0,2361	0,2437	0,2318	0,2010	0,1518	0,0847	0,0445
20%	0,1569	0,2753	0,3566	0,4024	0,4141	0,3928	0,3397	0,2559	0,1424	0,0748
25%	0,2375	0,4153	0,5363	0,6034	0,6192	0,5859	0,5055	0,3799	0,2109	0,1106
30%	0,3317	0,5779	0,7441	0,8348	0,8543	0,8063	0,6941	0,5206	0,2885	0,1512
40%	0,5558	0,9620	1,2311	1,3736	1,3987	1,3141	1,1266	0,8418	0,4649	0,2432
50%	0,8210	1,4117	1,7959	1,9934	2,0204	1,8904	1,6147	1,2027	0,6623	0,3460
60%	1,1205	1,9142	2,4215	2,6746	2,6991	2,5161	2,1422	1,5911	0,8741	0,4562
70%	1,4490	2,4595	3,0943	3,4017	3,4192	3,1764	2,6966	1,9981	1,0954	0,5712
80%	1,8018	3,0391	3,8033	4,1626	4,1685	3,8605	3,2689	2,4170	1,3228	0,6893
90%	2,1752	3,6462	4,5398	4,9477	4,9376	4,5598	3,8521	2,8429	1,5536	0,8091
100%	2,5660	4,2751	5,2966	5,7494	5,7191	5,2677	4,4409	3,2722	1,7860	0,9296

Таблица 3. 5

Доля потерь ВВП РФ (%) при резком скачке, рассчитанная как отношение соответствующих показателей таблиц 3.4 и

3.2

Величина скачка	Эластичность замещения									
	0,000	0,001	0,002	0,004	0,008	0,010	0,020	0,030	0,041	0,052
	5	0	0	0	1	1	4	9	7	6
	Доля ресурса в корзине потребления (коэффициент α)									
	0,05%	0,1%	0,2%	0,4%	0,8%	1%	2%	3%	4%	5%
1%	0,50	0,50	0,50	0,49	0,49	0,49	0,49	0,48	0,48	0,47
2%	0,99	0,99	0,98	0,98	0,98	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94
3%	1,47	1,47	1,47	1,46	1,46	1,46	1,44	1,43	1,41	1,40
4%	1,95	1,95	1,94	1,94	1,93	1,93	1,91	1,89	1,87	1,85
5%	2,42	2,42	2,41	2,41	2,40	2,40	2,37	2,35	2,32	2,30
10%	4,69	4,69	4,68	4,67	4,65	4,64	4,60	4,55	4,51	4,46
15%	6,82	6,82	6,81	6,80	6,77	6,76	6,70	6,63	6,56	6,50
20%	8,84	8,83	8,82	8,81	8,77	8,76	8,67	8,59	8,51	8,42
30%	12,54	12,53	12,52	12,50	12,45	12,43	12,32	12,20	12,08	11,97
40%	15,87	15,87	15,85	15,83	15,77	15,74	15,60	15,46	15,31	15,17
50%	18,90	18,89	18,87	18,84	18,78	18,74	18,58	18,41	18,25	18,08
60%	21,66	21,65	21,63	21,59	21,52	21,48	21,30	21,11	20,93	20,74
70%	24,19	24,18	24,16	24,12	24,03	23,99	23,79	23,59	23,39	23,18
80%	26,52	26,51	26,48	26,44	26,35	26,31	26,09	25,88	25,66	25,44
90%	28,67	28,66	28,64	28,59	28,50	28,45	28,22	27,99	27,76	27,53
100%	30,67	30,66	30,64	30,59	30,49	30,44	30,20	29,96	29,72	29,47

Уровень товарно-сырьевой инфляции теперь составляет отношение стоимости товарно-сырьевых корзин:

$$h = \frac{B^{b,e}}{B^b} = \frac{k_\rho^e}{k_\rho^b} \sum_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}. \quad (3.2.32)$$

Вклад товарно-сырьевой инфляции

$$I_{y,\text{inf},\text{pokr}} = \frac{1}{\frac{k_\rho^e}{k_\rho^b} \prod_{j=0}^J \alpha_j \frac{\rho_j^e}{\rho_j^b}}. \quad (3.2.33)$$

Выводы

В разрушающем воздействии скачка цены на ресурс можно выделить и количественно оценить разрушающее воздействие товарно-сырьевой инфляции.

3.3. Результаты расчетов потерь ВВП РФ вследствие нестабильности товарно-сырьевых рынков

Результаты расчетов снижения реального ВВП РФ при различных сценариях развития событий приведены в табл. 3.1. При проведении расчетов считалось, что меняется только цена на ресурс j . Удельный вес ресурса j в производстве ВВП рассматривался как параметр. Объем потребляемых ресурсов в денежном исчислении считался постоянным.

Таблица 1 позволяет также оценить прирост ВВП РФ, который произойдет вследствие действий Агентства по стабилизации товарно-сырьевых рынков. Так, **если Агентство снизит величину резких скачков с 10% до 5% на стоимость сырья, удельный вес которого в производстве ВВП занимает 10%, то ВВП РФ вырастет на величину:**

$$0,99\%-0,5\%=0,49\%\approx 0,5\% \text{ ВВП РФ.}$$

(3.3.1)

Эффект же от снижения величины скачка с 30% до 10% сырья, занимающего 20% в производстве ВВП РФ, составит уже:

$$5,66\%-1,96\%=3,7\% \text{ ВВП РФ.} \quad (3.3.2)$$

Нейтрализация же двукратного скачка цен на ресурс, удельный вес которого в производстве ВВП РФ занимает 10%, спасет:

$$9,09\%-0,50\%=8,49\% \text{ ВВП РФ.} \quad (3.3.3)$$

Выводы

Шоковые скачки цен на ресурсы способны привести к серьезному спаду обрабатывающей промышленности и представляют серьезную реальную угрозу национальной безопасности России. Сильный шоковый скачок цены на ресурс способен привести к спаду ВВП РФ, исчисляемому процентами и десятками процентов ВВП РФ. Резкие колебания цены на ресурс способны привести к спаду ВВП РФ, исчисляемому долями и процентами ВВП РФ.

3.4. Описание сценариев развития Агентства

Рассмотрим различные сценарии развития Агентства.

Агентство закупает запасы по цене закупки p_{in} , продает – по цене продажи p_{out} . Агентство получает правительственные дотации объема g_t и несет издержки хранения:

- фиксированные, т.е. не зависящие от объема запасов;
- переменные, т.е. пропорциональные объему запасов.

Фиксированные издержки FC связаны с поддержанием складов и административного аппарата. Переменные издержки VC – с обслуживанием запасов,

$$VC=cQ, \quad (3.4.1)$$

где

VC – переменные издержки;

c – удельные издержки;

Q – объем запасов.

Запасы периодически приходится обновлять, то есть продавать старые и закупать новые. При этом цена продажи отличается от цены закупки.

Закон сохранения фондов для Агентства записывается в виде:

$$p_{in,t}Q_{t+1} = p_{out,t}Q_t - g_t - FC_t - cQ_t, \quad (3.4.2)$$

где

Q – объем запасов;

$p_{out,t}$ – цена закупки;

$p_{in,t}$ – цена продажи;

F – объем внеоборотных фондов Агентства;

g – объем государственных вложений в Агентство;

FC_t – фиксированные издержки;

c – удельные издержки;

t – индекс времени.

Динамика объемов государственного резерва на качественном уровне описывается формулами:

$$Q_{t+1} = \frac{p_{out,t}Q_t + g_t - FC_t - cQ_t}{p_{in,t}}; \quad (3.4.3)$$

$$\frac{Q_{t+1}}{Q_t} = \frac{p_{out,t} Q_t - c}{p_{in,t}} + \frac{g_t - FC_t}{Q_t}. \quad (3.4.4)$$

Видно, что качественная динамика и стационарных объем запасов $q_{s,t}$ зависят от:

$$\frac{p_{out,t} Q_t - c}{p_{in,t}}; \quad (3.4.5)$$

$$g_t - FC_t. \quad (3.4.6)$$

Если эти два параметра обозначить за α и β соответственно:

$$\alpha = \frac{p_{out,t} - c}{p_{in,t}}; \quad (3.4.7)$$

$$\beta = g_t - FC_t, \quad (3.4.8)$$

то получается уравнение для качественной динамики объемов запасов государственного резерва:

$$Q_{t+1} = \alpha Q_t + \beta. \quad (3.4.9)$$

Выводы

Можно количественно оценить различные варианты развития Агентства.

Узкая функция

Агентство занимается амортизацией шоковых воздействий, имеющих военные, политические, техногенные или природные причины, но не экономические. В этом случае Агентство не является активным участником товарного рынка и:

$$p_{in,t} > p_{out,t}, \quad (3.4.10)$$

т.е. Агентство закупает запасы по более высоким ценам, чем продает. Кроме того, Агентство платит налоги и несет расходы по обслуживанию запасов, поэтому

$$0 < \alpha < 1. \quad (3.4.11)$$

Это уравнение имеет:

стационарную точку при

$$\beta \geq 0; \quad (3.4.12)$$

$$Q_{sl} = \frac{\beta}{1-\alpha}; \quad (3.4.13)$$

приводит к нулевым запасам за шагов

$$n = \frac{\ln(-\beta) - \ln[Q(1-\alpha) - \alpha\beta]}{\ln(\alpha)} \quad (3.4.14)$$

при

$$\beta > 0 \quad (3.4.15)$$

Выводы

Ограничение деятельности Агентства своей узкой функцией не только не защищает экономику РФ, ВВП РФ и бюджет РФ от разрушительных колебаний конъюнктуры товарно-сырьевых рынков, но и приводит к постепенному уменьшению объемов государственных резервов, что ставит под угрозу возможность амортизации шоковых воздействий военного, техногенного или природного характера.

Широкая функция

Трансформирование узкой функции Агентства в широкую функцию приводит к росту коэффициента α , так, что при успешной трансформации он может стать больше единицы:

$$\alpha \geq 1 \quad (3.4.16)$$

Если коэффициент α сравнивается с 1:

$$\alpha = 1, \quad (3.4.17)$$

то для поддержания необходимого объема запасов достаточно, чтобы

$$\beta \geq 0 \quad (3.4.18)$$

или

$$g_t \geq FC_t. \quad (3.4.19)$$

Если

$$\alpha > 1, \quad (3.4.20)$$

то Агентство уже становится способным давать доход в бюджет. Однако в этом случае все же требуется довести объем начальных запасов до уровня Q_0 :

$$(\alpha - 1)Q_0 > FC_t - g_t \quad (3.4.21)$$

или

$$Q_0 > \frac{FC_t - g_t}{\alpha - 1}. \quad (3.4.22)$$

Если объем резервов поддерживается на уровне Q_z , то перечисляемый Агентством в бюджет доход (без учета налога на прибыль) составляет:

$$m_t = (\alpha - 1)Q_z + g_t - FC_t = (\alpha - 1)\left(Q_z - \frac{FC_t - g_t}{\alpha - 1}\right), \quad (3.4.23)$$

где

m_t — деньги, перечисляемые в бюджет.

Выводы

Выполнение Агентством своей широкой функции, т.е. стабилизации конъюнктуры товарно-сырьевых рынков, не только защищает экономику РФ, ВВП РФ, бюджет РФ, но и способно давать дополнительный доход в бюджет.

3.5. Экономический баланс

Возникает естественная проблема оценки прибыльности обращения резервов. Прибыльность необходимо рассматривать с учетом инфляции и временной стоимости денег. В противном случае рассчитываемая прибыльность окажется вводящей в заблуждение, так как она будет возникать за счет переоценки резервов с учетом инфляции.

Начнем с проблемы покрытия издержек закупки резервов и хранения. При закупке партии товара тратится сумма I_0 . Затем, по мере продажи резервов, в каждый момент времени t поступают деньги m_t с продаж. Одновременно возникают издержки хранения c_t . Требуется оценить эффективность работы системы обращения резервов.

Ввиду временной стоимости денег представляется не совсем разумным простое погашение первоначальных затрат I_0 денежными поступлениями m_t , подсчитываемое в виде бухгалтерского баланса:

Бухгалтерский баланс_T=

$$= -I_0 + (m_1 - c_1) + (m_2 - c_2) + (m_3 - c_3) + \dots + (m_T - c_T). \quad (3.5.1)$$

Бухгалтерский баланс в момент времени T (бухгалтерский баланс $_T$) показывает разницу между потраченными в начальный момент времени средствами на закупку резервов и накопленными к моменту времени T поступлениями ($m_r - c_r$) от их высвобождения.

Стоимость денег зависит от времени, особенно в условиях инфляции, и нам следует это учитывать. Поэтому более разумным представляется пересчитывать экономический баланс в каждый момент времени t по формулам:

$$\text{Экономический баланс}_0 = -I_0, \quad (3.5.2)$$

$$\text{Экономический баланс}_{t+1} = \text{баланс}_t(1+r_t) + (m_r - c_r), \quad (3.5.3)$$

где

r_t – процентная ставка в период t .



Схема 3. 1. Зависимость текущего баланса от ставки дисконтирования

Подсчет экономического баланса по формулам (3.5.2), (3.5.3) учитывает временную стоимость денег, что стимулирует закупать разумные объемы продукции для реализации. Если товар залеживается на складе, то экономический баланс (формула (2.5.3)) показывает убытки, в то время как бухгалтерский баланс (формула (3.5.1)) может показывать прибыль.

Так, если ставка дисконтирования составляет 2%, 4% или 6% в месяц, и мы закупили на \$100 000 товара, который реализуется в течение года, давая поступления по \$10 000 в месяц, то расчеты баланса по формулам (3.5.1) и (3.5.3) приведены в табл. 2. 6 и показаны на схеме 2.1.

Видно, что временная стоимость денег влияет как на значение текущего баланса, так и на прибыльность торговой операции.

После погашения издержек баланс может пересчитываться как по формуле (3.5.3), так и по формуле (3.5.1). Баланс пересчитывается по формуле (3.5.3), если прибыль от реализации вкладывается в дело сразу же по мере поступления. Если же прибыль в дело не вкладывается, оставаясь «ленивой», то баланс пересчитывается по формуле (3.5.1).

Пересчет баланса по формуле (3.5.3) с учетом временной стоимости денег стимулирует быстро и выгодно оборачивать имеющиеся на складе резервы. Положительное сальдо экономического баланса говорит о реальной экономической прибыли, часть которой, в этом случае, целесообразно пустить на мотивацию руководящих работников.

Экономический баланс (формула (3.5.3)) позволяет подводить текущий итог, однако он не дает возможности в настоящее время оценить ожидаемую эффективность (возможно, убыточность) об-

ращения резервов. Для проведения таких оценок используются чистая приведенная стоимость и ставка внутреннего дохода.

Чистая приведенная стоимость – величина, получаемая при дисконтировании финансового потока с учетом первоначальных вложений.

Таблица 3. 6

Значения текущего баланса при разных процентных ставках, \$

Временной период	Баланс			
	r=0%	r=2%	r=4%	r=6%
0	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
1	-90 000	-92 000	-94 000	-96 000
2	-80 000	-83 840	-87 760	-91 760
3	-70 000	-75 517	-81 270	-87 266
4	-60 000	-67 027	-74 521	-82 502
5	-50 000	-58 368	-67 502	-77 452
6	-40 000	-49 535	-60 202	-72 099
7	-30 000	-40 526	-52 610	-66 425
8	-20 000	-31 336	-44 715	-60 410
9	-10 000	-21 963	-36 503	-54 035
10	-	-12 402	-27 963	-47 277
11	10 000	-2 650	-19 082	-40 113
12	20 000	7 297	-9 845	-32 520

Чистая приведенная стоимость (ЧПС) показывает ценность закупаемой стоимости продукции с учетом временной стоимости денег и рассчитывается по формуле:

$$ЧПС = I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{m_t - c_t}{(1+r)^t}, \quad (3.5.4)$$

где

I_0 – объем первоначальных трат;

m_t – денежные поступления в период t ;

r – процентная ставка;

$\sum_{t=1}^T$ – знак суммирования с 1-го слагаемого по T -е.

Чистая приведенная стоимость показывает теперешнюю ценность финансового потока. Мы прибегаем к чистой приведенной стоимости, когда хотим сравнить различные варианты вложения денег. Однако сравнение осложняется тем, что мы сравниваем финансовые потоки, и деньги находятся в разные моменты времени. Метод сравнения при помощи чистой приведенной стоимости основан на перетаскивании всех денег в настоящее время при помощи ставки дисконтирования.

Первоначальные инвестиции I_0 делаются в настоящий момент времени, поэтому в формуле (3.5.4) они берутся с минусом и без коэффициента дисконтирования. Финансовый поток m_t мы получаем через время t . Ставка дисконтирования за период равна r , а коэффициент дисконтирования – $1/(1+r)$. Поэтому итоговый коэффициент дисконтирования для потока m_t составляет $1/(1+r)^t m_t$. Для получения чистой приведенной стоимости производится

суммирования всех перетащенных в настоящий момент времени финансовых потоков.

Значения чистой приведенной стоимости торговой операции при процентной ставке равной 0%, 2%, 4% и 6% соответственно приведены в табл. 3.7.

Таблица 3. 7

ЗНАЧЕНИЯ ЧИСТОЙ ПРИВЕДЕННОЙ СТОИМОСТИ

Чистая приведенная стоимость			
r=0%	r=2%	r=4%	r=6%
\$ 20 000	\$ 5 753	\$ -6 149	\$ -16 162

Технология получения чистой приведенной стоимости, показанной в табл. 3.7, раскрыта в табл. 3.8. Для этого члены финансового потока переносятся в настоящее время и затем суммируются.

Чистая приведенная стоимость показывает: является ли операция по закупке продукции с целью ее последующей реализации прибыльной или убыточной при учете временной стоимости денег.

Если в качестве ставки дисконтирования берется уровень товарно-сырьевой инфляции, и чистая приведенная стоимость оказывается отрицательной, то государственные резервы, исчисляемые в натуральном выражении, начинают уменьшаться. Если под ставкой дисконтирования берется общий уровень инфляции, то отрицательная чистая приведенная стоимость отражает опасность внезапного снижения объема государственных резервов, в

случае скачка цен на ресурсы, который догоняет общую инфляцию. Если под ставкой дисконтирования берется доходность активов, то отрицательная чистая приведенная стоимость говорит о том, что данная торговая операция является менее доходной, чем остальные активы. Если финансовый поток дисконтируется по стоимости капитала, то отрицательная чистая приведенная стоимость показывает, что рассматриваемая операция не покрывает стоимость капитала, выделяемого на ее проведение. При всем этом, бухгалтерский баланс такой операции может быть положительным, как это показано в табл. 3.8 при ставке дисконтирования равной 4% и 6%.

Чистая приведенная стоимость показывает абсолютную стоимость обращения резервов, приведенную к настоящему моменту времени. Однако часто хочется еще оценить степень ее доходности. Для этого применяется внутренняя ставка дохода.

Внутренняя ставка дохода (ВСД) показывает относительную доходность и рассчитывается как такая процентная ставка $r_{всд}$, которая обращает величину чистой приведенной стоимости в 0. Для нашего примера ставка внутреннего дохода составляет около 3% (2,9%) в месяц, что проверяется подстановкой.

Чистая приведенная стоимость и ставка внутреннего дохода – дополняющие, а не исключаящие показатели. Поэтому при разработке решения следует принимать во внимание оба показателя.

Таблица 3. 8

ЗНАЧЕНИЯ ТЕКУЩЕГО БАЛАНСА ПРИ РАЗНЫХ ПРОЦЕНТ- НЫХ СТАВКАХ

\$

Времен- ной период	Финан- совый поток	Дисконтированные члены			
		r=0%	r=2%	r=4%	r=6%
0	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
1	10 000	10 000	9 804	9 615	9 434
2	10 000	10 000	9 612	9 246	8 900
3	10 000	10 000	9 423	8 890	8 396
4	10 000	10 000	9 238	8 548	7 921
5	10 000	10 000	9 057	8 219	7 473
6	10 000	10 000	8 880	7 903	7 050
7	10 000	10 000	8 706	7 599	6 651
8	10 000	10 000	8 535	7 307	6 274
9	10 000	10 000	8 368	7 026	5 919
10	10 000	10 000	8 203	6 756	5 584
11	10 000	10 000	8 043	6 496	5 268
12	10 000	10 000	7 885	6 246	4 970
<u>Итого</u>	<u>20 000</u>	<u>20 000</u>	<u>5 753</u>	<u>-6 149</u>	<u>-16 162</u>

Выводы

Расчет прибыльности операций Агентства по бухгалтерскому балансу не учитывает временную стоимость денег, выражаю-

щуюся, например, в инфляции. Только учет временной стоимости денег показывает реальную картину наличия прибыльности или убыточности операций.

Глава 4.

Реформирование российского агентства государственного резерва

В настоящее время Агентство ориентировано на амортизацию кризисных ситуаций военно-политического, природного и техногенного характеров. Амортизация осуществляется при помощи товарно-сырьевых интервенций.

Вместе с тем в настоящее время в мире все более возрастает роль экономических факторов. Дефицит бюджетных средств ставит задачу повышения эффективности их использования. Все это приводит к потребности:

- включить в сферу компетенции Агентства амортизацию кризисных ситуаций экономического характера;
- обеспечить экономическую эффективность деятельности Агентства.

4.1. Текущее состояние

В настоящее время Агентство имеет трехуровневую организационную структуру, представленную на схеме 4.1. Организационная структура ориентирована на товарно-сырьевую амортизацию кризисных ситуаций военно-политического, природного и техногенного характеров.

Организационная структура Агентства построена по признакам (см. схемы 4.1, 4.2):

- территориальным;
- функциональным.

Такой принцип построения организационной структуры Росрезерва объясняется масштабностью решаемых им задач. Все же трехуровневая территориальная структура, построенная по функциональному признаку, не способствует оперативности принимаемых коммерческих решений.

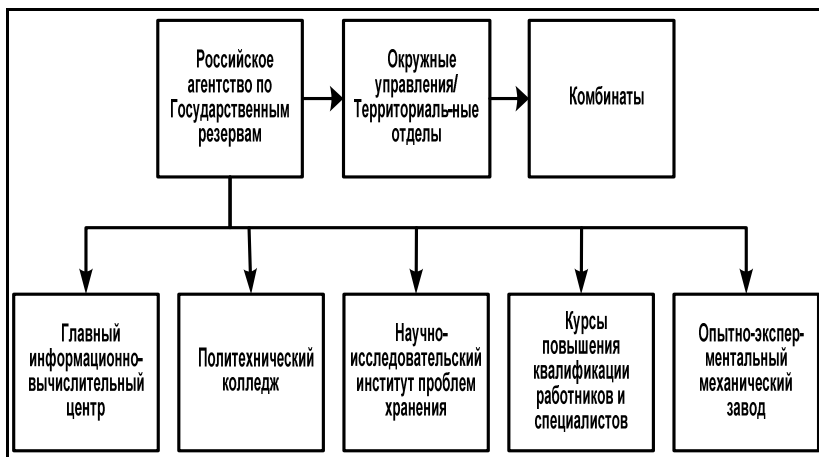


Схема 4. 1. Текущая организационная структура

Возрастающая роль экономических факторов, в частности потребности в повышении экономической эффективности, приводит к потребности в гибком реагировании на меняющуюся экономическую конъюнктуру. Такая потребность возникает, например, при закупке и обновлении запасов.

Гибкое реагирование на изменение ситуации требует формирования и развития горизонтальных связей – связей между подразделениями и их сотрудниками, основанных на общности интересов. Такие связи снимают возникающие между подразделениями

межфункциональные барьеры, что облегчает и ускоряет функционирование бизнес-процессов Агентства. Ориентация деятельности сотрудников смещается от интересов подразделений в сторону решения конечных задач Агентства.

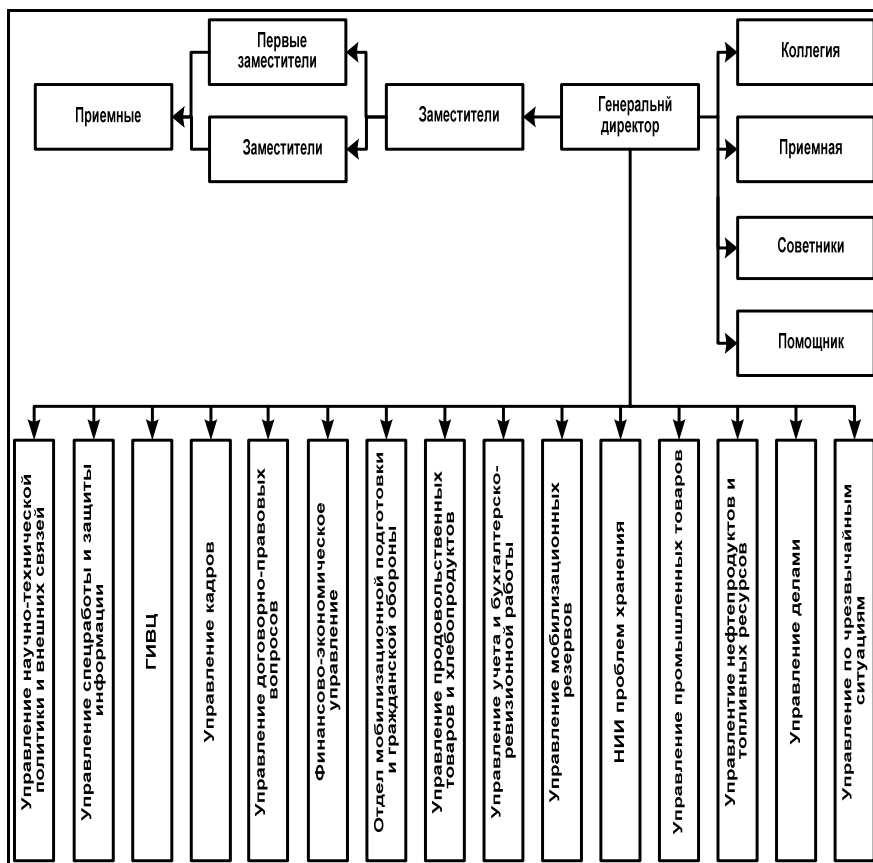


Схема 4. 2. Организационная структура Агентства

Выводы

Сложившаяся организационная структура Агентства ориентирована на амортизацию кризисных ситуаций военно-политического, природного и техногенного характера.

4.2. Перспективное состояние

Агентство решает задачи амортизации шоковых воздействий военно-политического, техногенного, природного и экономического характера. Для успешного решения этих задач Агентство должно иметь службы (см. схему 4.3):

- аналитическую;
- развития;
- обеспечения деятельности.

Аналитическая служба отслеживает изменения во внешней среде, что позволяет прогнозировать такие кризисные ситуации, которые требуют амортизирующих воздействий путем товарно-сырьевых интервенций. В первую очередь прогнозирование таких кризисных ситуаций опирается на макроэкономическое прогнозирование мировой экономики и экономики России. При прогнозировании также учитываются статистические данные по уже произошедшим чрезвычайным ситуациям в России и за рубежом. Результаты прогнозирования и анализа обсуждаются совместно с управлением по чрезвычайным ситуациям.

Прогнозирование кризисных ситуаций позволяет сделать выводы об:

- объемах и номенклатуре (портфеле) необходимых запасов;
- задачах, стоящих перед Агентством на современном этапе.

При прогнозировании кризисных ситуаций учитываются такие параметры, как их:

- характер;
- длительность;
- сила;
- внезапность;
- широта.

Агентство должно эффективно амортизировать кризисные ситуации. Поэтому, в соответствии с прогнозами, служба развития предлагает:

- организационную структуру Агентства;
- стратегию развития;
- позиционирование Агентства на:
 - политическом рынке решения задач национальной безопасности России;
 - российских и мировых товарно-сырьевых рынках;
- ключевые кадры, необходимые для решения задач Агентства.

Служба обеспечения деятельности решает проблемы текущего функционирования Агентства. К их числу относятся:

- финансовое планирование и управление материально-финансовыми потоками;
- управление кадрами;
- маркетинг;
- связь;
- безопасность;
- логистика.

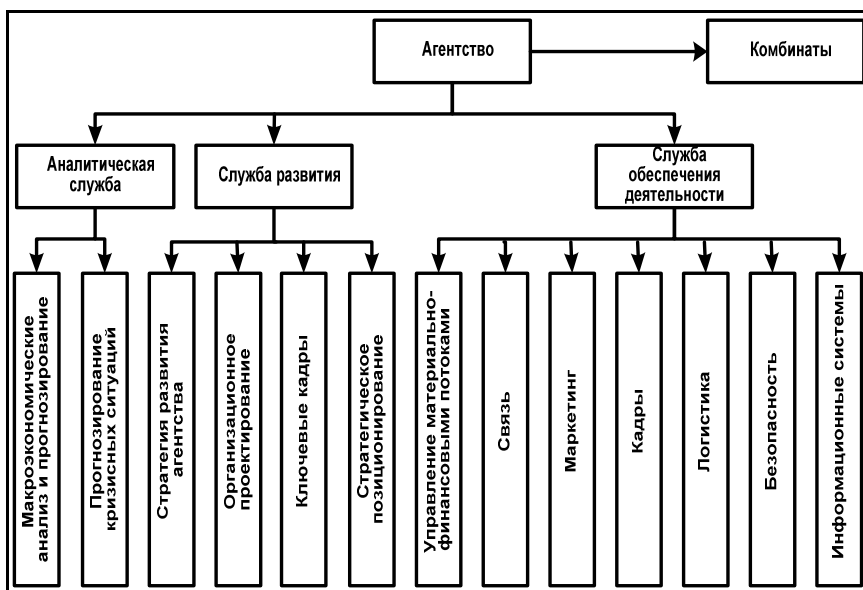


Схема 4. 3. Перспективная организационная структура

Выводы

В настоящее время все более важными становятся задачи амортизации шоковых воздействий экономического характера. Свою деятельность Агентство вынуждено выполнять в условиях дефицита бюджетных средств, что делает важной задачу повышения экономической эффективности его деятельности.

Важность решения экономических задач делает целесообразным преобразование организационной структуры Агентства в соответствии с экономической логикой решаемых Агентством задач.

4.3. Методология организационного проектирования

Организационная структура Агентства призвана обеспечить эффективную реализацию его целей, а именно, амортизацию шоковых воздействий (см. схему 4.4):

- военно-политического характера;
- природного характера;
- техногенного характера;
- экономического характера.

В настоящее время возрастает роль экономических факторов, в частности все более актуальными становятся задачи:

- стабилизации товарно-сырьевых рынков;
- экономии бюджетных средств.

Для их решения следует оптимизировать бизнес-процессы, таким образом, чтобы:

- включить задачу стабилизации товарно-сырьевых рынков в круг решаемых задач;
- преодолеть барьеры между подразделениями;
- создать механизмы, стимулирующие:
 - снижение издержек хранения и функционирования;
 - оборачиваемость запасов.

Для достижения целей необходимо решать задачи:

- прогнозирования критических ситуаций;
- развития Агентства;
- обеспечения жизнедеятельности Агентства.

Эффективность решения задач достигается при помощи управления бизнес-процессами, а именно, их:

- проектированием;

- реструктурированием;
- оптимизацией.

Методология организационного проектирования Агентства заключается в:

- постановке целей;
- создании такой организационной структуры, которая в максимальной степени способствует реализации целей.

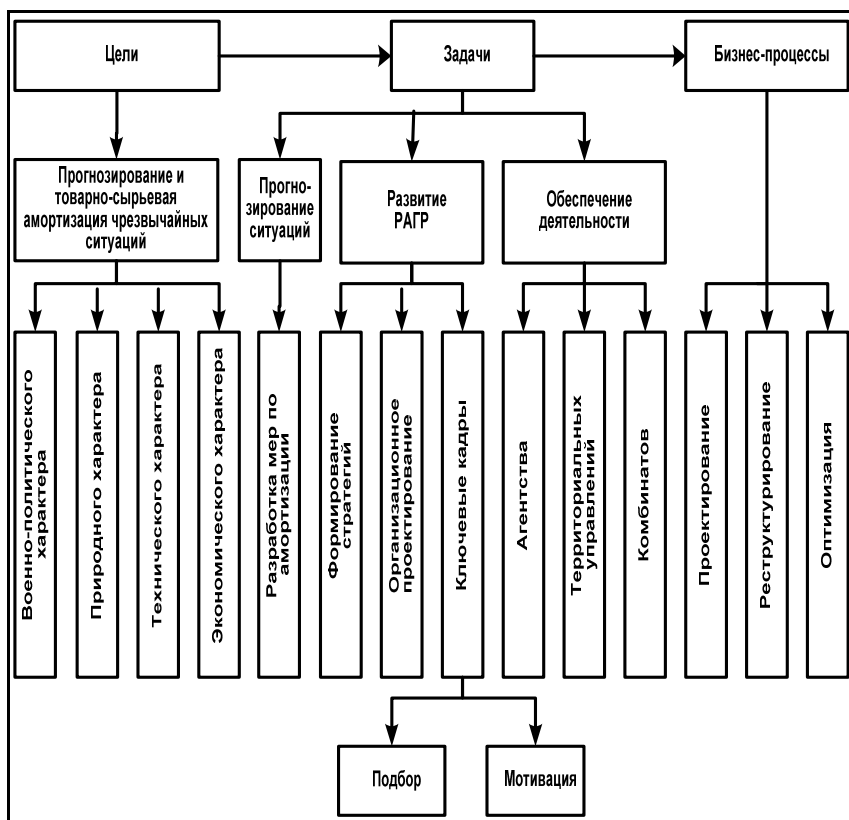


Схема 4. 4. Методология организационного проектирования

Организационная структура сопровождается правилами, регламентами, процедурами формирования, принятия и реализации решений.

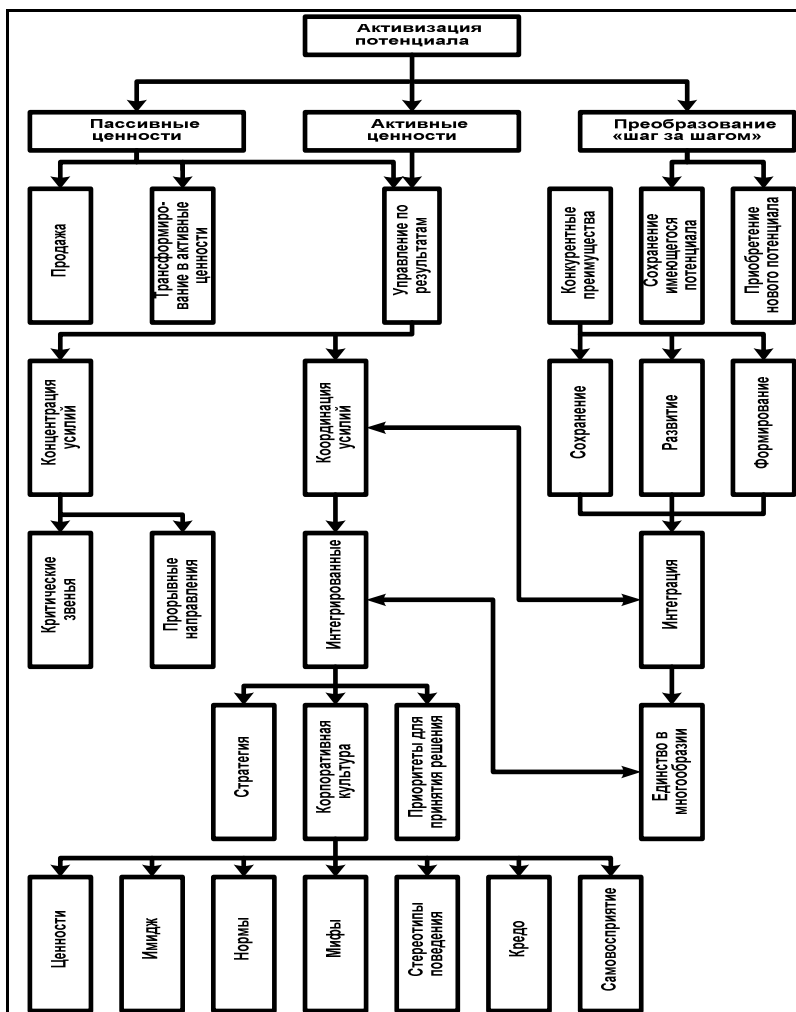


Схема 4. 5. Принципы управления

Выводы

Цели Агентства реализуются через решение задач. Для решения задач осуществляются бизнес-процессы. Методология организационного проектирования Агентства заключается в таком организационном оформлении бизнес-процессов, которое делает реализацию целей Агентства наиболее эффективной.

4.4. Принципы управления

В концепцию реформирования Агентства заложен принцип активизации его потенциала (см. схему 4.5). При реформировании Агентство, прежде всего, должно сохранить весь свой потенциал, который оно уже успело накопить к настоящему времени.

Сохранение уже накопленного потенциала предполагает преобразования «шаг за шагом». В этом случае удачные «шаги» принимаются, а неудачные – отвергаются, не успев принести много вреда.

Потенциал может быть активным и пассивным. Активный потенциал используется в целях:

- решения задач национальной безопасности;
- повышения эффективности деятельности Агентства.

Пассивный потенциал Агентства составляют те его сильные стороны, которые по какой-либо причине не используются для решения задач национальной безопасности или для повышения эффективности деятельности Агентства. Таким образом, одним из основных принципов управления становится вовлечение пассивного потенциала в процессы решений задач национальной безопасности и повышения эффективности деятельности Агентства.

Потенциал, который Агентство не в состоянии использовать, может быть продан. Активный же потенциал следует использовать максимально эффективно, что приводит к принципу управления по результатам.

Принцип управления результатами предполагает отслеживание соотношения $\frac{\text{результат}}{\text{издержки}}$, с последующей его максимизацией.

Управление по результатам приводит к концентрации усилий на:

- прорывных направлениях;
- критических звеньях.

В настоящее время одним из критических факторов в деятельности Агентства является дефицит финансовых средств. А одним из прорывных направлений в преодолении этого фактора становится минимизация упущенной выгоды от управления запасами (см. схемы 4.6-4.8).

Управление по результатам предполагает также согласованную работу всех служб и подразделений Агентства по решению задач национальной безопасности России в области амортизации шоковых воздействий при помощи товарно-сырьевых интервенций.

Согласованность действий достигается за счет принятых:

- стратегии развития;
- корпоративной культуры;
- приоритетов для принятия решений.

Выводы

Основным принципом управления становится принцип активизации потенциала Агентства.

4.5. Основные подходы к реорганизации Агентства

В настоящее время «Росрезерв» осуществляет операции закладки/выпуска по следующей схеме – товар, срок хранения которого близок к завершению, активно предлагается на рынок, причем в значительных объемах. В процессе этой работы сотрудники отраслевых управлений сталкиваются со значительными трудностями, которые вызваны следующими причинами:

- за последние несколько лет потребительский рынок значительно структурировался, и основные товаропроводящие сети все в большей степени интегрируются с предприятиями-производителями товаров;
- развитие и совершенствование рыночной инфраструктуры (связь, транспорт и пр.) позволяют предприятиям торговли шире применять логистические подходы в организации бизнес-процессов, т.е. транспорт с производственным товаром должен поступить на склад торгового предприятия в тот час, когда продана последняя единица товара со склада торгового предприятия;
- производство и реализация товаров – процессы непрерывные во времени и поэтому эпизодическое и непредсказуемое появление значительной по объему товарной массы из государственного резерва по цене, сложившейся на рынке в текущий момент времени, но с потребительскими свойствами более низкими, чем только что произведенный товар – неизбежно будет сталкиваться с трудностями в реализации.

Для повышения скорости реализации товаров, выпускаемых из государственного резерва, сотрудниками отраслевых управлений используется единственный механизм – снижение отпускных цен.

Однако, как известно, цена не является инструментом сбытового маркетинга и политика низких цен снижает эффективность работы всего Агентства. Для того чтобы изменить ситуацию, необходимо пересмотреть подходы в организации закладки/выпуска товаров. Отраслевые управления должны находиться постоянно «в рынке», например, заложив 5 м.у.б. консервов (не важно каких), Агентство, не дожидаясь истечения 1 года хранения, должно немедленно начать их реализацию (имея в виду неснижаемый запас, например, 1,5 м.у.б.), т.е. присутствовать на рынке постоянно. Такой подход позволит увеличить скорость оборота оборотных средств, создаст естественный механизм регулирования потребительского рынка и повысит совокупную эффективность деятельности Агентства.

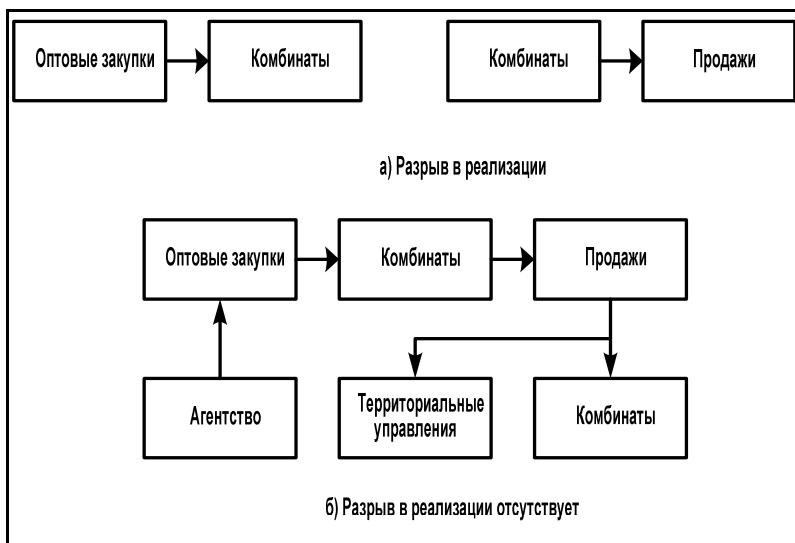


Схема 4. 6. Оптимизация обновления запасов

Для повышения эффективности работы управления нефтепродуктов необходимо разработать механизм поставок нефтепродуктов на экспорт, что снизит возможность недобросовестной конкуренции и манипулирования со стороны крупных нефтяных компаний. В рамках внешнеэкономической деятельности Агентства необходимо проработать схему поставок в государственный резерв продукции традиционного импорта из Индии (чай, рис) в счет погашения долга Индии СССР и России.

Проблема повышение эффективности функционирования Агентства обусловлена также дефицитом бюджетных средств. Одним из прорывных направлений в решении проблемы дефицита финансовых средств является оптимизация работы с запасами. Жизненный цикл хранения запасов состоит из их:

- закупки;
- хранения;
- продажи.

Агентство закупает товары и доставляет их на свои склады, где товары хранятся до наступления потребности в их использовании или обновлении. Такая схема позволяет успешно решать задачи национальной безопасности России, если не принимать во внимание стоимость управления запасами.

Проблема заключается в том, что запасы обновляются перед истечением сроков их годности, что приводит к торговым скидкам при их продаже. В результате Агентство и бюджет России теряют финансовые средства, которые могли бы быть использованы для расширения номенклатуры хранимых запасов и для получения дополнительного дохода в бюджет.

Проблема возникает из-за разрыва в естественном ходе вещей (см. схему 3.6а): товары начинают продаваться по окончании сроков их годности. Бизнес-процесс, состоящий из закупок, хранения и продаж, оказывается разорванным. Поэтому для повышения эффективности управления запасами предлагается ликвидировать разрывы в этом бизнес-процессе, как это показано на схеме 3.6б.



Схема 4. 7. Распределение компетенции

Агентство совершает закупки централизованно, получая оптовые скидки (см. схему 4.7). Однако продажи осуществляют уже территориальные управления и комбинаты. Территориальные управления и комбинаты продают товары мелкооптовым покупателям, а комбинаты – конечным, розничным клиентам.

Запасы начинают продаваться с момента их поступления на склады. Агентство при этом получает:

- наценки:
 - мелкооптовую;
 - оптовую;
- регулярное обновление запасов.

Торговая наценка дает дополнительный доход в бюджет России, часть из которого направляется на реорганизацию деятельности Агентства, включая расширение номенклатуры и увеличения объема хранимых запасов.

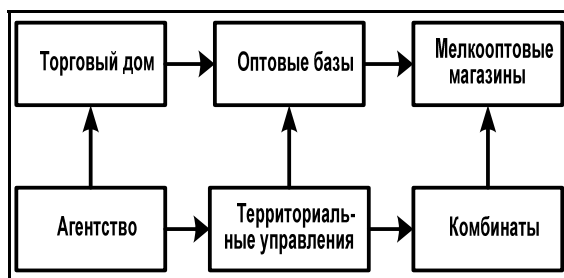


Схема 4. 8. Минимизация упущенной выгоды

Регулярное обновление запасов улучшает их качество.

Такая организация деятельности Агентства предполагает создание (см. схему 4.8):

- торговой компании при Агентстве;
- мелкооптовых баз при территориальных управлениях;
- магазинов при комбинатах.

Выводы

Основной подход к реорганизации Агентства состоит в принятии таких мер, которые:

- ускорят оборачиваемость запасов;
- позволят Агентству получать оптовую и мелкооптовую наценки.

Для достижения этой цели следует интегрировать:

- территориальные управления с оптовыми магазинами;
- комбинаты с мелкооптовыми магазинами.

4.6. Основные цели

Основной целью деятельности Агентства является амортизация и предотвращение кризисных ситуаций при помощи товарно-сырьевых интервенций (см. схему 4.9). Это предполагает формирование и поддержание портфеля запасов, достаточного для амортизации внештатных ситуаций.

Требования к портфелю запасов возникают в результате прогнозирования внештатных ситуаций совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами. Снижение же издержек хранения и обновления запасами достигается в результате эффективного управления портфелем запасов. Снабжение запасами также должно быть эффективным.

Выводы

Основной целью Агентства является амортизация внештатных ситуаций. Для этого следует иметь достаточные объемы запасов, которые должны эффективно закупаться и управляться.

Сохранение и развитие Агентства

Агентство находится в условиях дефицита бюджетных средств, что особенно остро ставит задачу повышения экономической эффективности его деятельности. Именно повышение экономической эффективности функционирования Агентства способно облегчить задачи:

- сохранения имеющегося объема запасов;
- проведения необходимых организационных преобразований;
- доведения объема и ассортимента запасов до уровня, необходимого для амортизации кризисных ситуаций путем товарно-сырьевых интервенций.

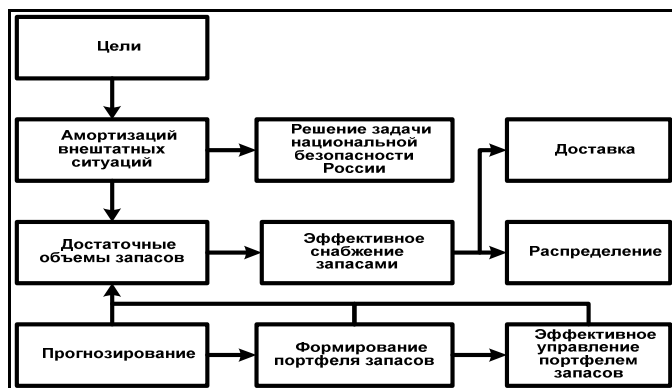


Схема 4. 9. Цели РАГР

Задача повышения экономической эффективности деятельности Агентства решается за счет:

- эффективного управления портфелем запасов;
- преодоления разрывов в бизнес-цикле управления запасами;
- получения агентством наценок:
 - мелкооптовых;

- оптовых.

Эффективное управление портфелем запасов, т.е. оптимизация цен закупки и продажи, ускорение оборачиваемости запасов дает дополнительные средства. Основным препятствием на пути к эффективному управлению портфелем запасов является разрыв в бизнес-цикле продвижения управления запасами: запасы начинают продаваться по окончании сроков их годности.

Преодоление этого разрыва ускоряет оборачиваемость запасов и позволяет получать торговые наценки.

Выводы

Дополнительные средства, необходимые для сохранения и развития Агентства, получаются за счет:

- эффективного управления портфелем запасов;
- преодоления разрывов в бизнес-цикле управления запасами.
- получения торговых наценок:
 - оптовых;
 - мелкооптовых.

Эффективное управление материально-финансовыми потоками

Эффективное управление материально-финансовыми потоками основано на непрерывном продвижении запасов от места их производства (закупок) до конечного потребителя (см. схему 4.7).

Аналитическая служба при помощи макроэкономического анализа прогнозирует критические и внештатные ситуации, под которые формируется портфель запасов. При этом служба маркетинга

производит анализ поставщиков и формирует допустимый коридор цен, в рамках которого могут производиться закупки.

Коридор цен формируется в результате изучения реальных поставщиков и тех скидок, которые они предоставляют. Основной целью сотрудников управления маркетинга становится снижение закупочных цен. Таким образом, создается система взаимного контроля, когда служба маркетинга задает коридор приемлемых цен для службы закупок.

Аналитическая служба позволяет оценить потребность в объеме и ассортименте запасов, а служба маркетинга позволяет снижать цену приобретаемых запасов.

Основной задачей территориальных управлений становится сбыт в регионах, а комбинатов – сбыт на местах. С целью ускорения оборачиваемости запасов территориальные управления и регионы активизируют свою деятельность. В перспективе целесообразно создать товаропроводящую сеть.

Эффективность хранения и обновления запасов достигается при помощи установления рабочих контактов и интегрирования:

- территориальных управлений с оптовыми базами;
- комбинатов с мелкооптовыми магазинами.

Территориальные управления и комбинаты лучше знают ситуацию на местах. Таким образом, Агентство фактически имеет уже почти готовую дилерскую сеть мелкооптовой и розничной торговли. Использование этой сети дает возможность получать мелкооптовую и розничную торговую наценку, которая позволит:

- поддерживать объемы хранимых запасов;
- оплачивать издержки хранения;
- расширять ассортимент и увеличивать объемы хранения;

- предоставлять услуги товаропроводящей сети сторонним организациям;

получать дополнительный доход для бюджета.

Служба маркетинга изучает потенциальных клиентов, что позволяет сформировать приемлемый коридор цен продажи запасов. При этом коридор цен для закупок формирует служба маркетинга Агентства. Коридор же цен для продажи запасов формируют службы маркетинга территориальных управлений и комбинатов. Однако такие коридоры цен для продажи запасов могут согласовываться со службой маркетинга Агентства.

Выводы

Эффективное управление материально-финансовыми потоками основано на:

- распределении функций;
- создании системы взаимного контроля;
- преодолении разрывов в бизнес-процессах.

Оптимальные объемы и сроки хранения

Оптимальные объемы и сроки хранения запасов получаются в результате (см. схему 4.11):

- прогнозирования:
 - критических ситуаций;
 - потребности в ассортименте и объеме запасов;
- эффективного управления запасами.

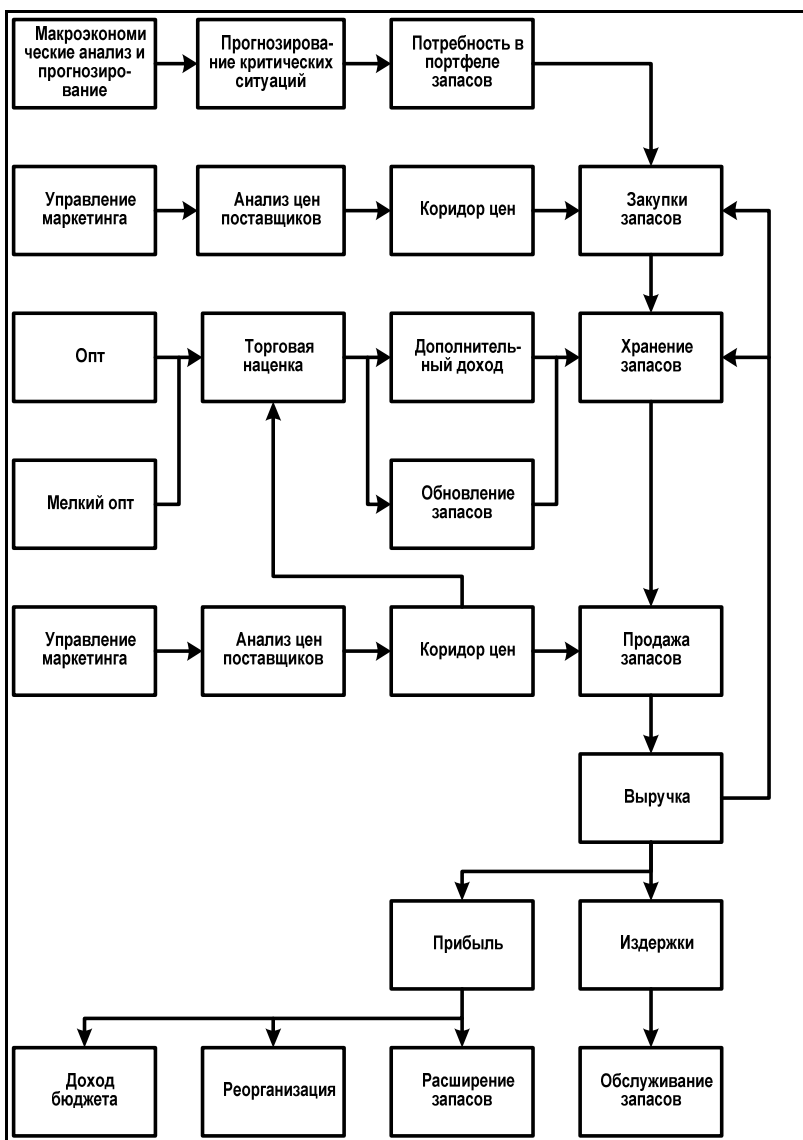


Схема 4. 10. Эффективное управление материально-финансовыми потоками

Прогнозирование критических ситуаций проводится аналитической службой, которая выделяет и изучает факторы риска и форс-мажора, присутствующие в экономике. Портфель запасов приобретает под прогнозируемые ситуации. Эффективность закупок и продаж повышается при помощи коридоров приемлемых цен, которые формирует служба маркетинга на основе фактического изучения присутствующих на рынке поставщиков и потребителей товаров и сырья, входящих в ассортимент портфеля запасов.

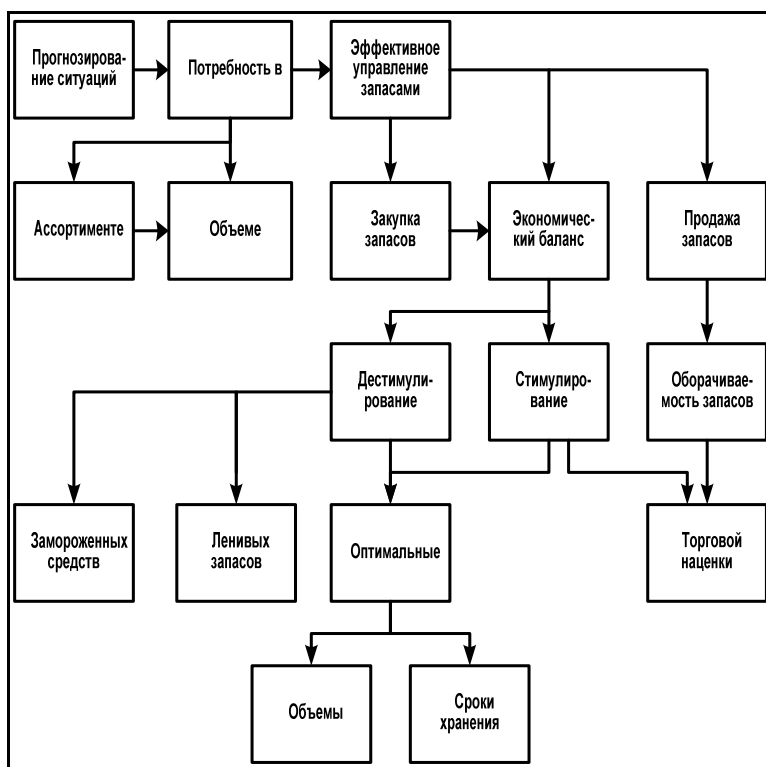


Схема 4. 11. Оптимальные объемы и сроки хранения

Оборачиваемость запасов стимулируется при помощи экономического баланса. Экономический баланс отличается от бухгалтерского баланса тем, что в нем учитывается временная стоимость денег, в качестве которой могут выступать:

- плановая норма прибыли;
- ставка рефинансирования ЦБ России.

Выводы

Эффективное управление запасами предполагает:

- прогнозирование кризисных ситуаций, а также прогнозирование потребности в объеме и ассортименте запасов;
- анализ поставщиков, клиентов, формирование коридора приемлемых цен;
- ускорение оборачиваемости запасов;
- создание товаропроводящей сети.

Прозрачность материально-финансовых потоков

Прозрачность материально-финансовых потоков обеспечивает целевое и эффективное использование финансовых средств. Прозрачность достигается при помощи:

- оптимизации бизнес-процессов;
- использования информационных систем поддержки формирования решений;
- отчетности, доступной для понимания.

Оптимизация бизнес-процессов упрощает материально-финансовые потоки, делая их яснее и прозрачнее.

Автоматизация движения материально-финансовых потоков дает возможность их отслеживать в реальном времени. Использование же систем поддержки формирования решений позволяет эти потоки анализировать и оптимизировать на предмет снижения издержек и упущенной выгоды.

При описании материально-финансовых потоков следует использовать термины и категории, имеющие экономический смысл. В этом случае материально-финансовые потоки становятся более контролируемые. Так, понятие издержек функционирования является сложным, что затрудняет как его экономическую интерпретацию, так и контроль. В то же время пониманию способствует выделение в разрезах по категориям запасов:

- транспортных расходов на тонну-км;
- издержек хранения на тонну-день;
- потери на тонну/км;
- потери на тонну-день хранения.

Выводы

Условием роста эффективности управления материально-финансовых потоков является их прозрачность. Инструменты достижения прозрачности материально-финансовых потоков заключаются в:

- оптимизации бизнес-процессов;
- использования информационных систем поддержки формирования решений;
- отчетности, доступной для понимания.

4.7. Риск и доходность

Доходность ценных бумаг

В условиях развитого финансового рынка связь доходности с риском описывается классической формулой (4.7.1):

$$r = r_f + \gamma \sigma r_{tr}, \quad (4.7.1)$$

где

r - мера доходности, выражаемая в процентах;

r_f - мера доходности безрисковых облигаций;

γ - удельная премия за риск;

σ - мера риска (неопределенности).

Удельная премия за риск - цена неопределенности. Она складывается на финансовом рынке. Совершение любой сделки требует ее оформления, что приводит к появлению в формуле (4.7.1) удельных транзакционных издержек r_{tr} :

$$r = r_f + \gamma \sigma r_{tr}, \quad (4.7.2)$$

где

r_{tr} – удельные издержки совершения сделки.

Учет транзакционных издержек понижает ожидаемую доходность r . Большие транзакционные издержки могут сделать общую доходность отрицательной.

Выводы

Риск – мера неопределенности ожидаемых результатов. Цена риска формируется на финансовых рынках.

Доходность торговых операций

Для торговых операций доходность связана с риском следующим образом:

$$r = r_{f,t} + \gamma_i \sigma_i \delta r_{tr} - r_{log}, \quad (4.7.3)$$

где

r - удельная доходности, выражаемая в процентах;

$r_{f,t}$ – удельная доходность безрисковых торговых операций, без учета обесценивания продукции и логистических издержек;

χ -удельная премия за риск для торговых операций;

σ - мера риска (неопределенности) проекта;

δ - удельная скорость старения, или обесценивания продукции;

r_{tr} – удельные транзакционные издержки (издержки, сопутствующие оформлению операций купли продажи);

r_{log} – удельные издержки доставки, хранения, отгрузки.

Удельная премия за риск – цена неопределенности, с которой связаны любые торговые операции. Она формируется на товарно-сырьевых рынках. Доходность снижается за счет обесценивания товаров со временем:

- приближения срока годности;
- усушки;
- порчи;
- хищений.

Удельные транзакционные издержки связаны с поиском партнеров, т.е. поставщиков или потребителей, и с оформлением сделки. Удельные логистические издержки возникают в результате доставки, хранения и отгрузки запасов.

В процессе обновления запасов Агентство продает тот же самый ассортимент продукции, что и закупает. Поэтому удельная доходность безрисковых операций для Агентства равна нулю:

$$r_{f,t}=0. \quad (4.7.4)$$

Агентство, как государственная организация, решающая задачи национальной безопасности России, на первое место ставит предсказуемый и гарантируемый результат своих действий. А это означает, что Агентство прилагает все усилия для сведения риска к нулю.

Таким образом, из формулы (4.7..3) уходят доходные части, что приводит к отрицательной доходности совершаемых Агентством торговых операций.

Выводы

Доходность торговой операции зависит от:

- доходности ее безрисковой составляющей;
- риска и платы за риск;
- удельных издержек обесценивания запасов;
- удельных транзакционных издержек.

Агентство продает те же запасы, что и закупает. Поэтому доходность безрисковых торговых операций равна нулю. Как государственная организация, решающая задачи национальной безопасности РФ, Агентство стремится свести риск к минимуму. Это сводит к нулю плату за риск.

В то же время запасы стареют во время хранения, так как приближается их срок годности. Это приводит к удельным издержкам обесценивания запасов. Совершение операций сопровождается транзакционными издержками – издержками поиска партнеров и заключения сделки. Также присутствуют логистические издержки – издержки доставки, хранения, отгрузки.

Все эти факторы порождают отрицательную доходность торговых операций Агентства.

Торговые операции Агентства

Агентство продает свои запасы по предоплате. Таким образом, оно страхует себя от рисков:

- задержки денежных поступлений;
- несвоевременной оплаты счетов;
- неоплаты счетов.

Свои закупки Агентство, наоборот, оплачивает по факту прибытия. Причем деньги уходят из Агентства через 30 дней после факта поступления запасов на склад.

Такая схема оплаты закупок обусловлена потребностью в страховании от недобросовестных поставщиков.

Используя такие схемы оплаты закупок и приема платежей, Агентство страхует себя от всех рисков, связанных с актами купли-продажи. Благодаря таким схемам Агентство уверено в:

- качестве и ассортименте приобретаемых запасов;
- своевременной и полной оплате за проданные запасы.

Страхование от рисков стоит денег. Схема, используемая Агентством при страховании актов купли-продажи, заключается (см. схему 4.12) в:

- заблаговременном получении денег при продаже своих запасов;
- отсрочке платежей при закупке запасов у поставщиков.

Фактически такая схема страхования эквивалентна взятию кредита в сумме объема торговой операции по освежению запасов на срок, равный сумме времени в:

- задержке оплаты с момента подписания контракта о закупке запасов;
- опережении получения денег с момента заключения контракта о продаже запасов.

Суммарный срок кредита получается равным 3-4-м месяцам. По факту получения кредит берется в коммерческом секторе.

Стоимость кредита на 3-4 месяца составляет 8%-20%. Причем 8% - стоимость кредита, взятого в Сбербанке РФ под хорошее обоснование, а 20% - стоимость кредита в коммерческом секторе.

Выводы

В целях минимизации риска Агентство:

- отгружает свои запасы по предоплате;
- оплачивает свои закупки по факту прибытия продукции на свои склады.

Риск торговой операции при этом сводится к нулю. Однако такая минимизация риска приводит к тому, что фактически Агентство берет кредит на финансовом рынке в объеме стоимости обновляемых запасов. Срок кредита складывается из:

- задержки оплаты с момента подписания контракта о закупке запасов;
- опережении получения денег с момента заключения контракта о продаже запасов.

Снижение стоимости операций купли продажи

Снижение стоимости операций купли-продажи может быть достигнуто за счет более изощренных методов хеджирования риска. К их числу относятся:

- аккредитивы;
- банковские гарантии.

Аккредитивы

В случае использования аккредитивов покупатель открывает счет в банке на имя поставщика, куда переводит деньги по подписании контракта. Однако поставщик получает доступ к этим деньгам только после выполнения специальных условий, к числу которых могут относиться:

- отгрузка продукции;
- поступление продукции на склад покупателя;
- приемка поступившей продукции покупателем.

Использование аккредитивов позволяет Агентству:

- уйти от предоплаты при продаже продукции;
- вовремя переводить деньги поставщикам при закупке запасов.

Таким образом, снижается срок кредитов, которые фактически берет Агентство. Снижение сроков оборачивается снижением стоимости кредита.

Выводы

Использование аккредитивов позволяет Агентству оплачивать свои закупки с момента заключения контракта. Однако деньги переходят в распоряжение поставщика с момента:

- подтверждения Агентством факта прибытия продукции на склад;
- проверки качества поступившей продукции.

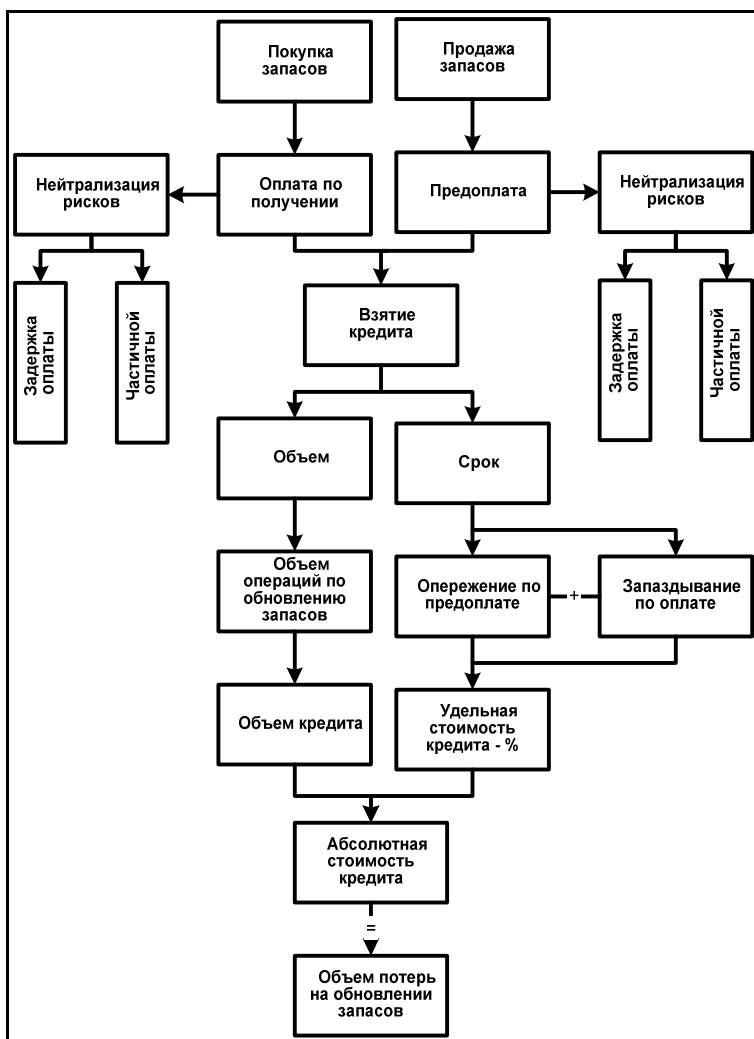


Схема 4. 12. Объем потерь на обновлении запасов

Для поставщика деньги остаются замороженными до факта приемки Агентством закупленной продукции. Происходит только сокращение сроков между фактами:

- принятия продукции на складе Агентством и оплаты;
- оплаты и получения денег поставщиком.

Банковские гарантии

Если Агентство покупает и продает запасы у одних и тех же партнеров, то оно может попросить тот банк, через который ведутся расчеты, о гарантиях сделки.

Для получения банковских гарантий желательно, чтобы для операций закупки запасов и операций продажи запасов Агентство и его партнеры держали счета в одном банке.

В случае получения банковских гарантий Агентство уже не нуждается:

- требовать предоплату в случае продажи запасов;
- оплачивать счета после прибытия закупленных запасов.

Агентство уже может:

- получать оплату за проданные запасы по факту поступления запасов на склад покупателя;
- производить оплату за закупаемые запасы по факту подписания контракта.

В этом случае Агентству уже нет необходимости по факту брать кредиты. Более того, оно может вести обратную политику, т.е. по факту выдавать кредиты. В этом случае уже цена продажи запасов будет выше цены закупки товаров, что позволит:

- оплатить банковские гарантии;
- ставить задачу получения положительной маржи на обновлении запасов.

Выводы

Банковские гарантии позволяют Агентству:

- оплачивать закупки с момента заключения договоров;
- выставлять счета клиентам с момента прибытия к ним запасов Агентства.

Таким образом, радикально снижается срок, на который Агентство фактически кредитруется на коммерческом рынке. Более того, в целях повышения прибыльности торговых операций Агентство может само становиться кредитором:

- делая свои платежи в опережающем графике;
- выставляя свои счета в отстающем графике.

В то же время банковские гарантии, как любое страхование деятельности, имеет свою цену. Это не позволяет свести к нулю стоимость торговых операций по обновлению запасов.

Смена концепции торговых операций

Удельную доходность безрисковых торговых операций для Агентства можно повысить при условии, что закупка происходит по розничным ценам, а продажа – по мелкооптовым. В этом случае удельная доходность безрисковых торговых операций $r_{f,t}$ из формулы (4.7.3) сравняется с мелкооптовой торговой наценкой.

Выводы

Аккредитив сводит к нулю риски неплатежей, однако в этом случае деньги все равно замораживаются на счету банка. С аккредитивами в настоящее время работают только крупные банки.

Банковские гарантии в настоящее время доступны лишь крупным торговым партнерам Агентства. Мелкие и средние торговые партнеры Агентства смогут получить банковские гарантии лишь на сумму их неснижаемых остатков на счетах банка. Обратной стороной банковских гарантий, как любого страхования деятельности, становится стоимость таких гарантий.

Наиболее реальным вариантом снижения стоимости торговых операций Агентства по обновлению запасов становится переход к их продаже:

- с момента закупки;
- по мелкооптовым ценам.

4.8. Контроль финансовых решений

Основными финансовыми решениями являются решения о:

- формировании портфеля хранимых запасов;
- приобретении запасов;
- продаже запасов.

Портфель хранимых запасов (см. схему 4.13) формируется на основе прогноза критических ситуаций. При составлении таких прогнозов учитывается прошлый опыт, в том числе частота и типы кризисных ситуаций, требующих амортизации путем товарно-сырьевых интервенций, в том числе требования и мнения МО РФ, МЧС РФ и прочих заинтересованных министерств и ведомств.

Служба маркетинга дает коридоры приемлемых цен. В случае выхода за рамки указанных коридоров следует получать визу службы маркетинга. Финансовая дирекция планирует движение денежных средств, а также производит оценку и ранжирование

различных проектов. А управление кадрами формирует систему мотивации, ориентирующую персонал на минимизацию:

- издержек;
- упущенной выгоды.

Такое распределение компетенции с одной стороны исключает принятие заведомо экономически проигрышных решений, а с другой стороны стимулирует рост коммерческой эффективности принимаемых решений.

Выводы

Контроль финансовых решений достигается за счет:

- распределения компетенции;
- создания системы:
 - противовесов;
 - взаимного контроля.

4.9. Основные функции

Основной целью деятельности Агентства является амортизация и предотвращение кризисных ситуаций при помощи товарно-сырьевых интервенций. Реализация этой цели достигается при помощи выполнения Агентством множества функций (см. схему 4.14).

Организационная структура Агентства должна в максимальной степени облегчать выполнение этих функций. Бизнес-процессы деятельности Агентства также по возможности должны быть сплошными, без организационных разрывов. Стремление облегчить Агентству реализацию его функций и соединить разорван-

ные бизнес-процессы лежит в основе предложенных организационных преобразований.

Основные принципы реорганизации Агентства состоят в:

- группировке близких функций в соответствующие функциональные подразделения;
- формировании команд под решение конкретных конечных задач Агентства.

Группировка близких функций в соответствующие функциональные подразделения обеспечивает техническое качество решаемых задач. В то же время формирование команд нацеливает сотрудников не на достижение технического совершенства, а на решение конечных задач Агентства.

Организационная структура должна в максимальной степени облегчать Агентству исполнение его функций. Этот тезис становится одним из основных критериев при проведении организационных преобразований.

Аналитическая служба

Основная задача Агентства – амортизация кризисных ситуаций при помощи товарно-сырьевых интервенций. Поэтому основной задачей аналитической службы является прогнозирование внештатных ситуаций, в том числе их:

- длительности;
- внезапности;
- широты;
- силы.

Такое прогнозирование кризисных ситуаций позволяет оценить потребности в объемах и ассортименте запасов, достаточном для успешной амортизации шоковых колебаний конъюнктуры основных товарно-сырьевых рынков.

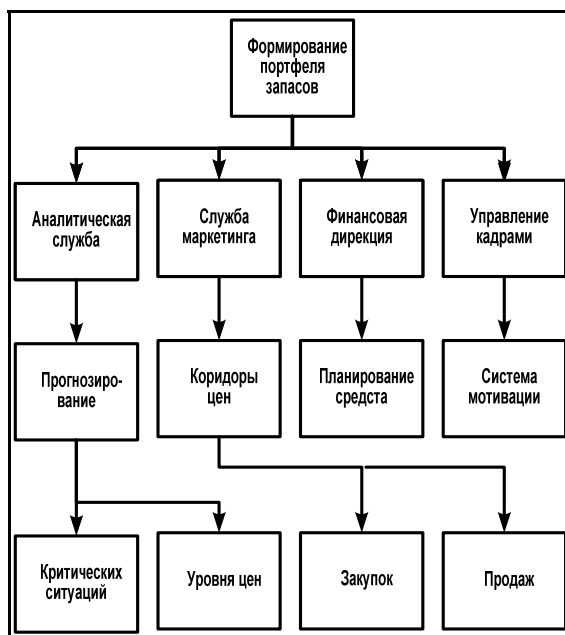


Схема 4. 13. Распределение компетенции при формировании портфеля запасов

Прогнозы основываются на макроэкономическом анализе мировой экономики и экономики России. Анализ производится на выделении и изучении наиболее существенных факторов, таких как:

- цены на ресурсы;
- процентные ставки;

- мировой ВВП;
- недоимки в бюджет;
- уровень инфляции;
- обменный курс;
- объем денег в экономике.

Выводы

Все дело в том, что одна часть кризисных ситуаций импортируется из-за рубежа, другая – возникает в России. Соответственно, аналитическая служба должна прогнозировать как мировые кризисы, способные затронуть экономическое состояние России, так и внутренне Российские кризисные ситуации.

Состояние мировой экономики зависит от:

- цен на ресурсы;
- процентных ставок, т.е. от стоимости денег;
- мирового ВВП.

Стоимость денег определяет доступность инвестиций, которые совместно с ресурсами используются для производства ВВП. Поэтому эти факторы и необходимо отслеживать при прогнозировании мировых кризисных ситуаций экономического характера.

Российская экономика пока все еще находится на пути к стабилизации. Поэтому для экономики России следует отслеживать дополнительные факторы:

- недоимки в бюджет;
- уровень инфляции;
- обменный курс;
- объем денег в экономике.

Недоимки в бюджет, совместно с его дефицитом, приводят к потребности во внутренних и внешних займах. Займы при большом платежном балансе оборачиваются ростом процентной ставки, т.е. дальнейшим отягощением состояния экономики.

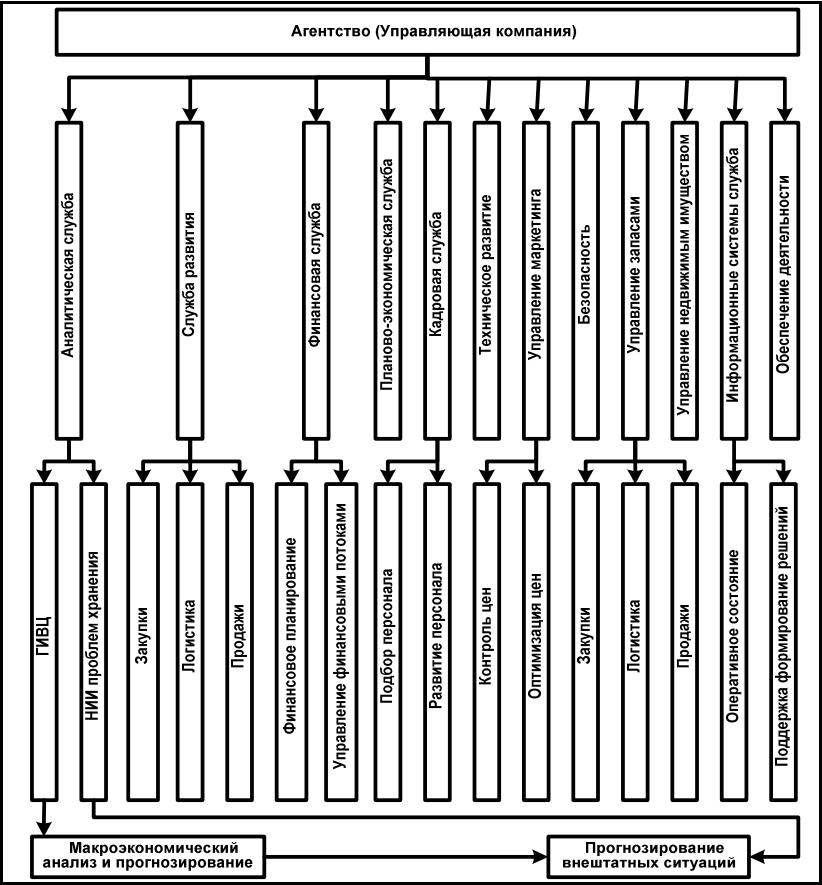


Схема 4. 14. Основные функции

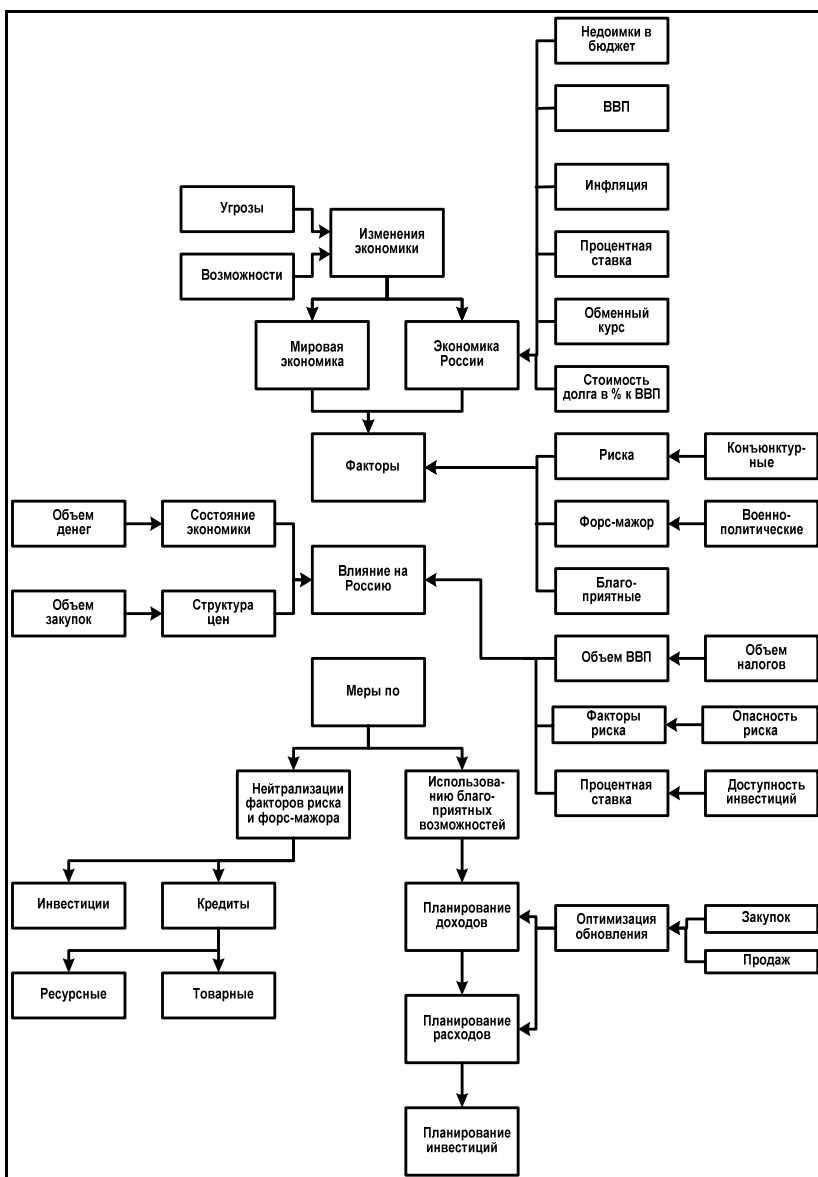


Схема 4. 15. Служба макроэкономического прогнозирования

Объем валового продукта равняется количеству денег, умноженному на скорость их обращения. Скорость обращения денег, находящихся в банковской системе, - инвариант. Снижение объема денег оборачивается снижением ВВП. Причем ввиду жесткости цен при движении вниз оборачивается снижением ВВП в натуральном выражении. Рост же объема денег в экономике сначала ведет к росту ВВП в натуральном исчислении.

Рост идет до тех пор, пока ВВП не сравнивается со структурным инвариантом Российской экономики, т.е. таким объемом ВВП, который экономика производит естественным образом. Дальнейший рост ВВП происходит уже за счет роста цен: экономика не может произвести больше продукции, чем позволяют ее внутренние, структурные возможности.

Аналитическая служба также проверяет соответствие принимаемых решений:

- стратегии развития Агентства;
- приоритетам и критериям;
- другим решениям.

Другими словами, аналитическая служба отслеживает внутреннюю согласованность действий Агентства и преемственность принимаемых им решений.

Также аналитическая служба совместно со службой развития участвует в формировании стратегии развития. Основная задача аналитической службы:

- обозначить проблемы;
- оценить их стоимость:
 - потери от наличия проблем;
 - издержки решения проблем;

- выгоду от решения проблем;
- предложить пути решения проблем.

Выводы

Аналитическая служба прогнозирует кризисные ситуации, что позволяет сформировать требования к объемам и ассортименту хранимых запасов.

Основная задача аналитической службы:

- обозначить проблемы;
- оценить их стоимость:
 - потери от наличия проблем;
 - издержки решения проблем;
 - выгоду от решения проблем;
- предложить пути решения проблем.

Управление маркетинга

Экономическая эффективность деятельности Агентства зависит от качества проведения торговых операций по:

- закупке запасов;
- обновлению запасов.

Качество торговых операций зависит от владения конъюнктурой рынка. Сбором и анализом информации о рынках закупок и сбыта запасов занимается подразделение маркетинга.

Прежде всего, подразделение маркетинга отслеживает приемлемый уровень цен закупки и продажи продукции (см. схему 4.16). Таким образом, контролируется подразделение закупок и обеспечивается конкурентный уровень цен.

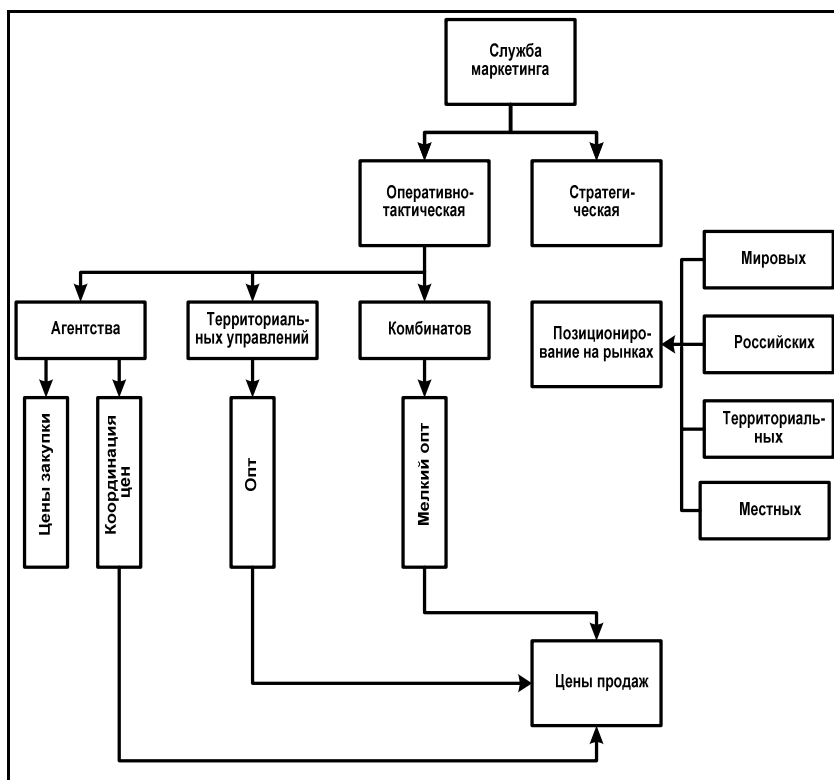


Схема 4. 16. Служба маркетинга

Одновременно, служба маркетинга анализирует сегменты рынка на предмет их привлекательности и предлагает сегменты рынка для:

- роста;
- обороны (закрепления позиций);
- ухода и сбора урожая.

На выбранных сегментах товарно-сырьевого рынка служба стратегического маркетинга занимается позиционированием Агентства. Сегменты рынка рассматриваются в масштабах:

- мировом;
- российском;
- территориальном;
- местном.

Позиционирование рынка работает, если оно доходит до уровня:

- потенциальных партнеров;
- вариантов работы с партнерами;
- коридоров приемлемых цен.

Потенциальных партнеров, варианты работы с ними, коридоры приемлемых цен служба маркетинга прорабатывает совместно со службами:

- управления финансами;
- логистики;
- закупок;
- продаж.

Со службой управления финансами согласуются:

- графики финансовых платежей и поступлений;
- рентабельность и бюджет торговых операций.

Со службой логистики – транспортные потоки и их стоимость, так как оптимизировать следует не столько цены продаж и закупок, сколько итоговый результат.

Со службами закупок и продаж – потенциальные партнеры и возможные варианты условий работы с ними.

Конкретизируя предложения по позиционированию на рынках и их сегментах, служба маркетинга подготавливает:

- список потенциальных партнеров;
- варианты сотрудничества с потенциальными партнерами;

- допустимые коридоры цен:
 - закупки;
 - продажи.

Выводы

Управление маркетинга предлагает:

- позиционирование на рынке;
- потенциальных клиентов и поставщиков;
- варианты условий совместной работы;
- коридоры приемлемых цен.

Служба стратегического развития

Служба стратегического развития формирует стратегию Агентства, т.е. фактически управляет его потенциалом:

- собственно потенциалом Агентства;
- средствами восстановления потенциала;
- средствами реализации потенциала.

Потенциал Агентства – его способность решать стоящие перед Агентством задачи. Сюда входят:

- человеческий потенциал;
- материально-финансовые ресурсы;
- нематериальные ресурсы:
 - знания;
 - технология;
 - опыт;
 - имидж.

Предоставленный самому себе потенциал со временем истощается, поэтому необходимо заниматься также средствами его вос-

становления. Кроме того, потенциал нужен постольку, поскольку он позволяет Агентству решать его задачи. Следовательно, важны и средства восстановления потенциала.

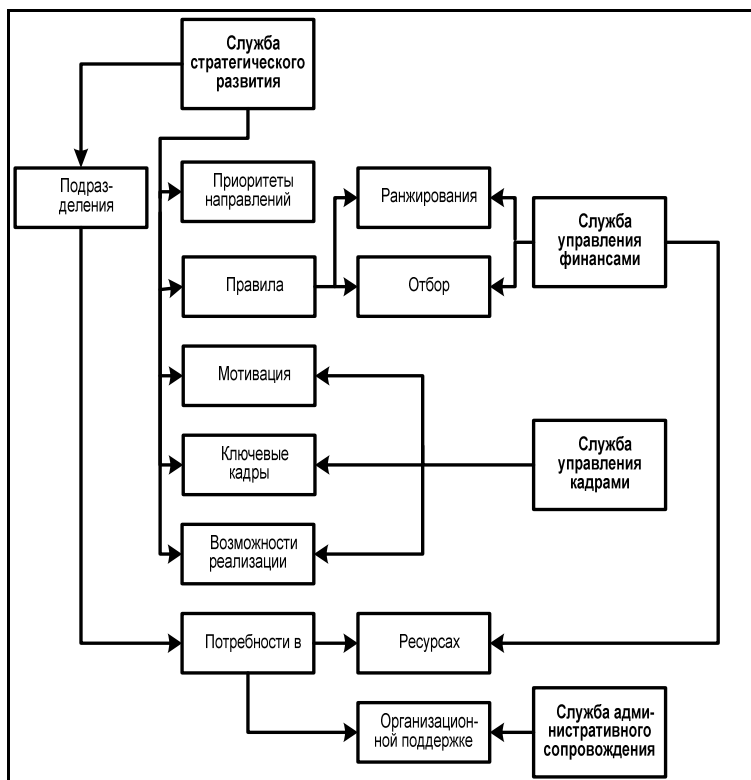


Схема 4. 17. Служба стратегического развития

Основная задача Агентства – амортизация кризисных ситуаций при помощи товарно-сырьевых интервенций. Поэтому информация о потенциальных кризисных ситуациях весьма существенна для формирования стратегии и, прежде всего, для выработки це-

лей развития Агентства. На основе прогноза критических ситуаций рассчитывается также потребность в портфеле запасов.

Прогноз критических ситуаций позволяет сформировать для принимаемых решений:

- приоритеты;
- критерии оценки;
- подсказки и руководства.

Стратегия, которую формирует служба развития, имеет следующий вид:

- видение текущего и желаемого состояний агентства;
- цели, как разрывы между желаемым и текущим состоянием;
- критерии достижения целей;
- структура работ по достижению целей;
- решаемые задачи, т.е. цели в заданных ресурсно-временных рамках.

Пропускать шаги в этой схеме формирования стратегии нежелательно, так как это может обернуться большими потерями. Одно- временно стратегия рассматривается в аспектах:

- экономико-финансовом и технологическом;
- маркетинговом;
- социальной;
- политическом.

Экономико-финансовые аспекты стратегии касаются эффективности функционирования Агентства. Маркетинговая – тех рынков, на которых Агентство работает. Социальная – тех условий, в которых работают сотрудники. Политическая – той сферы задач на-

циональной безопасности России, которая приходится на долю Агентства.

Стратегические цели реализуют люди. Поэтому служба развития проверяет наличие ключевых кадров. Отсутствие ключевых специалистов или их неадекватная мотивация приводит к вакууму функций, что ставит под угрозу реализацию поставленных целей.

Служба развития формирует совместно со службой управления финансами:

- приоритеты направлений;
- правила отбора проектов для реализации.

Связано это с тем, что реализация целей требует привлечения, а, следовательно, и планирования финансовых ресурсов. Служба развития занимается совместно со службой управления кадрами ключевыми кадрами и их мотивацией.

Одновременно служба стратегического развития получает от подразделений:

- их возможности;
- потребности в:
 - ресурсах;
 - организационной поддержке.

Выводы

Служба стратегического развития занимается управлением потенциала Агентства. В связи с этим служба стратегического развития формирует:

- приоритеты направлений;
- правила ранжирования и отбора проектов.

Также служба развития взаимодействует со службой управления кадрами по вопросам:

- мотивации;
- ключевых кадров.

Служба управления финансами

Основными функциями службы управления финансами являются (см. схему 3.18):

- бюджетирование;
- финансовое планирование:
 - оценка проектов;
 - отбор проектов;
 - оптимизация финансовых потоков;
- контроль издержек:
 - нулевая база бюджетирования;
 - конкурсные механизмы;
 - антизатратные механизмы;
 - механизмы, защищенные от манипулирования.

Прежде всего, служба управления финансами планирует поступления денежных средств и платежи, т.е. составляет бюджет. Первоочередная цель бюджетирования – вовремя выявить кассовые разрывы и принять заблаговременные меры по их ликвидации. Кассовый разрыв – состояние, когда имеющихся денежных средств недостаточно для осуществления текущих платежей.

Кассовые разрывы возникают не столько из-за убыточности торговых операций, сколько из-за пренебрежения финансовым планированием и бюджетированием. Финансовое планирование пре-

дусматривает уже оптимизацию и реструктуризацию будущих денежных доходов. Для этого производится оценка проектов – денежных трат, ориентированных на получение конечного результата.

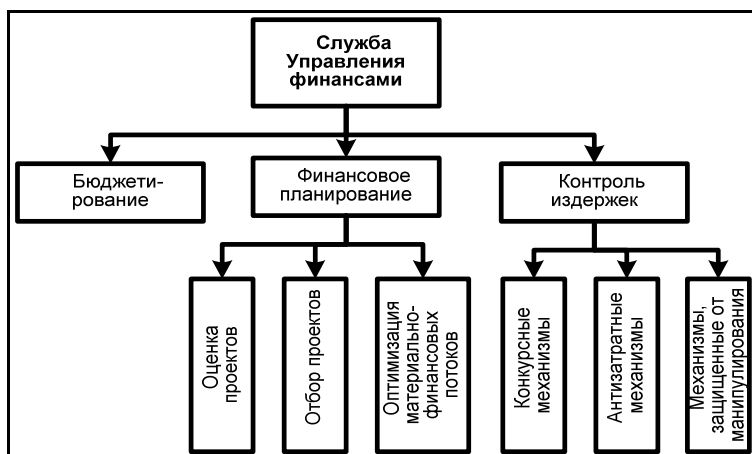


Схема 4. 18. Служба управления финансами

Проекты оцениваются по их:

- прибыльности;
- рискованности;
- объемам необходимых вложений;
- срокам возврата вложенных средств;
- вкладу в:
 - решение задач агентства;
 - повышение экономической эффективности функционирования агентства.

Оценка проектов позволяет:

- ставить вопрос о замораживании и ликвидации убыточных проектов, доработке проблемных проектов;
- перераспределять средства в пользу экономически эффективных проектов.

Замораживание и ликвидация убыточных проектов устраняет хронические «черные дыры» в бюджете. Доработка проблемных проектов превращает «черные дыры» в источники финансовых средств. Перераспределение же ограниченных финансовых ресурсов в пользу наиболее прибыльных проектов повышает экономическую эффективность деятельности Агентства, что особенно важно в условиях дефицита финансовых средств.

Оценка проектов позволяет также выработать объективные критерии для отбора проектов. Объективные критерии особенно важны при управлении сверхсложными системами, к числу которых относится Агентство.

В условиях дефицита бюджетных средств Агентству особенно важно контролировать свои издержки. В качестве инструментов контроля издержек целесообразно использовать:

- нулевую базу бюджетирования;
- механизмы:
 - конкурсные;
 - антизатратные;
 - защищенные от манипулирования;
 - взаимного контроля.

Нулевая база бюджетирования заставляет заново пересматривать все статьи издержек. Дело в том, что часть статей расходов может финансироваться по привычке. Применение же нулевой

базы бюджетирования, заставляет оценить все статьи затрат по степени их вклада в достижение конечного результата. Те статьи, которые перестали вносить существенный вклад в решение задач Агентства, снимаются с финансирования.

Агентство – настолько большая организация, что для нее уже не подходит управление «вручную», а требуются управленческие технологии и механизмы.

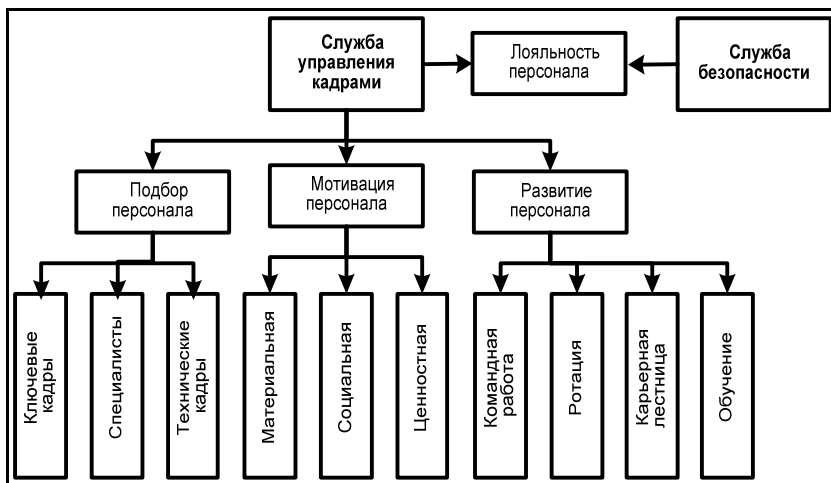


Схема 4. 19. Служба управления персоналом

Основной подход к минимизации издержек заключается в применении конкурсных механизмов. В этом случае ресурсы направляются в те места, где они используются наиболее эффективно. Антизатратные механизмы предусматривают стимулирование сокращения издержек.

Механизмы, защищенные от манипулирования, основаны на привязывании доходов подразделений к исходящим от них заяв-

кам на ресурсы. Тогда завышенные показатели в проектах оборачиваются отставанием фактических результатов. При этом автоматически уменьшаются и доходы подразделений. Однако подразделениям невыгодно предлагать и заниженные планы. В этом случае они могут просто не получить запрашиваемые ресурсы.

Механизмы взаимного контроля основаны на таком распределении компетенции, при котором разные подразделения начинают контролировать друг друга. Например, служба маркетинга контролирует службы продаж и закупок при помощи:

- коридоров приемлемых цен;
- вариантов условий с потенциальными партнерами.

Выводы

Управление финансами осуществляет:

- бюджетирование;
- финансовое планирование;
- контроль издержек.

Служба управления кадрами

Успех организационных преобразований и деятельности Агентства зависит от его сотрудников. Поэтому служба управления кадрами занимает одну из важнейших ролей в его деятельности.

Исправное выполнение Агентством своих функций в первую очередь зависит от наличия и мотивации ключевых специалистов. Поэтому проблема ключевых специалистов становится первоочередной для служб:

- управления кадров;

- развития.

Служба управления кадров совместно со службой развития планирует функции, которые Агентство должно решать для успешной реализации целей. При этом может возникать разрыв между теми функциями, которые фактически исполняются в настоящее время, и теми функциями, исполнение которых потребуется в будущем.

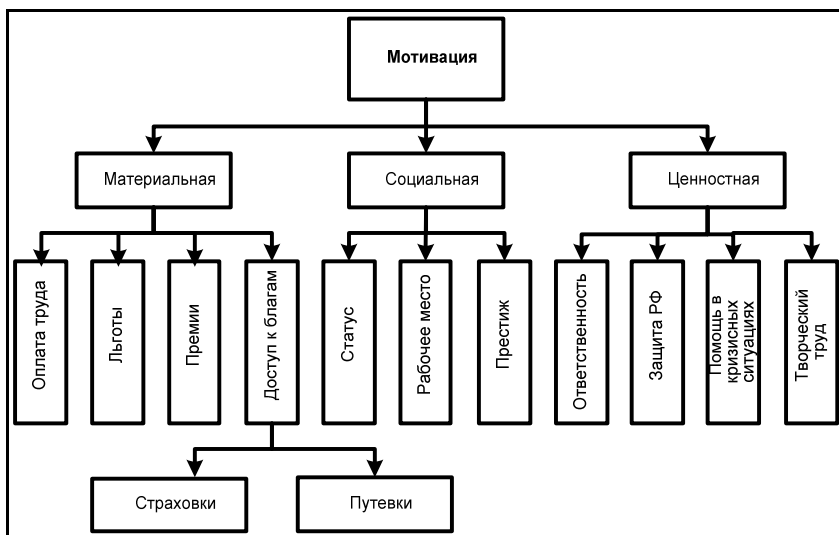


Схема 4. 20. Система мотивации

Разрыв между функциями преодолевается при помощи:

- развития уже имеющегося персонала;
- подбора новых кадров.

Развитие уже имеющихся кадров с целью заполнения будущего вакуума функций предполагает построение:

- планирование карьеры;
- формирование карьерной лестницы.

При подборе и развитии персонала следует разделять:

- ключевые кадры;
- специалисты;
- технические кадры.

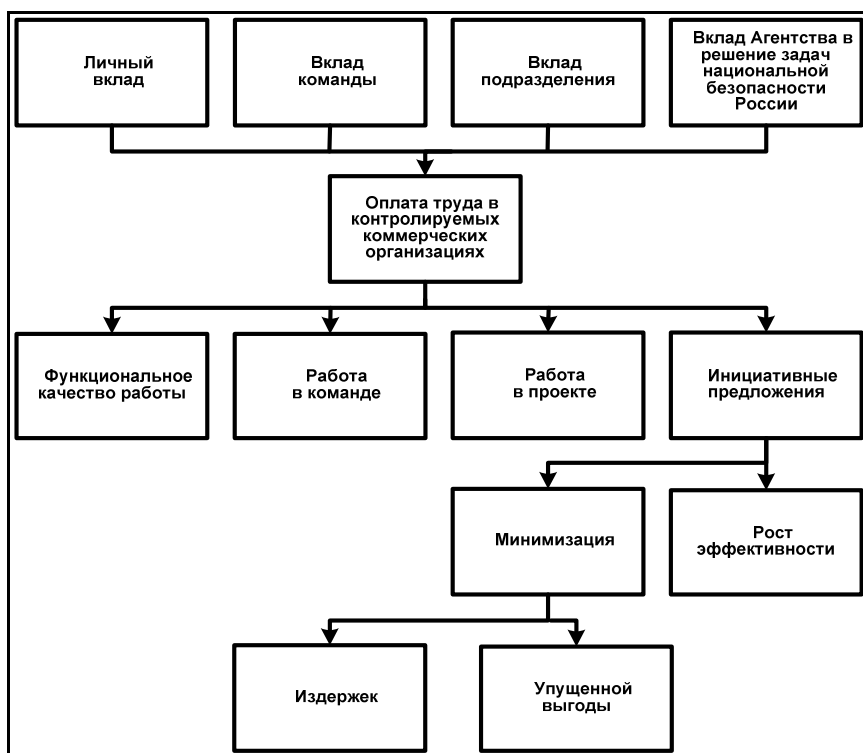


Схема 4. 21. Оплата труда в подконтрольных Агентству коммерческих структурах

Потеря или вакуум ключевых кадров ставит под угрозу выполнение Агентством отдельных функций. Потеря или вакуум специа-

листов делает деятельность Агентства менее эффективной. Относительно технических кадров следует отслеживать демографическую ситуацию.

Старение персонала представляет стратегическую угрозу деятельности Агентства. Если же средний возраст становится предпенсионным, то такая стратегическая угроза потери кадров становится острой.

Развитие персонала предполагает:

- обучение;
- командную работу;
- ротацию;
- карьерную лестницу.

Обучение персонала необходимым навыкам, знаниям и мировоззрению – важный этап деятельности службы управления кадрами.

Для высшего руководства:

- 70%-90% времени обучения посвящается концептуальным и мировоззренческим темам;
- 30%-10% - техническим и специальным темам.

Для среднего руководства деление происходит 50% на 50%. Для низшего управленческого и технического звена:

- мировоззренческие и концептуальные темы составляют около 10%;
- технические и специальные – 90%.

Развитие навыков командной работы существенно для преодоления существующих между подразделениями барьеров и для ориентации сотрудников на конечный результат. Для сотрудников

функциональных подразделений характерны ориентация на техническое совершенство, в то время как для успешности решения задач Агентства необходима ориентация на конечный результат, что достигается в результате командной работы.

Горизонтальная ротация персонала приводит к освоению смежных навыков, что критично для будущих руководителей. В этом случае они уже понимают не только работу своего родного подразделения, но понимают также:

- работу других подразделений;
- место подразделений в решении задач Агентства;
- взаимосвязи между подразделениями.

Карьерная лестница помогает сотрудникам и службе управления кадрами планировать такой рост персонала, который оптимальным образом заполняет вакуум функций.

Выводы

Управление кадрами осуществляет подбор, мотивацию и развития персонала. Совместно со службой развития управление кадрами планирует функции, которые должны исполняться в процессе деятельности Агентства. Сопоставляя планируемые функции с функциями, фактически исполняемыми, управление кадрами определяет вакуум функций – функции, которые должны исполняться, но оказываются не заполненными персоналом. Вакуум функций заполняется за счет:

- подбора персонала;
- развития персонала.

Мотивация персонала включает в себя составляющие:

- материальную;

- социальную;
- ценностную.

Инструмент материального стимулирования открыт для использования большей частью для коммерческих структур и может быть использован в рамках подконтрольных Агентству коммерческих организаций, например:

- торговой компании при Агентстве;
- оптовых баз при территориальных управлениях;
- мелкооптовых магазинов при комбинатах.

Для государственных организаций возможности использования инструмента материального стимулирования весьма ограничены. Вместе с тем, в рамках государственных организаций вполне могут быть использованы инструменты социальной и ценностной мотивации.

Корпоративная культура

До сих пор Агентство успешно работало при амортизации критических ситуаций военно-политического, природного и техногенного характеров. Такая специфика работы привела к соответствующим чертам корпоративной культуры: ценностям, самовосприимчивости, принятым шаблонам и стереотипам поведения. К числу таких ценностей относятся (см. схему 4.22):

- патриотизм;
- дисциплина;
- пунктуальность;
- четкое и своевременное исполнение приказов (промежуточные результаты).

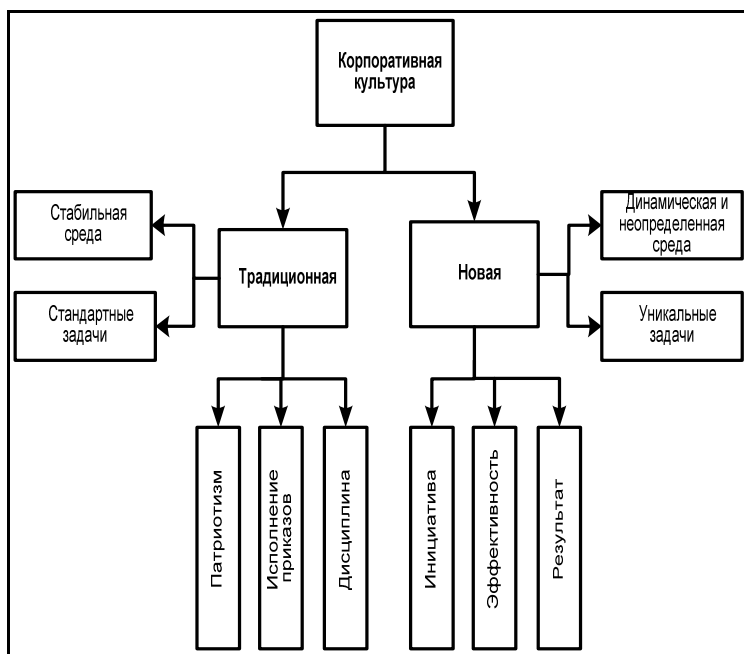


Схема 4. 22. Корпоративная культура

Стабилизация кризисных ситуаций экономического характера требует уже решения нестандартных, порой уникальных задач в условиях динамичной и неопределенной среды. Это заставляет проявлять инициативу, брать на себя ответственность и принимать самостоятельные решения в условиях дефицита времени и информации. Такие условия работы приносят в корпоративную культуру новые ценности:

- инициативу;
- конечный результат;
- эффективность работы.

Новые корпоративные ценности обязательно должны подкрепляться системой оплаты и мотивации.

Выводы

Возрастающая роль экономических факторов в деятельности Агентства приводит к изменению характера его деятельности. Это изменение отражается и в Корпоративной культуре путем привнесения новых ценностей:

- инициативы;
- достижения конечного результата;
- эффективности работы.

Служба контроля

Служба контроля проверяет:

- соблюдение правил взаимодействия;
- минимизацию:
 - издержек;
 - упущенной выгоды;
- отсутствие финансовых «утечек» и злоупотреблений.

Правила взаимодействия, т.е. правила, процедуры, регламенты, распределение компетенции имеют смысл только в том случае, если они принимаются и соблюдаются. Соответственно, ревизор наблюдает за соблюдением правил взаимодействия.

Аналитическая служба проверяет, что деятельность Агентства действительно отвечает критериям минимизации:

- издержек;
- упущенной выгоды.

Только в этом случае деятельность Агентства будет экономически эффективной, что особенно важно в условиях дефицита финансовых средств. Управление учета и контрольно-ревизионной работы отвечает за отсутствие финансовых утечек.

В рамках системы контроля все три службы должны работать согласованно. Аналитическая служба проверяет соответствие правил игры интересам Агентства и общества (государства). Одновременно аналитическая служба оценивает, во что может обойтись нарушение принятых правил взаимодействия. Управление учета и контрольно-ревизионной работы не позволяет сотрудникам:

- нарушать правила игры в своих интересах;
- устраивать финансовые утечки.

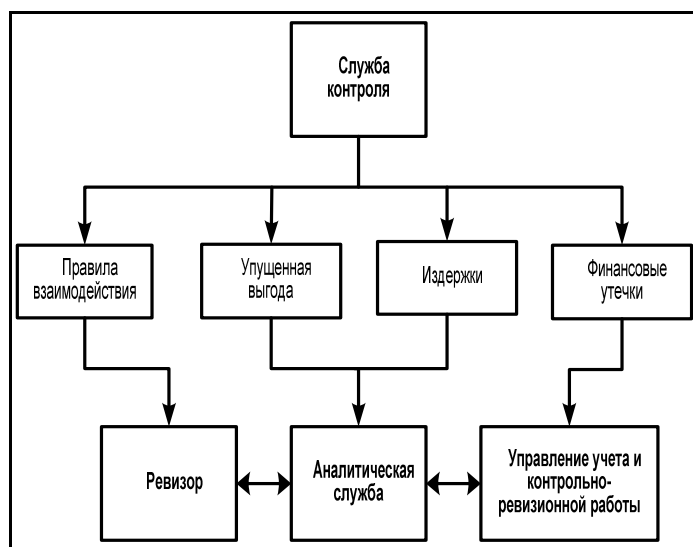


Схема 4. 23. Служба контроля

Службу контроля скорее следует рассматривать как инструмент обратной связи, чем как карающий орган. В идеале система

управления и мотивации должна быть построена таким образом, чтобы:

- сотрудникам было выгодно работать честно на благо обществу и Агентству;
- не было возможности организовывать финансовые утечки.

Возможные каналы финансовых утечек могут быть перекрыты при помощи:

- прозрачной и доступной для понимания регулярной финансовой отчетности;
- распределения компетенции, затрудняющей сговор;
- процедур и регламентов принятия решений, исключающих принятие заведомо экономически невыгодных решений.

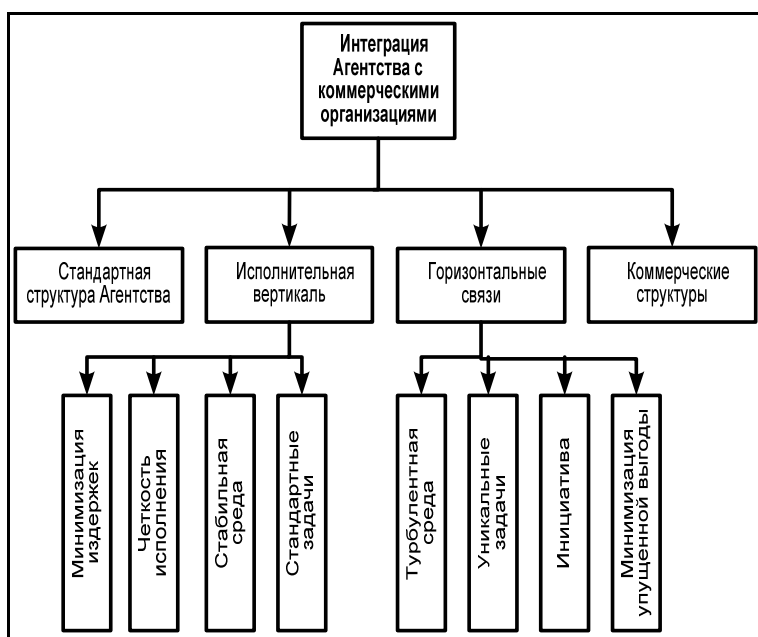


Схема 4. 24. Интеграция Агентства с коммерческими организациями

Выводы

Масштаб деятельности Агентства особенно важной делает задачу службы контроля. При этом объемы операций Агентства настолько велики, что на первую очередь выходят задачи создания таких условий, которые предельно затрудняют:

- принятие решений, экономически не выгодных Агентству;
- организацию материально-финансовых утечек.

Служба контроля отслеживает:

- соблюдение правил взаимодействия:
 - процедур;
 - регламентов;
 - распределение власти и полномочий;
- соответствие совершаемых операций интересам агентства;
- пресечение материально-финансовых утечек.

Интеграция Агентства с коммерческими организациями

Традиционно Агентства успешно справлялось с амортизацией кризисных ситуаций военно-политического, природного и техногенного характера. Вместе с тем, амортизация кризисных ситуаций экономического характера имеет свои особенности.

Приходится оперативно принимать нестандартные решения в условиях быстро меняющейся неопределенной среды. Такая ситуация приводит к потребности сделать структуру Агентства более гибкой и оперативной с целью повысить экономическую эффективность ее решений.

Гибкости можно добиться путем интеграции коммерческих организаций в систему Агентства. Контроль над ситуацией можно сохранить за счет:

- юридически обязывающих долгосрочных соглашений с коммерческими структурами;
- владения агентством контрольными и блокирующими пакетами тех коммерческих организаций, которые сотрудничают с Агентством;
- превращением Агентства в государственный фонд.

В настоящее время в РФ действует система обязательного государственного страхования от катастроф природного и техногенного характера. Это создает почву для преобразования Агентства в государственный фонд. В этом случае в Агентство бы перечислялись бы страховые взносы. В случае же возникновения кризисных ситуаций техногенного, природного или экономического характера Агентство осуществляло бы поставку своих запасов.

Выводы

В условиях дефицита бюджетных средств возрастает важность экономической эффективности. Экономическая эффективность может быть повышена за счет интеграции Агентства с коммерческими организациями.

Агентство и торговая компания

Многие оптовые товарно-ресурсные потоки координируются из Москвы. Поэтому для оптовых закупок целесообразно создать при Агентстве торговую компанию. Целью компании становятся:

- оптовые закупки запасов;
- минимизация закупочных цен за счет достижения оптовых скидок.

Минимизация закупочных цен достигается за счет:

- централизованных закупок большими партиями;
- анализа рынка поставщиков;
- установления рабочих контактов с поставщиками.

Большие объемы закупок требуют создания:

- регламентов и процедур:
 - обеспечивающих привнесения в процесс принятия решений всей существенной информации;
 - исключающих излишние:
 - концентрацию власти;
 - распыление власти;
- системы противовесов и взаимного контроля.

Учитывая значительные материально-финансовые потоки, проходящие через торговую компанию, можно выдвинуть требование ее 100%-й подконтрольности Агентству.

Выводы

Для проведения оптовых закупок целесообразно создать при Агентстве торговую компанию. Целями торговой компании становятся:

- закупка запасов;
- минимизация закупочных цен и получение оптовых скидок.

Значительные материально-финансовые потоки, проходящие через торговую компанию, потребуют:

- 100%-го контроля со стороны Агентства;
- создания:
 - специальных регламентов и процедур;
 - системы противовесов и взаимного контроля.

Территориальные управления и оптовые базы

Экономическая эффективность хранения запасов повышается за счет роста их оборачиваемости. Оборачиваемость улучшается за счет ускоренной продажи запасов. При продаже Агентство освежает запасы и одновременно зарабатывает торговую наценку.

Если закупки запасов целесообразно проводить в Москве, т.е. там, где концентрируются материально-финансовые потоки, то продажами следует заниматься в регионах. Поэтому при территориальных управлениях целесообразно создать оптовые базы, целью которых становится реализация запасов в регионах.

Значительность материально-финансовых потоков, проходящих через оптовые базы, требует:

- их 100%-й подконтрольности Агентству;
- специальных регламентов и процедур;
- системы противовесов и взаимного контроля.

Выводы

Для ускорения оборачиваемости запасов целесообразно при территориальных управлениях создать оптовые базы. Через оптовые базы будут проходить значительные материально-финансовые потоки, поэтому они должны на 100% контролироваться Агентством. Также целесообразно применять специальные процедуру и регламенты, которые:

- обеспечивают привнесение в процесс принятия решений всей существенной информации;
- повышают коммерческую эффективность принимаемых решений;
- затрудняют организацию материально-финансовых утечек.

Комбинаты и мелкооптовые магазины

Для реализации запасов на местах при комбинатах полезно создать мелкооптовые магазины, которые также должны контролироваться Агентством. Продажа запасов мелкими партиями предполагает их расфасовку. Однако издержки расфасовки оправдываются мелкооптовой и розничной наценками.

Выводы

Для ускорения оборачиваемости запасов целесообразно также при комбинатах создать мелкооптовые магазины.

4.10. Проблемы и узкие места

Развитие Агентства сопряжено с рядом проблем. Их можно структурировать следующим образом:

- дефицит финансовых средств;
- поиск партнеров;
- оптимизация бизнес-процессов;
- социальная вовлеченность служащих;
- творческий потенциал сотрудников;
- согласованная работа подразделений;
- полнота реализации миссии Агентства.

Прежде всего, Агентство должно решить проблему дефицита финансовых средств, т.е. обеспечить оплату своих счетов. После этого устанавливаются рабочие контакты с партнерами по решению задач национальной безопасности РФ. Эти задачи, по возможности, следует решать экономически эффективно, что ставит задачу оптимизации бизнес-процессов.

Бизнес-процессы осуществляются за счет участия людей. Люди же должны быть вовлечены в свою деятельность. В противном случае они будут смотреть на рабочие процессы как сторонние наблюдатели. Это ставит проблемы социальной вовлеченности персонала.

Агентству при амортизации шоковых воздействий приходится решать плохо структурированные задачи в условиях динамично меняющейся и быстро устаревающей информации. Такая работа требует, помимо социальной включенности, еще и раскрытия творческого потенциала сотрудников.

Эффективность деятельности Агентства достигается при условии согласованности действий его подразделений. Соответственно возникает проблема обеспечения координированной работы всех подразделений Агентства.

Обеспечив эффективность деятельности Агентства, естественно ставить вопрос о полноте решения задач национальной безопасности РФ в аспекте амортизации кризисных ситуаций товарно-сырьевыми интервенциями.

Используемая структуризация проблем, сдерживающих развитие Агентства, обладает следующим преимуществом. Как правило, острая нерешенная проблема одного уровня отодвигает на задний план проблемы других уровней. Так, не решив проблему дефицита финансовых средств, сложно заниматься оптимизацией бизнес-процессов или раскрытием творческого потенциала сотрудников. Нерешенная проблема партнеров не позволяет оптимизировать бизнес-процессы, так как последние во многом зависят от форм работы с партнерами.

Выводы

Развитию Агентства препятствует ряд проблем, которые можно структурировать. Целесообразно выделить сдерживающие факторы и с ними работать.

Дефицит финансовых средств

Проблема дефицита финансовых средств решается при помощи мер, направленных на (см. схему 4.25):

- оптимизацию цен закупки и продажи:
 - изучение поставщиков и клиентов;
 - продажу запасов через оптовые и мелкооптовые магазины;
 - тендеры на продажу и покупку запасов;
- прозрачности материально-финансовых потоков:
 - информатизация движения;
 - осмысленная отчетность;
 - упрощение бизнес-процессов;
- планирования материально-финансовых потоков:
 - минимизации издержек;
 - минимизации упущенной выгоды;
 - реструктурирования потоков;
 - оптимизации потоков.

Прежде всего, экономия финансовых средств достигается за счет цен покупки и продажи. Здесь большую помощь оказывает фактическое изучение поставщиков и клиентов, проводимое управлением маркетинга.

Дополнительный приток денежных средств дает ускорение оборачиваемости запасов за счет их продажи через оптовые и мелко-

кооптовые магазины. Такими продажами могут заниматься территориальные управления и комбинаты.

Хорошим рычагом воздействия на цены являются тендеры. Управление маркетинга может сформировать приемлемый коридор цен. Достигнуть же нужных границ коридора, т.е. минимальных цен закупки и максимальных цен продажи, помогают тендеры.

Материально-финансовые потоки хорошо планировать и контролировать. Для этого они должны быть прозрачными. Прозрачность материально-финансовых потоков в первую очередь достигается их упрощением и информатизацией отчетности. Отчетность должна быть осмысленной, т.е. быть простой и излагаться в доступных пониманию терминах и категориях.

Планирование материально-финансовых потоков позволяет так их реструктурировать и оптимизировать, чтобы минимизировать издержки и упущенную выгоду.

Выводы

В условиях ограниченности бюджетных средств проблема эффективного использования финансовых ресурсов становится особенной актуальной. Решается эта проблема при помощи:

- оптимизации цен закупки и продажи;
- обеспечения прозрачности материально-финансовых потоков;
- планирования материально-финансовых потоков.

В оптимизации цен закупки и продажи важную роль играет преодоление разрывов и восстановление сплошного бизнес-процесса (см. схемы 4.6, 4.7, 4.8).

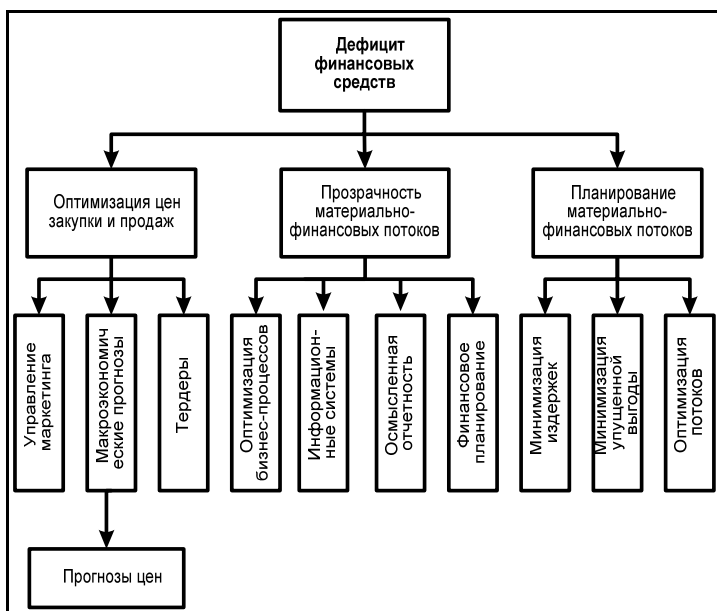


Схема 4. 25. Проблема дефицита финансовых средств

Партнеры по деятельности (институциональные аспекты деятельности Агентства)

Агентство действует в экономической и политической среде. Поэтому важным аспектом повышения эффективности его деятельности является управление взаимодействием с партнерами.

Оптимизация цен достигается за счет рабочих контактов с поставщиками и клиентами. Кроме того, контакт с поставщиками позволяет контролировать надежность и качество поставок.

Рабочие контакты с ведущими учеными и практиками в области технологий управления позволят повысить качество менеджмента, т.е. повысить эффективность деятельности Агентства.

Эффективность амортизации критических ситуаций достигается за счет рабочих контактов с государственными, общественными и коммерческими организациями.

Выводы

Эффективность деятельности Агентства во многом зависит от организации сплошного бизнес-процесса хранения товаров (см. схемы 4.6, 4.7, 4.8), что предполагает выбор партнеров и установление с ними рабочих отношений.

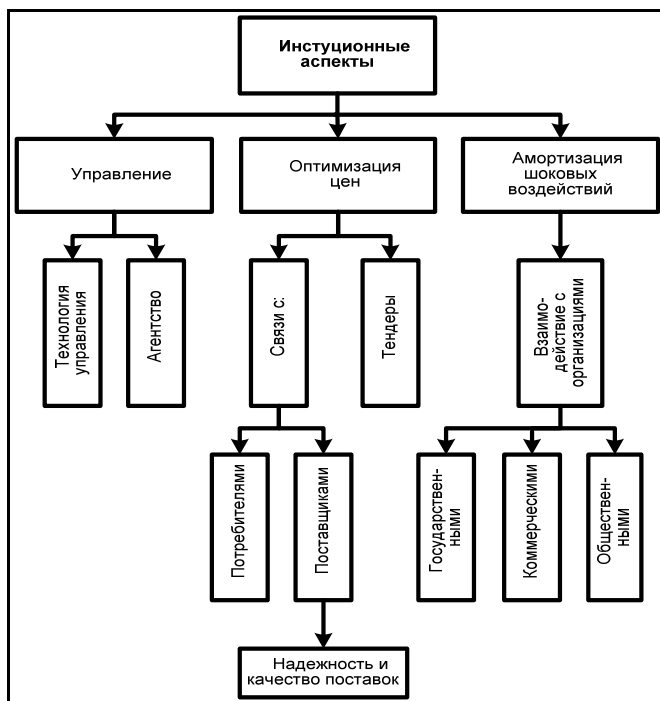


Схема 4. 26. Институциональные аспекты

Оптимизация бизнес-процессов

Основными подходами к оптимизации бизнес-процессов являются:

- преодоление функциональных барьеров между подразделениями;
- сокращение числа:
 - звеньев;
 - уровней иерархии;
- распределение компетенции;
- согласование интересов.

Преодоление функциональных барьеров достигается при помощи формирования команд, ориентированных на решение конкретных задач. При этом бизнес-процесс упрощается, если удается сократить число уровней иерархии или число его звеньев.

Число уровней иерархии сокращается за счет передачи компетенции исполнителям. При этом важную роль играет баланс полномочий и ответственности.

Устойчивость системе управления придает взаимный контроль, который основывается на дележе компетенции и системе противовесов. Дележ компетенции достигается при помощи распределения по разным специалистам процесса формирования, принятия и реализации решений. Система противовесов начинает работать, если цели подразделений ориентированы на получение общего конечного результата. Так, управление маркетинга, ориентированное на снижение цен закупки, находя поставщиков с более низкими ценами, заставляет управление закупок исходить из более низких цен поставок.

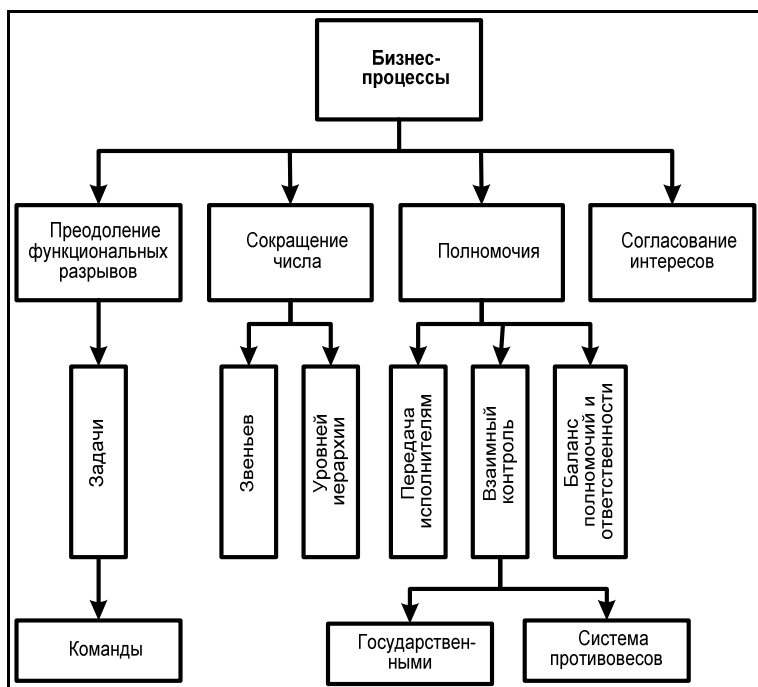


Схема 4. 27. Оптимизация бизнес-процессов

Согласование интересов достигается тогда, когда все управления и службы начинают оцениваться на основе успешности реализации Агентством его целей.

Выводы

Основным бизнес-процессом Агентства является продвижение материальных запасов от поставщиков до клиентов. Организация торговой компании при Агентстве, оптовых баз при территориальных управлениях и мелкооптовых магазинов при комбинатах

сшивают бизнес-процесс, который в настоящее время оказался разорванным. Полномочия делятся следующим образом:

- торговая компания при агентстве производит оптовые закупки;
- оптовые базы при территориальных управлениях продвигают продукцию в регионах;
- мелкооптовые магазины при комбинатах занимаются реализацией на местах.

Социальная вовлеченность

Успешность выполнения Агентством поставленных перед ним целей во многом зависит от персонала, его включенности в деятельность Агентства.

Эта проблема решается за счет (см. схему 4.28):

- подбора кадров;
- развития персонала;
- мотивации персонала.

Подбор и развитие персонала обеспечивает заполнение вакуума функций лояльными Агентству сотрудниками. Мотивация персонала гарантирует его заинтересованность.

В системе мотивации сотрудников, помимо материальной мотивации, важную роль играют мотивация:

- социальная;
- ценностная.

Элементами социальной мотивации являются статус, престиж, уважение. Ценностная мотивация достигается за счет того, что работа в Агентстве соответствует внутренним ценностям и убеждениям человека.

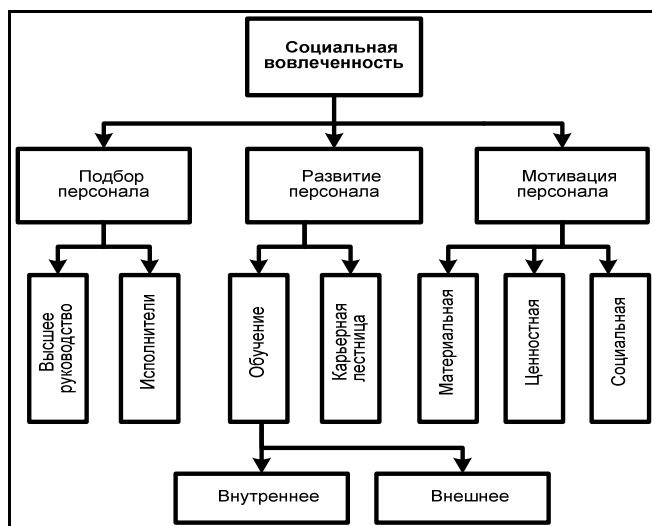


Схема 4. 28. Проблемы работы с персоналом

Выводы

Успех деятельности Агентства во многом зависит от включенности персонала в свою работу. Включенность персонала достигается за счет мотивации. Агентство, будучи государственной организацией, ограничено в своих возможностях при использовании инструментов материальной мотивации. Однако Агентство может также использовать инструменты мотивации:

- социальной;
- ценностной.

Раскрытие творческого потенциала

В условиях динамичной и неопределенной среды при получении конечного результата необходимо уметь раскрыть творческий по-

тенциал сотрудников. Для этого полезно иметь гибкую организационную структуру. Как правило, гибкость организационной структуры достигается за счет формирования команд под решение проектов и задач. Сформированные команды должны быть поддержаны организационно функциями, полномочиями, финансированием.

Финансирование проектов следует производить на основе их оценки и конкурсного отбора. Развитая инфраструктура помогает минимизировать издержки сопровождения проекта.



Схема 4. 29. Координация работы служб

Выводы

Эффективность деятельности Агентства во многом зависит от успешности:

- закупок;

- реализации продукции:
 - в регионах;
 - на местах.

Успешность торговых операций получается за счет:

- гибкой организационной структуры;
- организационной поддержки;
- структурирования бюджета;
- развития инфраструктуры.

Согласованная работа служб Агентства

Эффективность функционирования Агентства повышается, если его службы работают согласованно (см. схему 4.30). Для этого система мотивации должна стимулировать:

- конечный результат;
- работу в команде.

Организационная поддержка должна обеспечивать:

- управление проектами;
- формирование команд.

Именно работа в проекте, ориентированная на решение конечных задач Агентства, способствует преодолению барьеров между различными функциональными подразделениями. Соответственно организационная поддержка должна обеспечивать формирование команд и управление проектами.

Структурирование бюджета позволяет, с одной стороны, заложить в него финансирование команд, а с другой стороны – конкурсные механизмы, обеспечивающие минимизацию издержек и упущенной выгоды.

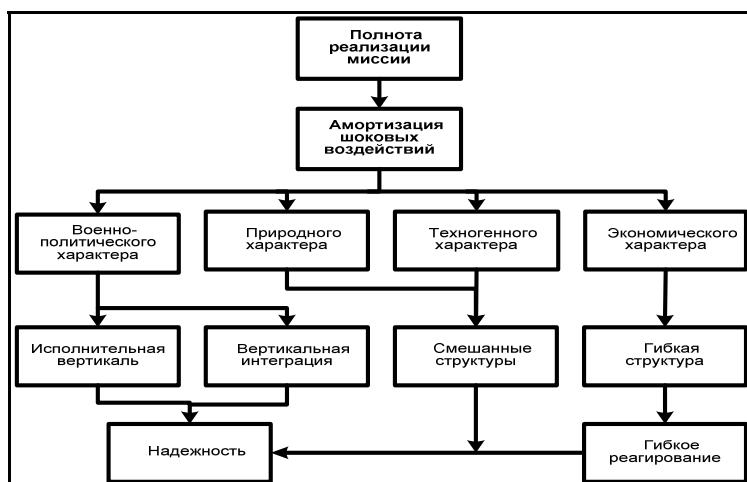


Схема 4. 30. Полнота реализации миссии

Развитая инфраструктура позволяет минимизировать транзакционные издержки, т.е. издержки по формированию команд и их сопровождению.

Выводы

Эффективной работе Агентства препятствуют барьеры, существующие между функциональными подразделениями. Для их преодоления рекомендуется под конкретные задачи формировать команды из сотрудников различных подразделений. Члены команды мотивируются на получение конечного результата и получают организационную поддержку. Эффективность работы команды оценивается с точки зрения отношения

$$\frac{\text{результат}}{\text{издержки достижения результата}}.$$

Полнота выполнения миссии Агентства

Миссией Агентства является амортизация шоковых воздействий:

- военно-политического характера;
- природного характера;
- техногенного характера;
- экономического характера.

При амортизации шоковых воздействий военно-политического характера на первое место выходит надежность функционирования Агентства, что смещает центр тяжести его деятельности в сторону исполнительной вертикали.

При амортизации шоковых воздействий экономического характера на первое место выходит гибкость реагирования, что смещает центр тяжести Агентства в сторону его (горизонтальных) связей с экономическими и общественными институтами.

При амортизации шоковых воздействий природного и техногенного характера важны и надежность, и гибкость реагирования. В этом случае оптимальный вариант предполагает опору как на исполнительную вертикаль, так и на рабочие связи Агентства с государственными, коммерческими и общественными организациями.

Выводы

Полнота реализации миссии Агентства достигается за счет использования структур, основанных как на исполнительной вертикали, так и на горизонтальных связях.

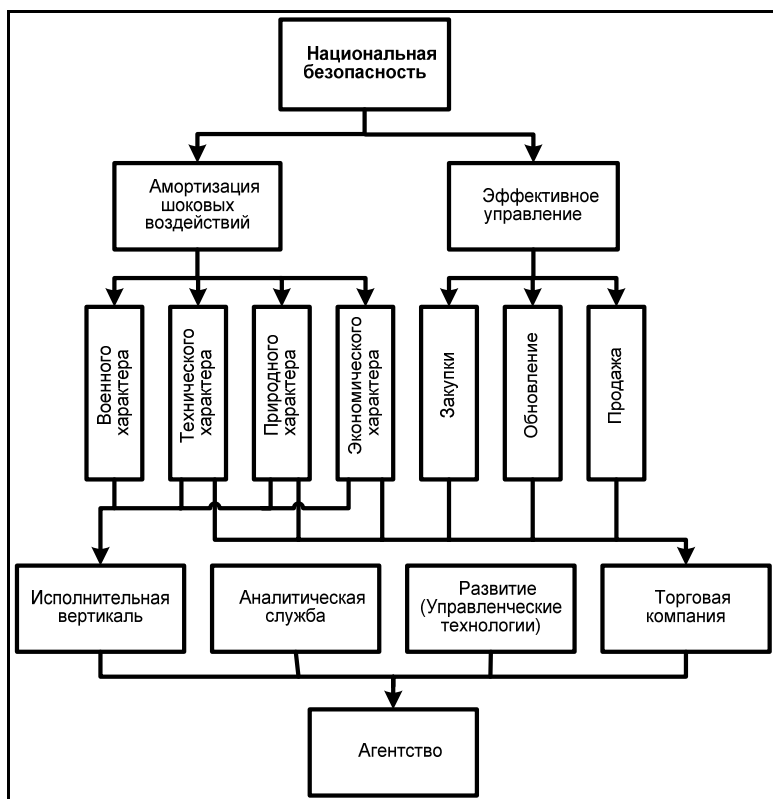


Схема 4. 31. Идеология организационной структуры

4.11. Организационные преобразования

Идеология развития организационной структуры Агентства предполагает поиски таких форм, которые позволяют интегрировать достоинства:

- исполнительной вертикали;
- горизонтальных связей.

На использовании исполнительной вертикали основана сложившаяся организационная структура Агентства. Она хорошо справляется с решением структурированных задач.

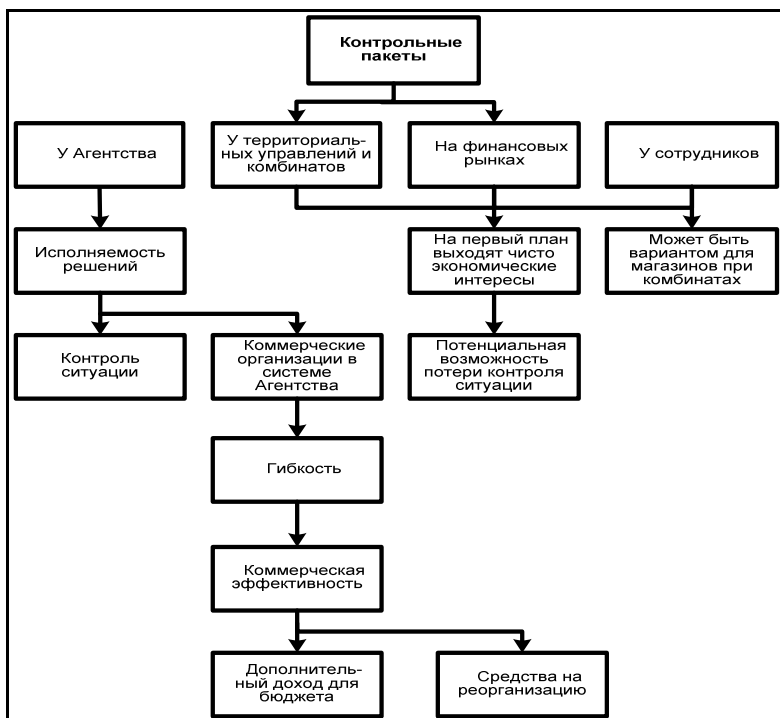


Схема 4. 32. Схемы акционирования

Вместе с тем, возрастающая роль экономических факторов и дефицит бюджетных средств заставляют обращать все больше внимания на экономическую эффективность, т.е. на минимизацию:

- издержек;

- упущенной выгоды.

Минимизация издержек может быть достигнута за счет использования исполнительной вертикали. Минимизация же упущенной выгоды предполагает использование горизонтальных связей.

Использование горизонтальных связей необходимо при решении плохо структурированных задач в условиях динамичной и неопределенной среды. Горизонтальные связи устанавливаются и развиваются за счет общности интересов. Организации, основанные на горизонтальных связях, хорошо подходят для решения нестандартных коммерческих задач. К числу таких задач относятся:

- создание товаропроводящей сети;
- продажа запасов в регионах и на местах.

Эти задачи могут быть решены путем создания подконтрольных Агентству коммерческих организаций:

- торговой компании при Агентстве;
- оптовых баз при территориальных управлениях;
- мелкооптовых магазинов при комбинатах.

Таким образом, возникает подконтрольная Агентству коммерческая составляющая его организационной структуры. Коммерческая составляющая с одной стороны объединена в рамках вертикальной интеграции. С другой стороны образуется горизонтальная сеть, состоящая из оптовых и мелкооптовых баз, расположенных в разных регионах.

Перспективным направлением организационных преобразований Агентства является его трансформация в государственный фонд. В этом случае Агентство:

- уходит от многих рисков акционирования;

- приобретает гибкость, необходимую для эффективной работы на товарно-сырьевых рынках по амортизации кризисных ситуаций экономического характера.

Риски акционирования обусловлены угрозой материально-финансовых утечек вследствие недостаточно хорошо:

- проработанной законодательной базы;
- работающей службы безопасности;
- проработанных технологий управления.

Выводы

Использование коммерческих организаций способно повысить экономическую эффективность деятельности Агентства. Созданные коммерческие организации целесообразно вертикально интегрировать. Компетенцией торгового дома при Агентстве станут оптовые закупки. Компетенцией оптовых баз при территориальных управлениях – продажи товаров в регионах. Компетенцией мелкооптовых магазинов при комбинатах – продажи на местах.

Одним из перспективных направлений организационных преобразований Агентства является его трансформирование в государственный фонд.

Акционирование

Агентство может быть акционировано так, что контрольные пакеты акций находятся (см. схему 4.32):

- у Агентства;
- у территориальных управлений и комбинатов;
- на финансовых рынках;
- у сотрудников.

В первом варианте сохраняется контроль над ситуацией и появляется дополнительная гибкость за счет включения коммерческих организаций, например, магазинов при комбинатах, в структуру Агентства. Дополнительная гибкость оборачивается коммерческой эффективностью, а, следовательно, и дополнительным доходом.

Второй и третий вариант акционирования на первый план выдвигают чисто экономические интересы, что потенциально опасно потерей контроля над ситуацией со стороны Агентства. Такая потеря контроля может проявиться в тех ситуациях, когда интересы национальной безопасности России окажутся несогласованными с экономическими интересами территориальных управлений и комбинатов.

Преимуществом третьего варианта является возможность привлечения дополнительных финансовых средств за счет продажи акций на финансовых рынках. Однако в этом случае экономические интересы инвесторов становятся существенными при принятии решений, что повышает риск потери контроля над ситуацией со стороны Агентства.

Четвертый вариант акционирования может быть рассмотрен для магазинов при комбинатах. Он позволяет повысить заработную плату служащим и стимулировать их на рост оборачиваемости запасов. Однако это же можно сделать и в рамках первого варианта акционирования.

Фактором риска при акционировании является опасность утечек материально-финансовых ценностей через входящие в структуру Агентства коммерческие организации. Мерами по нейтрализации таких рисков могут быть:

- владение Агентством контрольными пакетами акций коммерческих организаций;
- хорошо поставленные технологии управления, исключающие принятие экономически неэффективных решений;
- распределение компетенции, исключающей излишнюю полноту власти;
- процедуры визирования и информирования;
- механизмы внутреннего контроля.

Акционирование Агентства или передача экономических функций коммерческим организациям, не входящим в прямую структуру Агентства, представляет угрозу утечек материально-финансовых ценностей до формирования правил, регламентов, процедур:

- распределяющих компетенцию;
- обеспечивающих учет всей существенной информации;
- автоматическое реагирование службы внутреннего контроля в случае:
 - нарушения правил игры (регламентов, процедур, правил);
 - неминимизации издержек или упущенной выгоды;
 - непрозрачности материально-финансовых потоков;
 - материально-финансовых утечек.

Выводы

Акционирование Росрезерва может быть произведено по ряду вариантов. Однако Агентство сохраняет контроль над ситуацией, только если акции территориальных управлений и комбинатов остаются у него в распоряжении.

В случае акционирование возникает серьезная угроза утечек материально-финансовых ценностей через созданные при Агентстве акционерные общества. Нейтрализовать такие угрозы в состоянии только:

- владение Агентством контрольными пакетами акций таких акционерных обществ;
- хорошо поставленные технологии управления, предусматривающие:
 - прозрачность материально-финансовых потоков;
 - распределение компетенции;
 - систему противовесов и взаимного контроля.

Вариант 1

Акции комбинатов и территориальных управлений находятся в управлении у Агентства. Агентство при этом обладает всей полнотой власти принятия и реализации решений. В рамках этого варианта акционирования сохраняется фактически сложившаяся ситуация, когда Агентство при решении задач национальной безопасности России может полностью опираться на территориальные управления и комбинаты.

Однако при этом появляются новые дополнительные преимущества. В рамках акционерного общества Агентство может держать контрольные пакеты акций организаций, оказывающих Агентству услуги. Так, Агентство может держать контрольные пакеты акций:

- розничных магазинов при комбинатах;
- мелкооптовых магазинов при территориальных управлениях;
- управляющих компаний при агентстве.

Владея контрольными пакетами акций организаций, оказывающих Агентству коммерческие услуги, Агентство приобретает дополнительную гибкость в решении задач национальной безопасности России. Дополнительная гибкость позволяет решать задачи эффективно, в том числе и в коммерческом смысле. Владение контрольными пакетами Акции позволяет формировать такие правила взаимодействия, которые направляют организации на эффективное решение задач национальной безопасности России.

Выводы

Акционирование, при котором акции территориальных управлений и комбинатов находятся в управлении у Агентства, позволяет

- сохранить контроль над ситуацией;
- приобрести дополнительную гибкость.

Вариант 2

Акции комбинатов и территориальных управлений находятся в управлении у них самих. В этом случае Агентство теряет рычаги прямого контроля и вынуждено опираться на экономические интересы последних. Возникает угроза потери целостности Агентства. Также потеря рычагов контроля приводит к усилению угрозы утечки материально-финансовых ценностей Агентства.

Выводы

Если акции комбинатов и территориальных управлений находятся в распоряжении у них самих, то Агентство теряет рычаги пря-

мого контроля над ситуацией. Одновременно усиливается угроза утечки материально-финансовых ценностей.

Вариант 3

Акции Агентства, территориальных управлений и комбинатов обращаются на финансовых рынках. В этом случае возникает угроза скупки сторонними лицами пакетов:

- контрольных;
- блокирующих.

Скупив контрольные или блокирующие пакеты, сторонние лица смогут навязывать Агентству свои интересы, которые не обязательно будут совпадать с интересами обеспечения национальной безопасности РФ.

Выводы

Вывод акций Агентства на финансовые рынки не только даст дополнительные финансовые средства, но и может привести к навязыванию Агентству интересов сторонних лиц и организаций.

Вариант 4

В этом варианте акционирования 75% акций принадлежат сотрудникам. Такой вариант акционирования может быть применен на мелкооптовых магазинах при комбинатах. Однако и в этом случае в уставе мелкооптовых магазинов при комбинатах следует четко прописать, что их основной целью является реализация пасов.

В целом, для сохранения контроля над ситуацией Агентство должно управлять контрольными пакетами всех организаций, входящих в его структуру.

Выводы

Этот вариант акционирования повышает заинтересованность персонала в результатах своего труда. Вместе с тем возникает опасность потери Агентством контроля над ситуацией.

Коммерческая вертикаль

Инструмент акционирования может быть использован для построения коммерческой вертикали. В этом случае создаются акционерные общества, акции которых находятся в управлении у Агентства. Будучи коммерческими организациями, акционерные общества получают гибкость для принятия торговых решений. Одновременно 100% контроль со стороны Агентства заставит коммерческую вертикаль отслеживать интересы контролирующей ее структуры.

Выводы

Инструмент акционирования может быть использован для создания 100%-но подконтрольной Агентству коммерческой вертикали:

- торговой компании;
- оптовых баз;
- мелкооптовых магазинов.

Дополнительная гибкость в принятии решений, которой обладают коммерческие структуры, может ускорить оборачиваемость запасов, т.е. улучшить экономическую эффективность.

Стратегии акционирования и их последствия

Акционирование может не только принести дополнительные преимущества, но и облегчить утечку из Агентства материально-финансовых ценностей. Поэтому перед проведением акционирования следует поставить систему управления, в которой:

- распределены полномочия и компетенция;
- решения принимаются согласно регламенту;
- исключена излишняя концентрация:
 - власти;
 - информации;
 - полномочий;
- для принятия решений формируется коридор экономически эффективных вариантов;
- работают системы противовесов и взаимного контроля

До построения такой системы управления акционирование Агентства может привести к усилению угрозы материально-финансовых утечек.

Выводы

Перед проведением акционирования Агентства следует разработать такую систему управления, которая:

- обеспечит контроль над процессом акционирования;
- исключит возможность организации материально-финансовых утечек.

Глава 5.

Механизмы реализации

Агентство – сверхсложная структура, что делает невозможным для человека держать в голове все нюансы и детали ситуации. В результате появляется потребность в таких инструментах принятия решений, которые обеспечивают их приемлемое качество. В качестве инструментов, позволяющих управлять сверхсложными системами, используются:

- механизмы;
- правила;
- регламенты;
- процедуры.

Эти инструменты позволяют автоматически привносить в процесс принятия решений всю необходимую информацию. Также инструменты управления обеспечивают такое распределение власти, которое с одной стороны исключает организацию материально-финансовых утечек, а с другой – предоставляет достаточно компетенции для оперативного принятия решений.

Выводы

Для управления такой сверхсложной структурой, как Агентство, необходимо использовать:

- механизмы;
- правила;
- процедуры;
- регламенты.

5.1. Потребность в управленческих технологиях

Управление такими сложными системами, как Агентство, требует механизмов и технологий. Связано это с тем, человек может удержать в голове не более 5-7 факторов одновременно. Качественная же проработка решений при управлении такой сложной системой, как Агентство, требует одновременного рассмотрения существенно большего числа факторов. Такую полноту рассмотрения способны обеспечить только управленческие технологии и механизмы.

Управление на уровне искусства способно приносить хорошие плоды для небольших компаний. Ведение же масштабной деятельности государственного масштаба требует системного подхода, который управленческие технологии и обеспечивают.

Выводы

Управление Агентством и его организационными преобразованиями требует управленческих технологий.

5.2. Системный подход к управлению

Управление Агентством требует системного подхода, а системный подход в применении к большим системам управления опирается на стандартизацию:

- квалификации;
- входов;
- выходов;
- операций;
- знаний и умений;
- норм;

- ценностей.

Стандартизация позволяет выделить ограниченное число эталонных элементов, которые, сочетаясь в разных комбинациях, порождают все многообразие. Эталонным элементам можно сопоставить элементарные коды, сочетание которых описывает все основные виды деятельности.

Исследуя процесс получения результатов, мы его описываем в виде кодов, т.е. сопоставляет ему набор стандартных операций, входов и выходов, квалификаций, знаний и умений. В этом случае, начиная операцию, мы оказываемся в состоянии предсказать класс и качество результатов на выходе. Надо только придерживаться стандартов:

- входов;
- операций;
- выходов;
- переходов между операциями.

Все это обеспечивают управленческие технологии.

Выводы

Системный подход основывается на стандартизации:

- входов;
- операций;
- выходов;
- переходов между операциями.

5.3. Технологии

Управляя маленькой компанией, еще можно пытаться построить свою деятельность на интуиции и искусстве принятия решений.

Большие же системы типа Агентства обладают уже таких многообразием процессов и возможностей, что управлять ими можно только на основе управленческих механизмов. Механизмы реализуются на основе технологий.

Технология, будучи стандартной процедурой, уже опирается не на интуицию и искусство принятия решений, а на соблюдение правил и регламентов. Процесс формирования, принятия и реализации решений структурируется. Технологии же обеспечивают грамотную реализацию всех этапов.

Технология - это:

- последовательность этапов;
- методики выполнения этапов;
- регламенты:
 - завершения этапов;
 - перехода к следующим этапам;
 - начала этапов;
- коридоры входов:
 - технологии;
 - этапов;
 - номенклатура;
 - диапазон параметров;
- коридоры выходов:
 - технологии;
 - этапов;
 - номенклатура;
 - диапазон параметров.

Процесс получения результатов состоит из этапов. Пропуск этапа может обернуться существенными потерями, в том числе неполучением поставленных результатов. Поэтому в технологии должны быть описаны как сами этапы, так и последовательность их прохождения.

Каждый из этапов должен быть реализован. Причем реализован допустимым образом. Методики показывают, как правильно выполнять этапы.

После завершения одного этапа начинается другой этап. При этом следует правильно:

- завершить старый этап;
- перейти к новому этапу;
- начать новый этап.

Регламенты описывают очередность действий, совершаемых при завершении и начале этапов, а также при переходах.

Технология позволяет получать гарантированный класс результатов. А это возможно только, если входы всех этапов лежат в заданных диапазонах.

Таким образом, технология – это:

- набор этапов;
- очередность переходов;
- регламенты:
 - завершения этапов;
 - переходов между этапами;
 - завершения этапов;
- методики выполнения этапов;
- коридоры приемлемых:

- входов этапов;
- выходов этапов.
- технологии также должны предусматривать:
 - факторы риска и форс-мажора;
 - меры по нейтрализации факторов риска и форс мажора.

Агентство – большая и сложная организация. Это означает, что управленческие решения приходится принимать в массовом масштабе. Поставить процесс принятия управленческих решений на поток можно только на основе технологий, позволяющих принимать стандартные решения за счет использования стандартных:

- входов;
- процессов обработки входов.

Выводы

Управленческие технологии обеспечивают:

- выполнение всех этапов, необходимых для достижения результатов;
- приемлемый класс результатов.

5.4. Методика

Технологии состоят из этапов, каждый из которых должен быть грамотно пройден. Техника прохождения каждого этапа описывается методикой.

Методика включает в себя:

- видение места методики в технологии;
- классы (структура) результатов;
- структура работ;

- расписание работ;
- факторы риска и форс-мажора;
- меры по нейтрализации факторов риска и форс-мажора.

Методика – инструмент выполнения этапа. Прежде всего, описывается ее место в технологии, т.е. какие потребности она удовлетворяет. Затем – классы получаемых результатов в своей структуре.

Результаты достигаются за счет выполнения работ. Поэтому в методике прописывается структура работ.

При наложении на структуру работ временных и ресурсных ограничений получают расписания работ. Расписания работ показывают приемлемые коридоры:

- ресурсного обеспечения работ;
- временных рамок;
- штатного заполнения.

Выводы

Методики обеспечивают приемлемое качество работ по выполнению этапов достижения целей.

Регламент

Прохождение этапов, а также переходы между ними предполагает взаимодействие:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Для этого взаимодействия должны быть заданы:

- очередность;
- временные рамки.

Регламент - очередность и сроки взаимодействия. Благодаря регламентам обеспечиваются:

- своевременное поступление всей информации, необходимой для принятия решений;
- рассмотрение проблем:
 - комплексное;
 - оперативное;
- распределение компетенции, исключающей чрезмерные:
 - концентрацию власти;
 - распыление власти.

Комплексное рассмотрение проблем достигается за счет регламентов:

- визирования;
- подачи информации;
- формирования и принятия решений.

Выводы

Регламенты обеспечивают:

- учет всей необходимой информации;
- координацию деятельности подразделений;
- распределение компетенции.

5.5. Бизнес-процессы

Технологии и методики реализуются в результате протекания бизнес-процессов. Бизнес-процесс – конкретная реализация расписания работ. Технологии реализуются в ходе функционирования бизнес-процессов.

Технология состоит из этапов. Каждый этап реализуется по своей методике. Очередность и временные рамки взаимодействия определяются регламентами. Однако для воплощения технологии в жизнь необходимо:

- выделить ресурсы;
- сформировать команды;
- назначить руководителей и ответственных;
- распределить исполняемые функции между сотрудниками.

Бизнес-процесс – технология, воплощенная в плоть и кровь организации. Если технология показывает, как получить требуемые результаты, то бизнес-процесс их реализует.

Описание бизнес-процесса включает в себя:

- место в реализации целей агентства;
- цели;
- требуемые ресурсы:
 - финансовые;
 - материальные;
 - трудовые;
- структуру работ;
- методики выполнения работ;
- регламенты взаимодействия.

Выводы

Реализация методик и технологий достигается за счет функционирования бизнес-процессов.

5.6. Организационная структура и технологии

Организационная структура призвана способствовать исполнению функций Агентства. Однако организационная структура остается мертвой, если она не дополнена:

- технологиями;
- методиками;
- регламентами.

Организационная структура заполняется штатным расписанием. Цели Агентства структурируются и распределяются между подразделениями, командами, сотрудниками. Распределение целей сопровождается выделением материально-финансовых ресурсов. Регламенты взаимодействия задают временные рамки. Запускаются бизнес-процессы, и организационная структура оживает.

Функции Агентства реализуются через бизнес-процессы. В бизнес-процессах участвуют различные подразделения, которые при этом должны действовать согласованно. Координированная работа подразделений обеспечивается регламентами взаимодействия.

Выводы

Технологии работы, включая регламенты и методики, оживляет организационную структуру, обеспечивая согласованную работу подразделений.

5.7. Структура принятия коммерческих решений

В условиях дефицита бюджетных средств Агентство должно действовать экономически эффективно. Для этого необходимо обеспечить согласованную работу служб:

- стратегического развития;
- административного развития;
- подразделения маркетинга;
- управления финансами;
- управления кадрами;
- правовой поддержки.

Несогласованная работа служб оборачивается отсутствием проработки стратегических решений. Естественными последствиями отсутствия проработки оказываются:

- стратегические решения, для реализации которых не хватает квалифицированного персонала;
- принятие слишком большого числа перспективных проектов, что делает невозможным финансировать каждый из них в полном объеме;
- нереализуемые решения;
- правовые риски.

Согласованная работа подразделений позволяет заблаговременно выявить и снять проблемы, препятствующие реализации принимаемых решений. Решения Агентства направлены на амортизацию кризисных ситуаций, поэтому изменение природы и структуры ситуаций оборачивается изменениями в:

- принимаемых решениях;
- работе подразделений;

- регламентах и процедурах взаимодействия подразделений в процессе формирования, принятия и реализации решений.

Стратегия развития, сформированная на основе прогноза критических ситуаций, должна поддерживаться организационным развитием Агентства, т.е. проектированием и формированием его:

- организационной структуры;
- регламентов и процедур;
- корпоративной культуры.

Организационная структура должна соответствовать бизнес-процессам. Регламенты и процедуры обеспечивают:

- распределение власти и компетенции;
- привнесение в процесс формирования решений всей необходимой информации.

Корпоративная культура – разделяемые ценности, стереотипы, шаблоны поведения также должна облегчать принятие тех решений, которые:

- решают задачи Агентства;
- повышают экономическую эффективность деятельности Агентства.

Структура принятия коммерческих решений, обеспечивающая экономическую эффективность, показана на схеме 5.1.

Выводы

При принятии коммерческих решений необходимо рассматривать все относящиеся к делу вопросы. Полнота рассмотрения достигается за счет процедур, правил, регламентов принятия решений.

5.8. Процедуры принятия решений

Процедура принятия коммерческих решений показана на схеме 5.2. Аналитическая служба прогнозирует критические ситуации на основе:

- макроэкономических прогнозов;
- накопленной статистики по уже произошедшим кризисным ситуациям.

На основе прогнозов кризисных ситуаций формируются потребности в ассортименте и объеме хранимых запасов. В соответствии с законодательством РФ ассортимент и объемы запасов утверждаются Правительством.

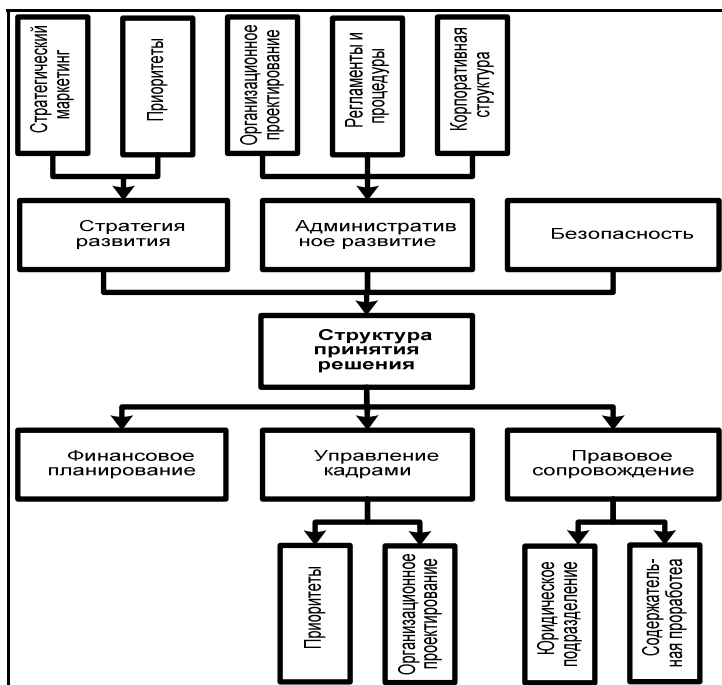


Схема 5. 1. Структура принятия коммерческих решений

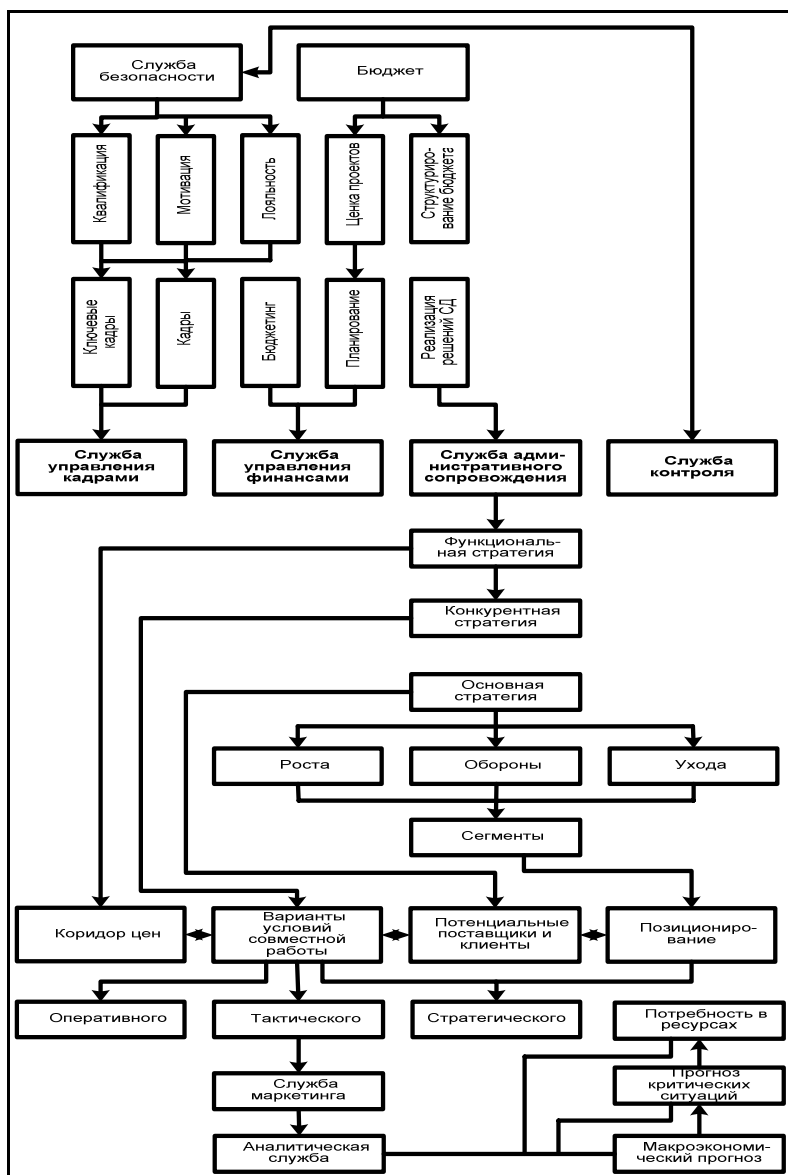


Схема 5. 2. Процедура принятия коммерческих решений

Служба стратегического маркетинга разрабатывает вопросы позиционирования.

Агентства на товарно-сырьевых рынках:

- мировых;
- российский;
- территориальных местных.

Одновременно служба стратегического маркетинга подыскивает потенциальных кандидатов для партнерства.

Служба тактического маркетинга прорабатывает возможные условия сотрудничества с потенциальными партнерами. Служба оперативного маркетинга на основе фактического изучения поставщиков и клиентов формирует приемлемый коридор цен для закупок и продаж запасов.

Служба стратегического развития выделяет сегменты рынка:

- роста;
- обороны;
- ухода.

Агентство расширяет свое присутствие на сегментах роста, отстаивает свои позиции на сегментах обороны и оставляет сегменты ухода.

Агентство, закупаая и продавая запасы, волей-неволей становится коммерческим Агентством в экономической среде. Интересы бюджета РФ стимулируют Агентство вести такую коммерческую деятельность эффективно.

Сформировав основную стратегию⁶, служба стратегического развития совместно со службой маркетинга формирует конкурентную стратегию Агентства:

⁶ Стратегию роста, обороны, ухода

- коридоры цен;
- варианты и условия совместной работы.

Конкурентная стратегия реализуется при помощи стратегии функциональной. Ее служба стратегического развития формирует совместно со службами:

- управления кадрами;
- управления финансами;
- административного сопровождения;
- контроля.

Со службой управления кадрами прорабатываются ключевые кадры и обыкновенные специалисты. В первую очередь их:

- квалификация;
- мотивация;
- лояльность.

Мотивация кадров – один из острых стратегических вопросов. Недостаточная оплата труда приводит к старению кадров. Средний возраст кадров старше 50 лет делает острой проблему необратимой потери специалистов в течение 10-15 лет по мере их выхода на пенсию.

Служба стратегического развития взаимодействует со службой управления кадрами в первую очередь по ключевым специалистам. Вакуум ключевых функций может обернуться невыполнением стоящих перед Агентством задач. Поэтому, поставив стратегические цели, служба стратегического развития прорабатывает проблему наличия персонала, способного эти цели достичь.

Решение задач сопряжено с материально-финансовыми тратами. Поэтому реализация стратегии сопровождается такой деятельностью службы управления финансами, как:

- бюджетинг;
- финансовое планирование.

Бюджетинг – планирование платежей и поступлений денег позволяет предусмотреть и спланировать финансовые траты, т.е. обеспечить решение задач материально-финансовыми ресурсами. Финансовое планирование включает в себя еще и:

- оценку проектов;
- структурирование бюджета;
- оптимизацию финансовых потоков.

Любую трату денег можно рассматривать как проект. Принцип управления по конечным результатам (см. схему 4.5) предполагает осмысленность таких трат, т.е. получение результата.

Служба управления финансами должна оценивать такие траты. Оценка получается в результате разработанных и принятых:

- критериев оценки;
- правил и процедур:
 - принятия проектов;
 - приостановки и замораживания проектов;
 - закрытия проектов.

Структурирование бюджета обеспечивает то, что каждое направление деятельности Агентства, необходимое для решения задач национальной безопасности России, будет иметь свою отдельную статью расходов.

Принятые решения должны выполняться. Служба административного сопровождения занимается решением организационных вопросов и проблем, которые встречаются на пути реализации решений, принятых к исполнению. Этой службе придется преодолевать межфункциональные барьеры, присутствующие между различными функциональными подразделениями, и налаживать согласованную работу команды специалистов, нацеливая ее на решение поставленных перед командой реальных задач.

Служба контроля проверяет:

- соблюдение процедур и регламентов принятия решений;
- минимизацию издержек и упущенной выгоды;
- отсутствие злоупотреблениями при управлении материально-финансовыми потоками.

Выводы

Эффективность принятия коммерческих решений достигается за счет процедур принятия решений, которые обеспечивают:

- привнесение необходимой информации в процесс принятия решений;
- рассмотрение всех относящихся к делу существенных вопросов;
- создание системы противовесов и взаимного контроля.

5.9. Механизмы распределения ресурсов

Ассортимент запасов Агентства очень большой. Действуя в рамках бюджетных ограничений, приходится распределять денежные средства в порядке убывания их эффективности. Агентство – очень большая и сложная структура, поэтому сравнивать разные

варианты денежных вложений можно только на основе объективных оценок, т.е. оценок, не зависящих от личностного фактора. Объективные оценки получаются в результате использования обезличенных механизмов.

Выводы

При оценке проектов следует применять механизмы, что позволяет получать объективные оценки и сравнивать проекты, оцененные разными группами специалистов.

Конкурсные механизмы распределения ресурсов

При обычных механизмах распределения подразделения получают ресурсы пропорционально объему подаваемых ими заявок. Такая практика приводит к инфляции заявок. Антизатратные же механизмы нацелены на дестимулирование раздутия заявок.

К числу хорошо работающих антизатратных механизмов относятся конкурсные механизмы. Конкурсные механизмы основаны на принципе аукциона. Ресурс получает то подразделение, которое может предложить за него наибольшую цену.

При этом, однако, возникает опасность того, что подразделения предложат за ресурс цену большую, чем они им за него экономически выгодно заплатить. В этом случае подразделения получают требуемый ресурс, но экономическая эффективность деятельности Агентства снижается. Получается, что подразделения получают искомый ресурс путем манипулирования. Манипулирование заключается в том, что предлагаемая цена ресурса превышает эффективность его использования. Возникает потребность в кон-

курсных механизмах распределения ресурсов, которые при этом еще защищены от манипулирования.

Подразделения становится невыгодно сообщать завышенную цену ресурса, если они стимулируются от той прибыли, которую получают. Снижение экономической эффективности сразу оборачивается снижением объемов остающихся у подразделения средств. Сообщение же заниженной цены ресурса может обернуться его неполучением.

Конкурсные механизмы распределения ресурсов могут применяться для подконтрольных Агентству коммерческих организаций, например:

- торговой компании;
- оптовых баз;
- мелкооптовых магазинов;
- товаропроводящей сети.

Выводы

При управлении подконтрольными Агентству коммерческими организациями целесообразно применять защищенные от манипулирования конкурсные механизмы распределения ресурсов.

5.10. Регламенты

Через Росрезерв проходят значительные материально-финансовые потоки. Принятие необоснованных экономических решений может привести к значительным потерям. В то же время многих ошибок и материально-финансовых утечек можно избежать, если придерживаться определенных регламентов принятия стратегических коммерческих решений.

Регламент принятия стратегических коммерческих решений

Стратегические решения связаны с управлением потенциалом организации. Стратегия обеспечивает согласованность и преемственность решений. Ошибки в формировании стратегии или принятии стратегических решений могут привести к большим потерям. Такие потери могут быть сведены к минимуму при помощи регламента принятия стратегических решений.

Регламент принятия стратегических решений включает в себя системы:

- визирования;
- поставки информации.

Выводы

Применение регламента принятия стратегических решений помогает свести к минимуму управленческие ошибки.

5.11. Визирование: сфера ответственности

В процессе принятия стратегических решений должны учитываться различные стороны деятельности организации и внешней среды. Вся относящаяся к делу информация легко выходит за рамки возможностей понимания одного отдельно взятого человека. Одновременно игнорирование относящейся к делу информации может привести к значительным потерям. Такая ситуация приводит к необходимости построения таких регламентов принятия стратегических решений, которые бы обеспечивали рассмот-

рение всей существенной информации. Регламент визирования решает эту проблему.

Выводы

Регламент визирования обеспечивает рассмотрение всех основных относящихся к делу аспектов проблемы.

5.12. Служба маркетинга

Служба маркетинга отвечает за то, что принятые стратегические решения соответствуют возможностям и требованиям рынка. Директор службы маркетинга, визируя документ, проверяет соответствие решения:

- позиционированию Агентства, т.е. сегментам:
 - роста;
 - обороны;
 - ухода;
- потенциальным:
 - поставщикам;
 - клиентам;
 - партнерам;
- вариантам условий совместной работы;
- коридорам цен.

Служба маркетинга определяет привлекательные сегменты рынка, на которых Агентству целесообразно расширять свою деятельность. К числу таких сегментов относятся растущие рынки сбыта с хорошей торговой наценкой. Проекты, связанные с расширением деятельности на этих сегментах, подлежат визированию службой маркетинга.

Существуют также сегменты рынка с хорошей торговой наценкой, но уже не растущие. Приобретать новых клиентов на этих рынках затруднительно. Эти сегменты подходят для стратегии обороны, и служба маркетинга визирует те проекты, которые ориентированы на закрепление клиентов.

Ряд сегментов рынка уже истощается, или они перестают быть в области интересов Агентства при решении задач национальной безопасности РФ. В этом случае служба маркетинга визирует те проекты, которые ориентированы на извлечение прибыли и тех средств, которые были вложены в эти сегменты рынка.

Одновременно служба маркетинга отбирает потенциальных партнеров, которые стратегически подходят Агентству для решения его задач. Если Агентство проводит политику конкуренции ценой, то служба маркетинга подбирает партнеров, имеющих низкие издержки и делающих поставки по минимальным ценам. Если Агентство на сегменте рынка конкурирует качеством продукции, то служба маркетинга подбирает потенциальных партнеров с той же самой стратегической ориентацией. Визируя кандидатуры потенциальных партнеров, служба маркетинга предотвращает стратегические биения – ситуации, когда стратегические интересы Агентства и его партнеров оказываются стратегически несовместимыми.

Служба маркетинга просматривает и различные варианты условий совместной работы. Таким образом, служба маркетинга оказывается в состоянии оценить конкурентоспособность условий, по которым Агентство собирается работать со своими партнерами. Служба маркетинга, визируя эти условия, отслеживает, чтобы они

были выгодны Агентству в условиях сложившейся рыночной конъюнктуры.

Изучая рынок, включая конкретных потенциальных поставщиков и клиентов, служба маркетинга формирует коридор приемлемых цен. Визируются только те документы, в которых используются цены закупки и продажи из допустимого диапазона.

Выводы

Виза службы маркетинга гарантирует:

- согласованность решения с возможностями рынка и стратегией Агентства на нем;
- приемлемые:
 - партнеры;
 - условия работы;
 - цены.

5.13. Служба управления финансами

Директор службы управления финансами (экономико-финансовое управления), визируя документ, проверяет стратегические решения по их:

- доходности;
- рискам;
- ликвидности;
- издержкам:
 - ликвидации проекта;
 - замораживания проекта;
 - частичного финансирования проекта;
- графиком финансовых платежей и поступлений;

- объемам вложений.

Для проектов проводятся их:

- оценка;
- отбор;
- ранжирование по приоритетности.

Служба управления финансами собирает и анализирует плановую информацию по проектам и отслеживает финансовый ход их выполнения. При этом производится оценка проектов, которые ранжируются в порядке убывания их доходности по структурированному бюджету (см. схему 5.2). Бюджет структурируется бюджетным комитетом, куда входят представители:

- службы развития;
- службы управления финансами;
- директората;
- подразделений.

Порог доходности, ниже которого проекты не финансируются, определяется исходя из имеющихся объема финансовых средств и портфеля проектов.

Визируя представление проекта, служба управления финансами проверяет:

- допустимый уровень доходности;
- приемлемость рисков;
- наличие источников его финансирования;
- согласованность графиков финансовых платежей и поступлений.

Принятие решения о запуске проекта оборачивается его включением в финансовый план.

Выводы

Виза службы управления финансами гарантирует:

- приемлемую прибыльность операции;
- конкурентоспособность проекта;
- допустимое соотношение риска и неопределенности к прибыльности;
- наличие финансовых средств для финансирования начального этапа проекта;
- согласованность графика финансовых поступлений и платежей.

5.14. Управление договорно-правовых вопросов

Управление договорно-правовых вопросов, визируя документ, оценивает:

- права:
 - собственников;
 - кредиторов;
- обязательства:
 - выданные;
 - принятые;
- возможность судебных преследований:
 - вероятность преследования;
 - возможность выиграть дело в суде;
 - вероятные потери и выигрыши.

Отношения с партнерами оформляются в виде юридически обязывающих соглашений. Управление договорно-правовых вопросов проверяет чистоту и законность приобретаемых Агентством прав:

- законны ли приобретаемые права;
- насколько легко их привести в исполнение.

Одновременно, при совершении операций Агентство берет на себя юридически обязывающие обязательства. Управление отслеживает, что передаваемые права:

- следует передавать;
- не могут быть обращены против Агентства;
- не ослабляют правовых позиций Агентства.

Выводы

Виза управления договорно-правовых вопросов означает, что Агентство:

- может юридически чисто защитить свои права;
- не подпадает под возможность судебного преследования, связанного с существенными издержками.

5.15. Служба управления кадрами

Отсутствие специалистов или их недостаточная квалификация могут сделать невозможным реализацию стратегических преимуществ Агентства. Поэтому служба управления кадрами, визируя документы, проверяет:

- вакуум функций
 - требуемые функции;
 - их заполнение кадрами;
 - наличие ключевых кадров;
 - наличие резерва;
- дублирование функций;
- адекватность мотивации и лояльность;

- излишнюю:
 - концентрации власти;
 - распыления власти.

Развитие Агентства приводит к потребности в выполнении все новых и новых функций. Функции исполняются персоналом, т.е. возникает потребность в специалистах. Потребность в специалистах возникает и в результате естественной убыли кадров:

- увольнений;
- выходов на пенсию.

Служба управления кадрами отслеживает ситуацию с функциями и специалистами, которые их исполняют. Увольнение ключевого специалиста может поставить под угрозу реализацию решения. Этот факт делает актуальным наличие резерва ключевых кадров.

Ключевой специалист может участвовать в ограниченном числе проектов. Служба управления кадров проверяет, что у ключевых специалистов останется достаточно времени на его реализацию. Если у ключевых специалистов не останется достаточно времени на реализацию решения, то служба управления кадрами:

- ставит вето на решение;
- поднимает вопрос о наборе требуемых для реализации решения специалистов;
- предлагает сдвинуть сроки исполнения проекта.

Выводы

Виза службы управления кадрами означает:

- заполнение требуемых функций сотрудниками;
- адекватную мотивацию сотрудников;

- достаточность полномочий и компетенции для исполнения функции;
- отсутствие излишней концентрации власти.

5.16. Департамент общественных связей

Решения и деятельность Агентства затрагивают интересы других министерств и ведомств, а также общественности. Другими словами, решения и деятельность Агентства формируют его имидж. Имидж влияет на:

- восприятие роли Агентства в решении задач национальной безопасности РФ:
 - Президентом РФ
 - Правительством РФ;
 - министерствами и ведомствами;
- будущую роль Агентства в решении задач национальной безопасности РФ;
- сценарии и условия взаимодействия с Агентством:
 - Президента РФ
 - Правительства РФ;
 - министерств и ведомств.

Положительный имидж Агентства особенно важен в условиях дефицита бюджетных средств, когда Агентству необходимо:

- получать бюджетные средства на:
 - функционирование;
 - возобновление запасов;
- проводить организационные преобразования;
- закреплять организационные преобразования законодательно.

При формировании имиджа выделяются целевые группы:

- Президент РФ и его администрация;
- Правительство РФ;
- Дума в своей структуре;
- Совет федерации в своей структуре;
- министерства и ведомства;
- общественность.

Соответственно, служба общественных связей отслеживает влияние принимаемых решений на имидж Агентства, в том числе:

- меры по нейтрализации негативных воздействий на имидж;
- варианты использования решений в целях укрепления имиджа

Визируя документ, служба общественных связей предусматривает меры по:

- нейтрализации негативных воздействий на имидж со стороны принимаемых решений;
- использованию принимаемых решений в целях формирования и укрепления положительного имиджа Агентства.

Выводы

Виза департамента общественных связей означает, что предусмотрены меры:

- нейтрализации негативного влияния решения на имидж Агентства;
- использованию решения в целях формирования и усиления положительного имиджа Агентства.

5.17. Управление безопасности

В Агентстве в качестве управления безопасности задействованы:

- пост охраны;
- управление спецработы и защиты информации;
- управление учета и контрольно-ревизионной работы.

Они исполняют функции обеспечения:

- физической безопасности;
- защиты информации;
- экономической безопасности (сохранности материально-финансовых потоков).

Охрана проверяет решения на предмет обеспечения физической сохранности запасов. Управление спецработы и защиты информации – на предмет защиты информации и в первую очередь защиты государственной и коммерческой тайны. Управление учета и контрольно-ревизионной работы – на предмет предотвращения материально-финансовых утечек.

Экономическая безопасность в широком смысле слова означает не только отсутствие материально-финансовых утечек, но и устойчивое развитие потенциала Агентства:

- собственно потенциала;
- средств восстановления потенциала;
- средств реализации потенциала.

Потенциал дает возможность Агентству исполнять свои функции. Угроза потенциалу составляет прямую угрозу экономической безопасности Агентства. Вместе с тем потенциалом Агентства занимается и служба стратегического развития. В этом аспекте

управление безопасности должно работать в тесном контакте со службой развития.

Потенциал организации не связан напрямую с получаемыми результатами. Поэтому влияние потенциала на экономическую безопасность Агентства не совсем очевидно. Еще менее лежит на поверхности влияние на безопасность Агентства средств:

- восстановления потенциала;
- реализации потенциала.

Однако потенциал Агентства становится пассивным, т.е. фактически бесполезным, если разрушены средства реализации потенциала. Получается, что хотя потенциал и сохранился, но использовать его не представляется возможным.

Ослабление средств восстановления потенциала не оказывает немедленного влияния на потенциал и средства его реализации. Текущее функционирование Агентства от этого не нарушается, и не происходит потерь в экономической эффективности. Со временем, тем не менее, потенциал ослабляется, что делает исполнение функций все более и более затруднительным.

Таким образом, целесообразно отслеживать не только угрозы материально-финансовым потокам, государственной и коммерческой тайне, неприкосновенности персонала, но и угрозы потенциалу:

- собственно потенциалу;
- средствам восстановления потенциала;
- средствам реализации потенциала.

Выводы

Виза управления безопасности означает, что предусмотрены меры по:

- охране:
 - материальных ценностей;
 - персонала;
 - коммерческой тайны;
 - материально-финансовых потоков;
- предотвращению материально-финансовых утечек.

Одновременно следует отслеживать, что принимаемые решения не представляют угрозы для:

- потенциала Агентства;
- средств восстановления потенциала;
- средств реализации потенциала.

5.18. Отдел внутреннего контроля (аналитическая служба)

Существенные потери могут возникать из-за внутренней противоречивости принимаемых решений. Поэтому служба внутреннего контроля отслеживает:

- согласованность принимаемых решений со:
 - стратегией;
 - политикой;
 - другими решениями;
- соответствие решений интересам Агентства (минимизация упущенной выгоды).

Стратегические решения, как правило, обладают последствием, т.е. отмена или изменение уже принятого решения сопряжены

с существенными потерями. В этих условиях важно заранее определить, что формируемые решения не входят в противоречие:

- друг с другом;
- с уже принятыми ранее другими решениями.

Предлагая меры по достижению внутренней согласованности решений, служба внутреннего контроля:

- снижает издержки функционирования Агентства;
- повышает эффективность его деятельности.

При формировании решений, как правило, учитываются интересы:

- всей организации в целом;
- интересы подразделений;
- интересы влиятельных лиц и группировок.

В условиях дефицита времени и перегруженности текущей работой, растет вероятность возрастания роли интересов влиятельных лиц и группировок и интересов подразделений в ущерб интересам Агентства.

Выводы

Виза службы внутреннего контроля означает:

- внутреннюю согласованность принимаемых решений;
- соответствие принимаемых решений интересам организации.

5.19. Управление делами

Управление делами обеспечивает:

- прохождение документов;
- реализацию решений;
- преодоление барьеров.

В процессе подготовки документа должна быть учтена вся относящаяся к делу информация. Достигается это при помощи регламента подготовки документа.

Исполнение решений предполагает контроль реализации по реперным точкам. В случае обнаружения отклонений предпринимаются корректирующие действия. Точки контроля прописываются в регламенте реализации решений, а методики проведения корректирующих действия и регламент составляют технологию реализации решений.

Совершенно естественно, что в условиях функциональной организационной структуры возникают барьеры между разными подразделениями. Связано это с тем, что сотрудники каждого функционального подразделения ориентированы на техническое совершенство и мыслят в терминах своих предметных областей. Барьеры затрудняют взаимодействие подразделений.

Для преодоления барьеров:

- формируются команды, нацеленные на решение конечных задач и сформированные из представителей различных подразделений;
- создаются регламенты, заставляющие представителей разных подразделений взаимодействовать в процессе решения конечных задач Агентства.

Визирование документа службой управления делами означает, что:

- соблюдены все регламенты в процессе приготовления документа;
- построены реперные точки для контроля реализации решения;

- разработаны методики принятия корректирующих воздействий в случае отклонения фактического хода реализации решения от планового.

Выводы

Виза службы управления делами получается последней и означает, что:

- соблюдены все регламенты в процессе приготовления документа;
- построены реперные точки для контроля реализации решения;
- разработаны методики принятия корректирующих воздействий в случае отклонения фактического хода реализации решения от планового.

5.20. Информационные входы

Стратегические решения касаются деятельности всего Агентства. Они обладают последствием: их отмена или изменения, как правило, сопряжены с существенными потерями. Формирование и принятие стратегических решений основано на интегрировании всей существенной информации. Для этого информация должна быть привнесена в процесс формирования, принятия и реализации решений. Подвод информации осуществляется через:

- информационные входы;
- регламенты ее подачи.

Выводы

Для поступления всей необходимой для принятия решений информации следует предусмотреть:

- информационные входы;

- регламенты подачи информации.

5.21. Управление маркетинга

Служба маркетинга предоставляет информацию:

- позиционирование (сегменты роста, обороны, ухода);
- потенциальные поставщики, клиенты, партнеры;
- варианты условий совместной работы;
- приемлемые коридоры цен.

Позиционирование показывает перспективы работы на различных сегментах рынка. Следующий очевидный вопрос, который приходится решать при формировании стратегических решений, это с кем работать и на каких условиях. Управление маркетинга дает свои предложения и для ответа на этот вопрос.

Выводы

Подразделение маркетинга предоставляет информацию, касающуюся:

- перспективности различных сегментов рынка;
- потенциальных партнеров;
- вариантов условий совместной работы;
- коридоров приемлемых цен.

5.22. Управление финансами

Служба финансов:

- предоставляет пороговые точки для принятия решений в разрезе по их:
 - доходности;

- риску;
- соотношениям риск-доходность;
- ликвидности;
- издержкам:
 - ликвидации проекта;
 - замораживания проекта;
 - частичного финансирования проекта;
- объемам вложений;
- графикам платежей и поступлений;
- производит:
 - оценку решений по опорным точкам;
 - ранжирование проектов.

Пороговые точки показывают, какие решения:

- принимаются;
- нуждаются в дальнейшей доработке;
- отклоняются.

Если решение заведомо проходит по пороговым точкам приемки, то оно принимается. Если решение заведомо не проходит по пороговым точкам отсечения, то оно отклоняется. Если же некоторые параметры решений находятся между пороговыми точками приемки и отсечения, то решение направляется на доработку.

Планирование и оценка графиков платежей и денежных поступлений решает проблему стратегических кассовых разрывов. При отказе от оценки графиков платежей и поступлений возможна ситуация, когда денежные средства распыляются по экономически эффективным проектам. Однако денег для завершения всех про-

ектов оказывается недостаточно, что приводит к финансовым потерям.

Самым слабым местом в финансовом планировании часто оказывается доходная часть, так как она связана с конъюнктурой рынка и объемом продаж. Изменение доходной части может привести в негодность даже тщательно проработанный финансовый план. Ранжирование проектов позволяет защитить финансовую составляющую стратегии от изменений доходной части. В этом случае сразу видно, в зависимости от объема финансирования, какие проекты:

- финансируются:
 - в полном объеме;
 - частично;
- замораживаются;
- закрываются.

В условиях дефицита финансовых средств их приходится перераспределять между проектами. Становится важной задача определения последствий такого перераспределения. Поэтому служба финансов регулярно отслеживает в разрезе по подразделениям и проектам следующие показатели (в месяц):

- прибыль на человека;
- прибыль на квадратный метр площади;
- прибыль на рубль фондовооруженности (исключая стоимость офиса);
- прибыль на рубль нематериальных активов;
- норма прибыльности вложенных средств.

В условиях дефицита бюджетных средств одной из важнейших задач становится повышение экономической эффективности Агентства. Отслеживание удельных показателей позволяет службе управления финансами готовить такие предложения по перераспределению средств, которые ведут к росту экономической эффективности деятельности Агентства.

Выводы

Служба управления финансами:

- предоставляет информацию относительно:
 - оценки проектов:
 - доходности;
 - рискованности;
 - ранжированию проектов;
 - графиков:
 - платежей;
 - поступления денежных средств;
- делает предложения по:
 - инициации проектов;
 - замораживанию проектов:
 - полном;
 - частичном;
 - ликвидации проектов;
 - направлении проектов на доработку;
 - перераспределении средств между:
 - проектами;
 - подразделениями.

5.23. Управление кадрами

Управления кадров вносит свои предложения по:

- распределению стратегических функций между персоналом;
- задействованным инструментам мотивации;
- заполнению вакуума функций:
 - планированию карьеры;
 - развитию персонала;
 - набору сотрудников.

Способность Агентства исполнять свои функции во многом зависит от наличия ключевых кадров. Поэтому служба управления кадрами совместно со службой развития заблаговременно планирует ключевые функции Агентства. Под планируемые ключевые функции происходит:

- развитие уже набранного персонала;
- подбор новых сотрудников.

Выводы

Управление кадрами делаем свои предложения по:

- заполнению вакантных функций персоналом;
- распределению стратегических функций между специалистами;
- задействованным инструментам мотивации.

5.24. Управление делами

Служба управления делами вносит свои предложения по:

- регламенту документов:
 - формированию;
 - принятию;
 - реализации;

- поддержке реализации решений;
- преодолению барьеров между подразделениями.

Качество многих управленческих решений зависит от регламентов их принятия. Не участие службы маркетинга в процессе закупок часто оборачивается существенными финансовыми потерями, когда цена закупки вываливается из приемлемого коридора цен.

Такие потери могут возникать не только из-за финансовых злоупотреблений, но из-за:

- перегруженности делами;
- спешки при принятии решений.

Управление делами отслеживает:

- внесение всей относящейся к делу информации в процесс принятия решений - регламент подготовки документов;
- распределение компетенции, исключающей как распыление власти, так и ее излишнюю концентрацию – регламент принятия решений;

контроль исполнения – регламент реализации решений.

При этом Управление основное внимание уделяет поддержке реализации решений, т.е. отслеживанию исполнения уже принятых решений. Существенным инструментом поддержки реализации решений является помощь в преодолении барьеров, разделяющих подразделения.

Выводы

Служба управления делами вносит свои предложения по процедурам контроля реализации решений. Совместно со службой раз-

влияния служба управления кадрами вносит свои предложения по регламентам и процедурам формирования решений.

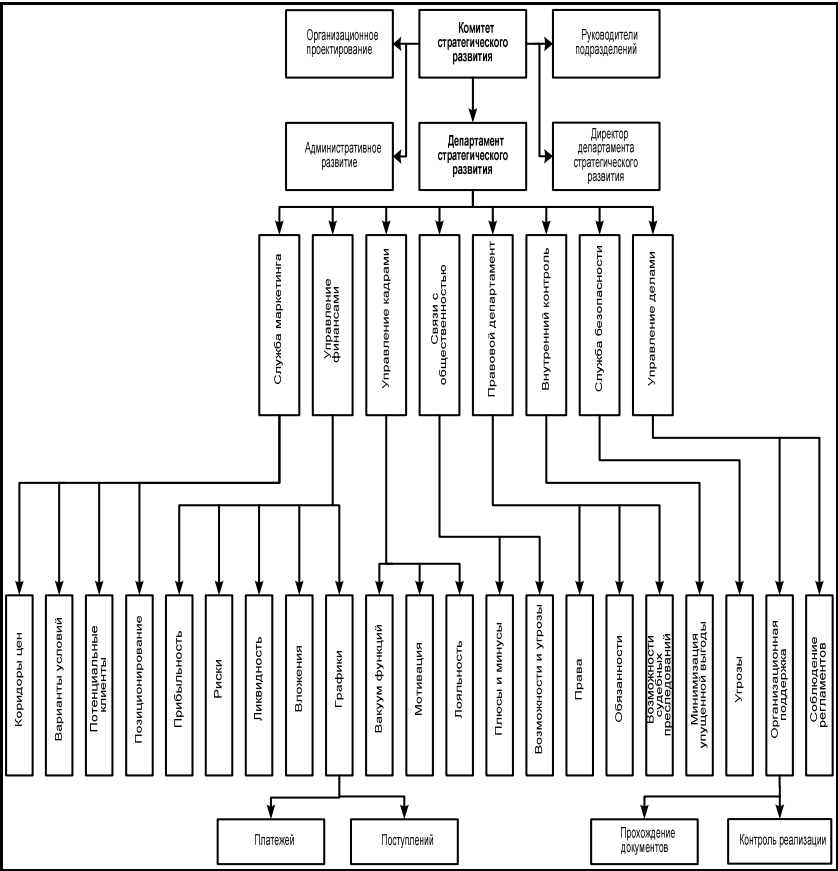


Схема 5. 3. Схема поставки информации

5.25. Управление общественных связей

Управление общественных связей вносит предложения по:

- мерам укрепления имиджа, основанным на использовании рассматриваемого стратегического решения;
- нейтрализации возможных угроз имиджу, возникающих вследствие принятия рассматриваемого решения.

Агентство, решая задачи национальной безопасности, действует под пристальным вниманием:

- президента РФ;
- правительства РФ;
- заинтересованных:
 - министерств, ведомств;
 - общественных и государственных организаций.

Объяснение своей позиции, мотивов принятия решений позволяет лучше организовать взаимодействие с заинтересованными министерствами и ведомствами.

Выводы

Управление по связям с общественностью касательно принимаемых решений предлагает меры, направленные на:

- нейтрализацию угроз имиджу;
- формирование и укрепление позитивного имиджа Агентства

5.26. Управление договорно-правовых вопросов

Управление договорно-правовых вопросов оценивает рассматриваемые решения в аспекте угроз и возможностей, связанных с:

- правами:
 - собственников;

- кредиторов;
- обязательствами:
 - полученными;
 - принятыми;
- вероятностью и тяжестью возможного судебного преследования.

На основе произведенного рассмотрения управление договорно-правовых вопросов вносит свои предложения.

Выводы

Управление правовых вопросов вносит свои предложения по:

- защите прав собственности;
- управлению правами собственности;
- нейтрализации угроз судебного преследования.

5.27. Управление безопасности

Управление безопасности, состоящее из поста охраны, управления спецработы и защиты информации, управления учета и бухгалтерско-ревизионной работы оценивает вероятные угрозы и вносит свои предложения по обеспечению:

- личной безопасности;
- сохранности коммерческой тайны;
- неприкосновенности материально-финансовых потоков.

При этом аналитическая служба анализирует:

- степень согласованности стратегического решения со:
 - стратегией;
 - политикой;
 - другими решениями.

На основе произведенного анализа Служба вносит свои предложения по минимизации:

- издержек;
- упущенной выгоды.

Выводы

Управление безопасности выявляет угрозы и вносит предложения по их нейтрализации. Угрозы рассматриваются в области:

- безопасности персонала;
- сохранности запасов;
- защиты коммерческой и государственной тайны;
- неприкосновенности материально-финансовых потоков.

5.28. Управление развития

Формирование, принятие и реализация стратегических решений может потребовать изменений в сложившихся:

- организационной структуре;
- процедурах, правилах, регламентах:
 - формирования решений,
 - принятия решений,
 - реализации решений.

Служба развития вносит свои предложения, как в области организационного проектирования, так и по изменению процедур принятия решений

Выводы

При принятии решений служба развития должна отслеживать перспективы деятельности Агентства. В этом случае:

- принимаемые решения будут согласованными и стратегически последовательными;
- организационная структура и регламенты будут соответствовать выполняемым функциям и решаемым задачам.

Управление развития вносит свои предложения по:

- Стратегии развития;
- Изменениям:
 - Организационной структуры;
 - Приоритетов;
 - Правил, процедур, регламентов принятия решений;
 - Корпоративной культуры;
- Подбору, мотивации и развитию ключевых кадров.

5.29. Этапы принятия стратегических решений

Подразделения просматривают проекты решений и выявляют:

- заведомо непригодные;
- проблемные;
- потенциально пригодные.

Каждое функциональное подразделение, поставляющее информацию в службу стратегического развития, формирует коридор допустимых значений для характеристик проектов (см. схему 5.4).

Проект признается непригодным, если значения его характеристик выходят за рамки коридора, и проблемным, если значения ряда характеристик лежат на границах коридора.

Заведомо непригодные решения исключаются из дальнейшего рассмотрения. Проблемные решения направляются на доработку.

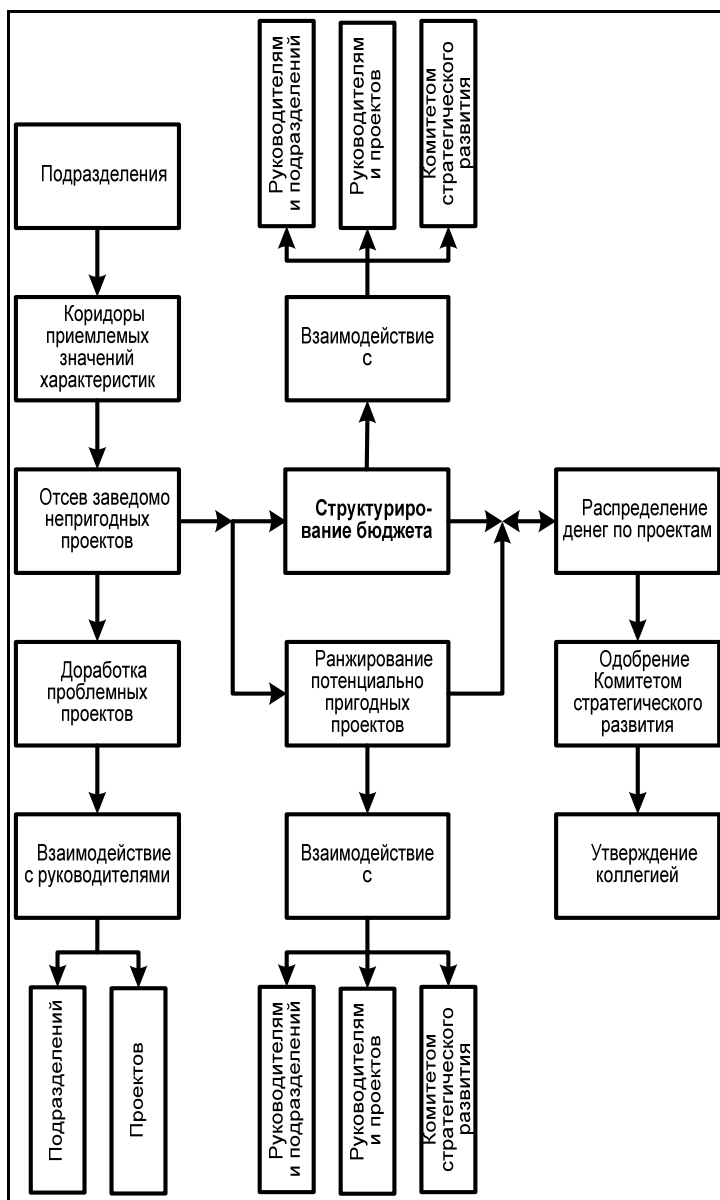


Схема 5. 4. Этапы принятия стратегических решений

Затем происходит ранжирование потенциально пригодных решений. Одновременно производится структурирование бюджета. Ранжирование проектов решений ведется как в рамках структуры бюджета, так и по следующей структуре критерием:

- средства восстановления потенциала;
- управление потенциалом;
- средства реализации потенциала;
- решения задач Агентства;
- повышение эффективности функционирования Агентства (прибыль торговых операций).

Благодаря структурированию бюджета все важные статьи расходов:

- получают свое финансирование;
- рассматриваются отдельно;
- остаются под присмотром.

Проекты проранжированы в соответствии с принятой структурой бюджета. Соответственно проекты с высоким приоритетом получают большие права на финансирование, чем проекты с низким приоритетом.

Каждая укрупненная статья бюджета в результате его структурирования приобретает свой объем финансирования. Проектам также поставлены приоритеты. После этого происходит:

- распределение денег по проектам:
 - в полном объеме;
 - в частичном объеме;
 - с задержками;
- приостановка проектов;

- закрытие проектов.

Выводы

Стратегические решения коммерческого характера целесообразно формировать и принимать по этапам.

5.30. Структурирование критериев

Агентство решает задачи национальной безопасности РФ путем амортизации кризисных ситуаций военно-политического, природного, техногенного и экономического характера за счет товарно-сырьевых интервенций. Поэтому основным критерием деятельности Агентства является успешность решения этих задач.

Одновременно Агентство действует в условиях дефицита бюджетных средств, что выдвигает вторую, не менее важную группу критериев, заключающуюся в обеспечении эффективности деятельности Агентства.

Агентство функционирует за счет использования своего потенциала. Истощение потенциала Агентства ставит под угрозу исполнение им своих функций в перспективе.

Поэтому для успешности функционирования в длительной перспективе Агентство должно уделять внимание:

- средствам восстановления потенциала;
- потенциалу;
- средствам реализации потенциала.

Таким образом, критерии для оценки принятия решений структурируются по направлениям:

- решение задач национальной безопасности РФ, а именно амортизация ситуаций:

- военно-политического характера;
- природного характера;
- техногенного характера;
- экономического характера;
- издержки функционирования Агентства:
 - собственно издержки;
 - упущенная выгода;
- управление потенциалом Агентства:
 - средствами восстановления потенциала;
 - собственно потенциалом;
 - средствами реализации потенциала.

Выводы

Критерии для оценки принятия решений структурируются по направлениям:

- решение задач национальной безопасности РФ, а именно амортизация ситуаций:
 - военно-политического характера;
 - природного характера;
 - техногенного характера;
 - экономического характера;
- издержки функционирования Агентства:
 - собственно издержки;
 - упущенная выгода;
- управление потенциалом Агентства:
 - средствами восстановления потенциала;
 - собственно потенциалом;
 - средствами реализации потенциала.

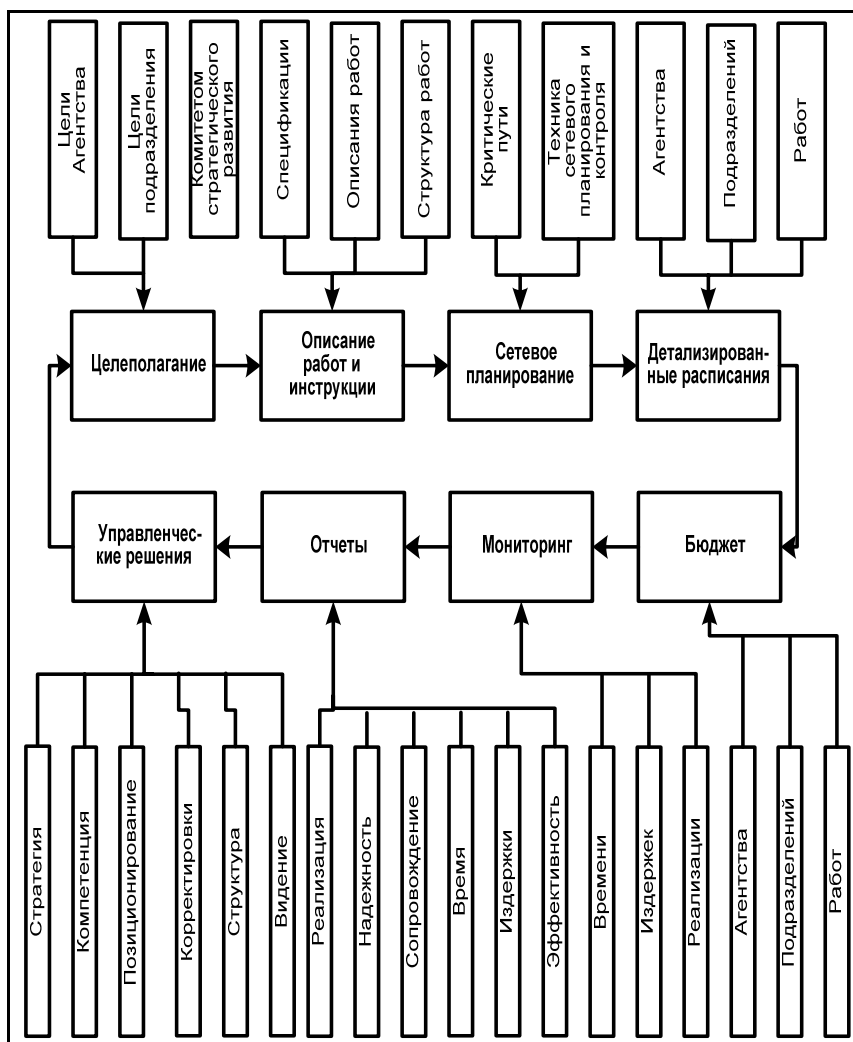


Схема 5. 5. Процедура планирования

Процедура планирования

Принятые стратегические решения переходят в стадию реализации. Однако успешность реализации зависит от качества планирования.

Аналитическая служба, служба маркетинга (подразделение экономико-финансового управления) и служба развития формируют цели. Затем служба стратегического развития совместно с подразделениями разрабатывает (см. схему 5.5):

- описание работ;
- спецификацию работ;
- структуру работ.

Описание работ – общее видение того, что должно быть сделано. Описание работ дает укрупненное представление о том, что мы хотим получить. Главная цель создания описания – не упустить что-либо существенное из желаемых результатов.

Описание работ формально закрепляется в спецификации, т.е. в формальных требованиях к выполняемой работе и получаемым результатам. Структура работ показывает, что должно быть сделано для достижения поставленных целей. Критерием достижения целей является удовлетворение спецификации работ.

Описание работ делают подразделения под руководством службы стратегического развития. После этого на структуру работ накладываются временные и ресурсные рамки. К работе подключаются:

- управление кадрами;
- управление финансами.

Управление кадрами планирует график занятости, решает проблемы;

- вакуума функций;
- сверхурочных работ;
- простоев.

Управление финансами совместно со службой развития и подразделениями планирует обеспечение работ деньгами. Планирование обеспечения работ финансами приводит к формированию бюджета.

Следует наблюдать за ходом исполнения плана. Этим занимается служба управления делами в тесном контакте со службами:

- стратегического развития;
- аналитической;
- управления финансами;
- маркетинга;
- безопасности;
- правовых и договорных вопросов.

Служба управление делами отслеживает соблюдение регламентов, процедур, правил. Служба стратегического развития – ход реализации стратегических целей. Аналитическая служба – соответствие принимаемых и реализуемых решений интересам:

- национальной безопасности РФ;
- Агентства.

Аналитическая служба выявляет противоречия в принимаемых решениях и предлагает пути их разрешения.

Управление финансами осуществляет контроль исполнения бюджета и, совместно с подразделениями, разрабатывает мероприятия по минимизации издержек.

Управление маркетинга проверяет исполнение:

- вариантов условий работы с партнерами;
- коридоров приемлемых цен.

Управление безопасности и управления правовых и договорных вопросов – отсутствие проблем в своих областях компетенции.

Ход исполнения анализируется службой стратегического развития. На основе анализа разрабатываются предложения по корректировке стратегии, которые затем докладываются и утверждаются на коллегии.

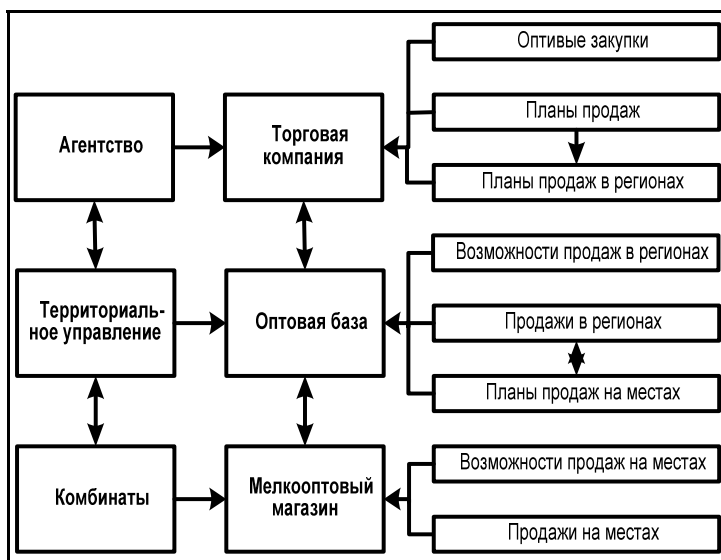


Схема 5. 6. Планирование продаж

Территориальный аспект планирования продаж показан на схеме 5.6. Торговая компания осуществляет оптовые закупки и совместно с оптовыми базами планирует объем продаж:

- в целом;
- по регионам.

Оптовые базы осуществляют продажи в регионах и совместно с мелкооптовыми магазинами планируют объемы продаж:

- в регионах;
- на местах.

Предложенная территориальная схема планирования позволяет осуществлять планирование «сверху вниз» и «снизу вверх» одновременно.

Выводы

Успех реализации принятых решений во многом определяется тщательностью их планирования. Тщательность планирование предполагает наличие определенных этапов (см. схему 5.5).

5.31. Механизм реализации целевого использования материально-финансовых ресурсов

В условиях дефицита бюджетных средств эффективное использование финансовых ресурсов становится одной из важнейших задач.

Служба развития определяет приоритетные направления деятельности Агентства (см. схему 5.7). Затем совместно со службой управления финансами производится оценка эффективности денежных вложений. Эффективность вложений рассматривается в разрезе:

- текущих вложений;
- заделных вложений;
- венчурных вложений.

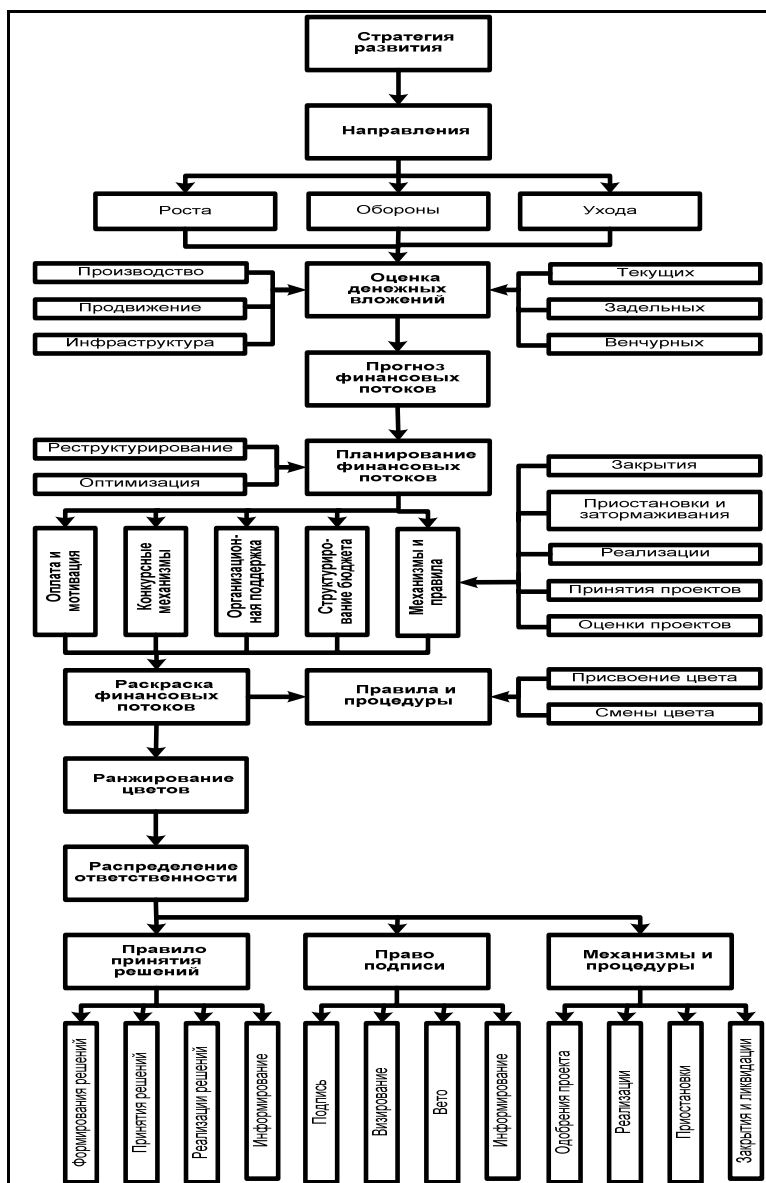


Схема 5. 7. Система водопровода по обеспечению целевого использования материально-финансовых ресурсов

Структурирование бюджета на текущие, заделные и венчурные работы позволяет выделять в отдельные статьи те расходы, которые не приносят немедленного результата, но, тем не менее, жизненно необходимы для устойчивой долгосрочной работы Агентства.

Успешное функционирование Агентства требует развития:

- системы складов;
- системы закупок, продаж и доставки;
- обслуживающей инфраструктуры Агентства

Структурирование бюджета приводит к выделению на эти цели отдельных статей, что позволяет отслеживать финансирование этих направлений.

По каждому направлению служба стратегического развития совместно со службой управления финансами производит оценку денежных вложений в соответствии с принципом управления по конечному результату (см. схему 5.7).

Затем служба управления финансами производит прогнозирование финансовых потоков. Владея прогнозами, служба управления финансами планирует финансовые потоки, т.е. их:

- реструктурирует;
- оптимизирует.

Реализация финансовых планов обеспечивается при помощи управленческих механизмов, к числу которых относятся:

- оплата и мотивация;
- конкурсные механизмы;
- организационная поддержка;
- структурирование бюджета;

- механизмы и правила:
 - оценки проектов;
 - принятия проектов;
 - реализации проектов;
 - приостановки и замораживания;
 - закрытия.

Планируемый объем финансовых трат зависит от планируемого объема финансовых поступлений. При этом прогноз финансовых поступлений большей частью является неопределенным. Сильные отклонения объемов финансовых поступлений от прогнозных могут влиять на финансовые планы, в особенности на их расходные части, самым существенным образом.

Проблему зависимости финансовых планов от колебаний доходной части можно решить при помощи раскраски статей расходов и ранжирования цветов. Объем финансовых трат определяется объемом доходов, что приводит к некоторой точке отсечения расходных статей.

Точка отсечения расходных статей окрашена в определенный цвет. Соответственно, все статьи расходов, окрашенные в более приоритетные цвета, будут профинансированы. Все статьи расходов, окрашенные в менее приоритетные, – урезаны. Урезание может быть как стопроцентным, так и долевым.

Раскраска статей расходов и ранжирование цветов производится бюджетным комитетом, в который входят представители:

- директората;
- службы развития;
- аналитической службы;

- службы управления финансами.

Целевое и эффективное использование финансовых средств достигается при помощи распределения ответственности, включающей в себя:

- право принятия решений:
 - право формирования решений;
 - право принятия решений;
 - право реализации решений;
- право подписи;
 - право подписи;
 - право вето;
 - право визирования;
 - право информирования;
 - право быть информированным;
- механизмы и процедуры:
 - одобрения проекта;
 - реализации проекта;
 - приостановки проекта;
 - закрытия и ликвидации проекта.

Излишняя концентрация власти может создавать предпосылки для финансовых злоупотреблений. Распределение власти такие предпосылки снимает.

Распределение процедуры формирования решений и процедуры подписи с одной стороны снимают предпосылки для злоупотреблений властью, с другой стороны автоматически способствуют привнесению в процесс формирования решений нужной информации. Таким образом, исключается возможность принятия эко-

номически необоснованных, а, следовательно, и экономически неэффективных решений.

Выводы

Целевое использование финансовых ресурсов достигается за счет:

- организации сплошного бизнес-процесса от формирования решений до контроля реализации;
- привнесения в процесс принятия решений всей необходимой информации;
- распределения компетенции, исключаяющего:
 - распыление власти;
 - излишнюю концентрацию власти;
- создания системы противовесов и взаимного контроля.

5.32. Финансовое планирование

Важным аспектом формирования коммерческих решений является финансовое планирование. Производится оно с целью оптимизации использования финансовых ресурсов. Основу финансового планирования составляют:

- прогнозирование финансовых потоков;
- оценка, ранжирование и отбор проектов;
- контроль за исполнением финансового плана.

5.33. Прогнозирование финансовых потоков

Прогнозирование финансовых потоков составляет существенную часть финансового планирования. При этом, как правило,

прогноз издержек оказывается существенно надежнее прогноза доходов. Связано это с тем, что издержки обусловлены необходимостью поддержания существующей структуры Агентства. Доходная же часть во многом зависит от конъюнктуры рынка.

При прогнозировании издержек целесообразно использовать инструмент нулевого бюджетирования, который означает, что подразделения должны обосновывать все свои издержки. В противном случае, бюджет может обраться статьями расходов, которые уже потеряли свою актуальность.

Прогнозирование доходной части производится одновременно «сверху вниз» и «снизу вверх». Прогноз «сверху вниз» производит подразделение маркетинга Агентства совместно с подразделениями маркетинга:

- территориальных управлений;
- комбинатов.

Этот прогноз осуществляется на основе изучения:

- конъюнктуры рынка;
- тенденций:
 - развития экономики;
 - изменения объемов продаж.

Одновременно оптовые базы и мелкооптовые магазины, анализируя запросы своих клиентов, фактических и потенциальных, делают прогноз «снизу вверх». Как правило, прогноз «снизу вверх» оказывается меньше прогноза «сверху вниз». Прогноз продаж получается в результате защиты оптовыми базами и магазинами своих прогнозов перед подразделением маркетинга.

Прогнозирование финансовых потоков следует вести с горизонтом не менее 12 месяцев. Связано это с:

- сезонными факторами;
- бизнес-циклами;
- циклами в работе с крупными партнерами.

Финансовый горизонт менее 12 месяцев может быть только в том случае, если идут типовые продажи массовой продукции, которая не подвержена сезонным или иным колебаниям.

Детализация на первом месяце финансового планирования должна быть не менее недели, затем не менее месяца. В конце года интервал детализации может составлять около месяца или квартала.

Также финансовый план следует составлять одновременно в вариантах:

- вероятном;
- оптимистическом;
- пессимистическом.

Таким образом, финансовый план становится устойчивым к колебаниям объема продаж.

Выводы

При прогнозировании финансовых потоков целесообразно применять подходы «сверху вниз» и «снизу вверх». При контроле издержек целесообразно применять инструмент нулевой базы бюджетирования.

5.34. Оценка проектов и денежных вложений

Оценка проектов и денежных вложений – одна из сложнейших задач, которую приходится решать управлению финансами. Дело

в том, что здесь приходится оценивать достоверность и надежность информации, которую приносят подразделения. Отчасти эта проблема решается за счет использования конкурсных механизмов, защищенных от манипулирования. В этом случае руководители подразделений и проектов становятся заинтересованными в сообщении службе управления финансами надежной и достоверной информации.

Однако далеко не всегда руководители проектов и подразделений оказываются в состоянии оценить риск и неопределенность доходной и расходных частей своих проектов. В этом случае может оказаться полезной статистика успехов и неудач этих руководителей.

Проекты и решения коммерческого характера оцениваются на основе критериев:

- доходности;
- риска;
- ликвидности.

При этом учитываются объем вложений и графики финансовых платежей и поступлений.

При оценке решений стратегического характера еще учитывается их влияние на:

- средства восстановления потенциала;
- собственно потенциал;
- средства реализации потенциала.

При повышении экономической эффективности деятельности Агентства применяются критерии минимизации:

- издержек;

- упущенной выгоды.

Выводы

При оценке и отборе проектов следует применять конкурсные механизмы, стимулирующие представление достоверной информации. Также, помимо чисто финансовых критериев следует учитывать критерии, связанные с:

- потенциалом:
 - средства восстановления потенциала;
 - собственно потенциал;
 - средства реализации потенциала;
- эффективностью;
- минимизацией издержек;
- минимизацией упущенной выгоды.

5.35. Раскраска финансовых потоков

Раскраска финансовых потоков фактически является их кодированием. Код финансового потока включает в себя коды:

- отправителя;
- получателя;
- статьи:
 - расходов;
 - доходов.

Статьи расходов и доходов структурируются, в том числе и в соответствии со структурированием бюджета (см. схему 5.8). Структурирование статей расходов позволяет проранжировать траты на основе целей и эффективности их использования.

Выводы

Раскраска финансовых потоков позволяет отслеживать перетоки денег между:

- подразделениями;
- статьями расходов.

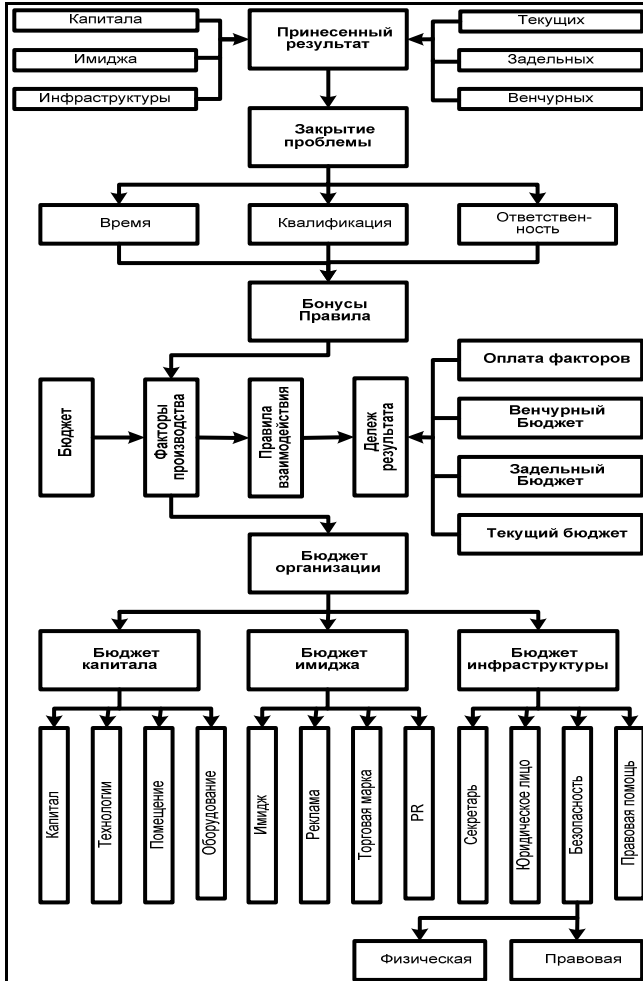


Схема 5. 8. Структурирование бюджета

5.36. Ранжирование цветов

Ранжирование цветов (кодов расходов) производит бюджетный комитет и утверждает коллегия. Ранжирование цветов расходной части производится на основе:

- важности статей расходов для осуществления Агентством своей деятельности;
- эффективности денежных трат
- (соотношение $\frac{\text{результат}}{\text{издержки получения результата}}$),
- производимых по статьям.

При ранжировании статей расхода целесообразно учитывать следующую структуру угроз:

- упругие деформации:
 - потеря качества жизни (авралы, сверхурочные работы);
 - обратимые денежные потери;
 - обратимое снижение эффективности функционирования;
- неупругие деформации:
 - необратимые денежные потери;
 - необратимое снижение эффективности функционирования
 - потери сегментов рынка;
 - потери сфер деятельности Агентства;
 - угроза функционированию Агентства.

Выводы

Ранжирование цветов позволяет защитить финансовый план от:

- колебаний его доходной части;
- урезания финансирования отдельных существенных статей по причине дефицита времени;

- несанкционированного перераспределения финансовых средств.

5.37. Стратегия реформирования

Реформирование, особенно в условиях дефицита финансовых средств, целесообразно проводить путем формирования и выращивания:

- позитивных процессов;
- сильных сторон;
- конкурентных преимуществ.

В этом случае используется принцип активизации потенциала (см. схему 5.9), который предполагает бережное отношение ко всему полезному, что Агентство уже успело накопить.

Бережное отношение к реформированию приводит к следующей логике развития событий. Служба макроэкономического анализа и прогнозирования формируется на базе ГИВЦ. При прогнозировании цен на запасы она действует в тесном контакте с подразделением маркетинга и управлениями:

- промышленных товаров;
- нефтепродуктов и топливных ресурсов;
- продовольственных товаров и хлебопродуктов.

При прогнозировании кризисных ситуаций необходимо тесное взаимодействие службы макроэкономического анализа и управления по чрезвычайным ситуациям. При прогнозировании потребности в запасах добавляется взаимодействие с управлениями:

- финансово-экономическим;

- мобилизационных резервов;
- промышленных товаров;
- нефтепродуктов и топливных ресурсов;
- продовольственных товаров и хлебопродуктов.

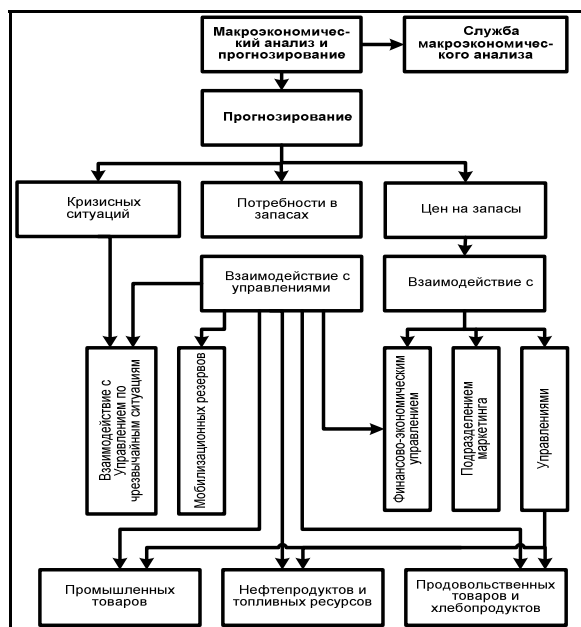


Схема 5. 9. Взаимодействия службы макроэкономического анализа

Служба маркетинга может быть выделена в рамках финансово-экономического управления. Также в рамках этого управления может быть выделена и служба управления финансами.

Аналитическая служба, выделяемая в рамках финансово-экономического управления, уже должна работать совместно с

управлением учета и бухгалтерско-ревизионной работы. Точно также и система мотивации разрабатывается совместно управлениями:

- финансово-экономическим;
- кадров.

Служба развития может быть выделена в рамках финансово-экономического управления, но работать она должна в тесном контакте с генеральным директором и его аппаратом.

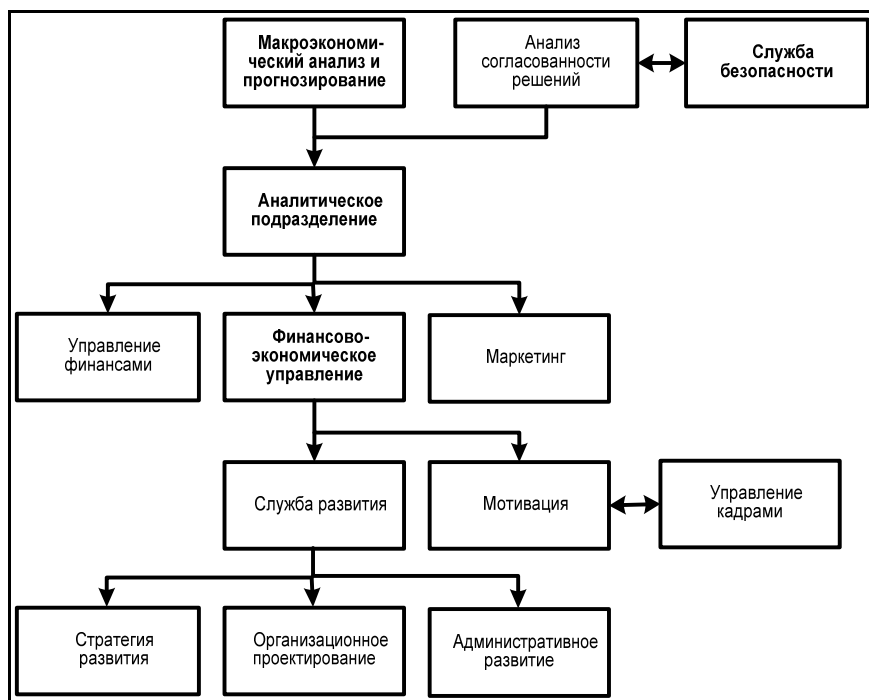


Схема 5. 10. Развитие финансово-экономического управления

Служба (функция) безопасности основывается на координированной работе:

- поста охраны;
- управления спецработы и защиты информации;
- управления учета и бухгалтерско-ревизионной работы;
- аналитической службы.

Выводы

Реформирование целесообразно проводить путем выделения в управлениях и оформления в качестве подразделений специальных функций. Большая часть функций может быть выделена в рамках одного управления. Однако существуют функции, которые могут исполняться только в рамках нескольких подразделений.

5.38. Основные этапы формирования новой организационной структуры в рамках процесса реорганизации

Процесс формирования новой организационной структуры проходит по этапам.

Фиксация и анализ существующего штатного расписания

Фиксируется текущее штатное расписание. Проводится кодировка рабочих мест. Коду каждого рабочего места сопоставляются:

- фамилия сотрудника;
- должность;
- исполняемые функции.

Разрабатывается компьютерная база данных всех работ и функций, которые исполняются в Агентстве. Требуемая для раз-

работки базы данных информация может быть собрана в результате аттестации персонала.

Анализ библиотеки работ и функций позволяет выявить:

- несоответствие работ и функций;
- дублирование функций;
- вакуум функций.

Изучаются технологии и их воплощения в бизнес-процессы. Выявляется несоответствие:

- задач технологий и задач персонала;
- функций технологий и функций персонала;
- регламентов взаимодействия технологий и регламентов персонала.

Выводы

Фиксация и анализ существующего штатного расписания позволяет выявить:

- несоответствие работ и функций;
- дублирование функций;
- вакуум функций.

Выявление разрывов в организационной структуре

Выявляются основные разрывы в организационной структуре. Разрывы препятствуют естественному протеканию бизнес-процессов, что затрудняет исполнение функций Агентства и ведет к:

- снижению экономической эффективности функционирования;
- росту потребности во времени.

Разрывы определяются в результате:

- сравнительного анализа протекающих бизнес-процессов и организационной структуры;
- коллективных совещаний руководителей верхнего управленческого звена.

Выявленные разрывы структурируются. Определяются пути их преодоления при помощи:

- изменения организационной структуры;
- регламенты взаимодействия;
- команды и комитеты, состоящие из сотрудников различных подразделений.

Выводы

Разрывы в организационной структуре Агентства препятствуют реализации его функций.

Разрывы выявляются в результате:

- сравнительного анализа протекающих бизнес-процессов и организационной структуры;
- коллективных совещаний руководителей верхнего управленческого звена.

Разрывы преодолеваются при помощи:

- преобразований организационной структуры;
- регламентов взаимодействия;
- команд и комитетов, состоящих из сотрудников различных подразделений.

Создание единого словаря Агентства

Одной из распространенных причин управленческих ошибок является неоднозначность используемого словаря. Часто бывает,

что руководитель и подчиненный под одним и тем же словом подразумеваются несовпадающие понятия. Это приводит к непредсказуемому результату взаимодействия. В одних случаях подчиненный правильно выполняет указания руководителя. В других случаях делает совсем не то, что руководитель имел в виду.

Как это не парадоксально, но самой опасной является ситуация, в которой начальник и подчиненный понимают под терминами примерно одно и то же. В этом случае руководитель расслабляется. Отсутствие выявленных расхождений в понимании приводит к тому, что начальник перестает проверять адекватность понимания подчиненного. Когда же расхождение во взглядах проявляется, оно достаточно долго может быть незамеченным, что оборачивается серьезными последствиями.

Сильные расхождения в понимании терминов, конечно, доставляют неудобства руководителю, но они бросаются в глаза, что заставляет контролировать адекватность понимания задачи. В результате у подчиненного не остается возможности делать не то, что имел в виду руководитель.

Расхождение в понимании часто возникает между представителями различных функциональных подразделений. Связано это с тем, что у них разные области предметной деятельности.

Достижению общего понимания и преодолению коммуникативных барьеров способствует выработка общего словаря.

Коммуникативный барьер – барьер в обмене информацией, т.е. барьер в ее:

- приеме;
- интерпретации;

- передаче.

В словаре четко интерпретируются слова и понятия:

- специальные;
- подверженные двусмысленной интерпретации:
 - представителями различных функциональных подразделений;
 - руководителями и подчиненными;
 - клиентами и заказчиками.

Составление словаря далеко не простой и очевидный процесс. Совершенно ясно, что узкопрофессиональные термины и категории должны быть объяснены специалистам в другой области. Однако далеко не сразу становится ясным, что следует объяснять такие слова, как «качество».

Термин «качество» может быть интерпретирован совершенно по-разному:

- техническое качество:
 - диапазон технических параметров;
 - срок службы;
 - срок службы до первого отказа;
 - интервал между отказами;
 - издержки ликвидации отказов;
- потребительское качество пользования:
 - корзина:
 - потребительских качеств;
 - фактически используемых потребительских качеств;
 - удобство пользования;
 - качество обслуживания;

- удобство;
- быстрота;
- близость;
- полнота удовлетворения.

Видно, что даже такой, казалось бы, простой и всем понятный термин «качество» может быть интерпретирован совершенно по-разному, что оборачивается непониманием и взаимными претензиями.

Выводы

Словарь:

- объясняет специальные термины и категории;
- исключает двусмысленное понимание распоряжение руководителей;
- снимает барьеры интерпретации между различными подразделениями.

Разработка нового штатного расписания

Изучаются основные бизнес-процессы деятельности Агентства. Новая организационная структура в максимальной степени должна облегчать их протекание. На основе изучения бизнес-процессов и их сравнительного анализа с текущей организационной структурой формируется концепция новой организационной структуры.

В формировании концепции новой организационной структуры большую роль играют личные встречи с:

- руководителями;
- административными работниками;

- специалистами;
- исполнителями.

В новой структуре целесообразно одновременно проектировать:

- иерархическую лестницу служебного подчинения;
- бизнес-процессы;
- регламенты, обеспечивающие функционирование подразделений в рамках реализации бизнес-процессов;
- технологии исполнения функций Агентства.

Иерархическая лестница служебного подчинения является аналогом системы органов в организме человека. Просто набор органов еще не делает человека живым. Жизнь дает биение сердца, течение крови с лимфой.

Точно так же и в Агентстве. Организационную структуру оживляют протекающие в ней бизнес-процессы. Бизнес-процессы осуществляются за счет координированной деятельности подразделений в процессе решений общих задач. Взаимодействие подразделений обеспечивается регламентами.

Бизнес-процессы призваны решать задачи Агентства. Процесс решения задач разбивается на этапы, и для каждого этапа разрабатывается методика его прохождения. Этапы, регламенты взаимодействия и методики прохождения этапов составляют технологии решения задач Агентства.

Сочетания исполнительной вертикали в рамках лестницы служебного полномочия и горизонтальных связей в рамках бизнес-процессов и регламентов взаимодействия обеспечивают Агентству одновременно:

- управляемость и контролируемость;

- гибкость и оперативность реагирования.

Формируется проект нового штатного расписания и разрабатывается новая кодировка рабочих мест. Код рабочего места определяет:

- должность;
- исполняемую функцию;
- решаемые задачи;
- компетенцию в области принятия решений:
 - формирования решений;
 - принятия решений;
 - реализации решений;
- ответственность;
- административное подчинение;
- регламенты взаимодействия.

К кодам рабочих мест привязываются:

- система мотивации;
- учет:
 - управленческий;
 - материальный;
- документооборот;
- система:
 - планов;
 - отчетности.

Рабочие места заполняются фамилиями. Фамилии привязываются к тарифной сетке. Каждому рабочему месту сопоставляется должностная вилка.

Система кодировки рабочих мест, совместно с фактическим ее наполнением сотрудниками, исполняемыми функциями, присвоенными разрядами, графиками отпусков, вводится в компьютер. Программное обеспечение либо разрабатывается самостоятельно, либо закупается. Компьютерная поддержка системы кодировки рабочих мест позволяет оперативно проводить анализ созданной организационной структуры.

Выводы

Концепция новой организационной структуры формируется на основе:

- изучения основных бизнес-процессов;
- выявления разрывов в них;
- преодоления разрывов.

Новое штатное расписание кодируется. Система кодировки заполняется фамилиями, исполняемыми функциями, присвоенными разрядами, тарифными вилками и вводится в компьютер. Компьютерная поддержка позволяет оперативно проводить анализ текущей организационной структуры Агентства.

Разработка положений о структурных подразделениях

Пакет положений о структурных подразделениях включает в себя:

- основные решаемые задачи;
- исполняемые функции;
- статус подразделения;
- подчиненность подразделения;
- регламенты взаимодействия;

- кодекс профессиональной этики;
- права и обязанности;
- структуру подразделения:
 - состав;
 - взаимосвязи;
- организацию работы.

В результате анализа технологий и бизнес-процессов выделяется класс задач, решаемый подразделением. Решение задач достигается через исполнение функций. На основе классе решаемых задач для подразделения определяются:

- статус;
- подчиненность.

Участие в реализации технологии требует, чтобы подразделения взаимодействовали друг с другом. Очередность и временные рамки взаимодействия дают регламент.

Для реализации технологий необходимо удерживать значения входных и выходных параметров в приемлемых коридорах. Выдерживать эти коридоры позволяет кодекс профессиональной этики.

Решение задач и исполнение функций требует прав и материально-финансовых ценностей, которыми подразделения и надеются. Обязанностями подразделения становится:

- решение его задач;
- сохранение предоставленных ему материально-финансовых ценностей.

Задача подразделения считается решенной с момента приемки результатов другими подразделениями, для которых эти результаты являются входами.

Задачи подразделений могут быть сложными. В этом случае выделяются структура решаемых задач, под которую и формируется структура подразделений. Регламент взаимодействия структурных составляющих определяется технологией, а также ее воплощением в бизнес-процессе, решением общей задачи.

Организация работы подразделения получается из воплощения используемых технологий в конкретные бизнес-процессы.

Окончательное распределение функциональных обязанностей между структурными подразделениями обсуждается и утверждается на коллективном совещании руководителей и администраторов.

Руководители подразделений формируют предварительные варианты Положений, которые затем утверждаются Генеральным директором.

Выводы

Пакет положения о структурных подразделениях формируется на основе анализа:

- технологий;
- их воплощений в бизнес-процессах.

Создание положений о руководящем работнике и должностных инструкций на рабочие места

Анализируются технологии и их воплощения в бизнес-процессах. Задачи и функции подразделений детализируются до

уровня рабочих мест. Выполнение конкретных операций становится задачей:

- сотрудников;
- команд.

Задачей же руководителя становится такая организация работы, что сотрудники:

- решают свои подзадачи;
- взаимодействуют таким образом, что в процессе решения своих подзадач они решают еще и общие задачи подразделений.

Таким образом, создаются:

- положения о руководящем работнике;
- должностные инструкции сотрудников.

Положение о руководителе включает в себя:

- решаемые задачи:
 - им лично;
 - подразделением;
- исполняемые функции:
 - им лично;
 - подразделением;
- диапазоны:
 - ответственности;
 - компетенции;
- статус;
- регламенты взаимодействий:
 - вдоль исполнительной вертикали;
 - горизонтальных;
 - список документов:

- входящих к руководителю;
- исходящих от руководителя;
- визируемых руководителем;
- квалификационные требования.

Должностная инструкция включает в себя:

- общие положения;
- диапазоны:
 - компетенции;
 - ответственности;
 - полномочий;
- список документов:
 - входящих к сотруднику;
 - исходящих от сотрудника;
 - визируемых сотрудником;
- регламенты взаимодействий:
 - вдоль исполнительной вертикали;
 - горизонтальных;
- квалификационные требования.

Разрабатываются анкеты:

- должностные инструкции;
- описания рабочих мест.

Создается и утверждается приказом расписание анкетирования персонала. Термины анкетирования разъясняются на коллективном совещании.

Проводится анкетирование персонала и формируется предварительный вариант должностных инструкций, который затем согла-

суется с непосредственными руководителями сотрудников. Должностные инструкции стыкуются с:

- требованиями к кандидату на рабочее место;
- личностной спецификации;
- требованиями к ведению документооборота на рабочем месте.

Формируются в окончательном варианте пакет документов:

- положений о руководящих работниках;
- должностных инструкций сотрудников.

Компьютерная база данных «Библиотека работ» дополняется должностными инструкциями в рамках единой информационной системы «Организационная структура Агентства».

Выводы

На основе анализа технологий и бизнес-процессов выделяются

- задачи:
 - подразделений;
 - команд;
 - сотрудников.
- регламенты взаимодействия:
 - подразделений;
 - команд;
 - сотрудников.
- исполняемые функции:
 - подразделений;
 - команд;
 - сотрудников.

Основной задачей руководителя является организация деятельности своего подразделения.

Распределение функций управления

Разрабатываются и утверждаются следующие документы:

- Положение об Агентстве;
- Положение о Совете директоров;
- Положение о Коллегии;
- Положение о статусе Генерального директора;
- Положение о Ревизионной комиссии.

Положение об Агентстве пишется на основе технологий обеспечения национальной безопасности России. Описываются:

- место Агентство в этом процессе;
- решаемые задачи;
- исполняемые функции;
- регламенты взаимодействия с государственными организациями;
- выделяемые ресурсы:
 - административно-управленческие;
 - информационно-аналитические;
 - материально-финансовые.

Выводы

Положение об Агентстве пишется на основе технологий обеспечения национальной безопасности РФ.

Разработка и утверждение нормативных актов Агентства

Разрабатываются и утверждаются:

- Положение о структуре управления Агентством в системе регулярного менеджмента;
- Правила внутреннего делового распорядка;
- Положение о персонале;
- Кодекс деловой этики;
- Порядок урегулирования споров;
- Положение об оргструктуре и штатном расписании;

Агентство – большая и сложная структура. Свои цели она может реализовывать только за счет системы регулярного менеджмента, т.е. при помощи управленческих технологий.

Анализируются основные управленческие технологии и структурируются основные классы решаемых задач. Структура управления должна отвечать:

- технологиям;
- их воплощению в бизнес-процессы;
- основным классам:
- решаемых задач;
- исполняемых функций.

В идеале система управления строится по проектно-функциональному признаку. Функциональная составляющая:

- гарантирует техническое качество исполнения
- минимизирует издержки за счет централизованного планирования использования ресурсов.

Проектная составляющая системы управления преодолевает разрывы, существующие между функциональными подразделениями, и отвечает за решение конечных задач Агентства. Эта со-

ставляющая системы управления строится в соответствии со структурой технологий реализации целей Агентства.

Технологии достижения целей реализуются в результате:

- исполнения сотрудниками своих функций;
- взаимодействия сотрудников между собой.

Внутренний деловой распорядок должен быть в максимальной степени подстроен под технологии и их воплощения в бизнес-процессы, т.е. должен облегчать сотрудникам как исполнение их функций, так и взаимодействие между собой.

Реализация технологий в значительной степени опирается на обеспечение приемлемых коридоров параметров, описывающих:

- входы;
- операции.

Приемлемые коридоры входов и допустимый уровень качества работ по исполнению операций во многом определяется отношением персонала к своей работе. Кодекс профессиональной этики как раз обеспечивает добросовестное отношение сотрудников к своим профессиональным обязанностям.

В процессе исполнения своих обязанностей сотрудники могут столкнуться с:

- вакуумом функций;
- дублированием функций.

В первом случае нужная для реализации технологии функция не закреплена ни за одним сотрудником. Во втором случае – одна и та же функция закреплена за несколькими сотрудниками. В первом случае неясно, кто эту функцию должен исполнять. Во втором – у кого в распоряжении находятся полномочия, и кто за нее отвечает.

И в первом и во втором случае возникает конфликт прав – ситуация, когда права четко не распределены, в результате чего возникает:

- пересечение прав;
- белые пятна прав.

Ситуации конфликта прав препятствуют эффективному течению бизнес-процессов. Поэтому должны быть предусмотрены правила и процедуры решения конфликта прав и конфликтных ситуаций.

Выводы

Эффективное управление Агентством возможно только на основе системы регулярного менеджмента. Система управления должна в себя включать:

- функциональную составляющую;
- проектную составляющую.

Проектная составляющая системы управления строится в соответствии со структурой технологий реализации целей Агентства. Внутренний распорядок дня подстраивается под протекающие бизнес-процессы с целью облегчения сотрудникам:

- исполнения своих функций;
- взаимодействия между собой.

Аттестация и подбор персонала

Разрабатывается и утверждается положение об аттестации сотрудников и об аттестационной комиссии. На основе анализа технологий, методик, регламентов взаимодействия и бизнес-процессов выявляются требования к:

- руководителям;

- сотрудникам.

Разрабатываются оценочные листы уровня:

- профессиональных качеств;
- личностных качеств.

Аттестация проводится на основе требований к кандидату на рабочее место по:

- квалификации;
- профессиональным навыкам;
- знаниям и умениям;
- опыту работы;
- коммуникативным навыкам.

Результатом аттестации становятся:

- классы решений, которые сотрудник вправе:
формировать;
принимать;
реализовывать;
- мера ответственности сотрудника;
- функции, которые сотрудник вправе:
 - исполнять на регулярной основе;
 - замещать на временной основе.

Подбор новых сотрудников осуществляется также на основе:

- вакуума функций:
 - текущего;
 - планируемого;
- требований к кандидату на рабочее место.

Выводы

Аттестация проводится на основе требований к кандидату на рабочее место:

- квалификации;
- профессиональные навыки;
- знаний и умений;
- опыта работы;
- коммуникативные навыки.

Результатом аттестации становятся:

- решения, которые сотрудник вправе:
 - формировать;
 - принимать;
 - реализовывать;
- мера ответственности сотрудника;
- функции, которые сотрудник вправе:
 - исполнять на регулярной основе;
 - замещать на временной основе.

Постановка документооборота

Взаимодействие сотрудников и подразделений должно документироваться. В этом случае становится возможным отслеживать:

- ход формирования решений;
- вклад в формирование, принятие и реализацию решений;
- ответственность за полученные результаты.

Во многом документооборот становится бумажным или электронным следом регламентов взаимодействия. Поэтому при постановке документооборота выделяются реперные точки:

- взаимодействия;

- фиксации результатов;
- контроля процесса:
 - формирования решений;
 - принятия решений;
 - реализации решений.

Документооборот строится по этим реперным точкам. Он документально отражает и облегчает:

- формирование решений;
- принятие решений;
- реализацию решений.

Выводы

Документооборот отражает взаимодействие:

- подразделений;
- сотрудников.

Взаимодействие нацелено на:

- формирование решений;
- принятие решений;
- реализацию решений.

Документооборот строится по реперным точкам:

- взаимодействия;
- фиксации результатов;
- контроля процесса:
 - формирования решений;
 - принятия решений;
 - реализации решений.

Постановка управленческого учета

Управленческий учет обеспечивает административно-управленческих работников всей информацией, необходимой для формирования, принятия и реализации решений. Доступность всей информации, необходимой для принятия решений, позволяет ставить вопрос о совершенствовании системы управления.

В финансовом аспекте управленческий учет отслеживает:

- издержки;
- места образования издержек;
- доход;
- места образования дохода;
- прибыль;
- средства получения прибыли;
- состояние средств получения прибыли.

Цели Агентства реализуются при помощи технологий. Соответственно, управленческий учет контролирует:

- технологии в их структуре:
 - собственно технологии;
 - регламенты;
 - методики;
 - операции;
 - бизнес-процессы;
- средства и результаты реализации технологий;
- графики:
 - объемов работ;
 - результатов;
 - доходов;

- наличных денег;
- счетов к оплате;
- контрактов;
- издержек;
 - наличных денег;
 - счетов к оплате;
 - контрактов;
- прибыли.

Таким образом, параметры контроля структурируются и привязываются к:

- подразделениям;
- командам;
- рабочим местам.

Для параметров задается коридор приемлемых значений. Задаются также точки пороговые значения, предполагающие:

- вмешательство руководства;
- принятие чрезвычайных мер:
 - введение сверхурочных работ;
 - замену:
 - руководителя проекта;
 - членов команды;
 - снятие части финансирования;
 - приостановку проекта;
 - ликвидацию проекта.

Пороговые значения параметров предполагается градуировать следующим образом:

- коридор приемлемых значений;

- коридор упругих (обратимых) деформаций:
 - потери качества жизни:
 - сверхурочные работы;
 - авралы;
 - отставания по:
 - денежным поступлениям;
 - срокам выполнения работ;
 - опережения по издержкам;
- неупругие (необратимые) деформации:
 - падение дохода;
 - снижение эффективности функционирования;
 - потери:
 - исполняемых функций;
 - позиций ассортимента;
 - ниш;
 - полей бизнеса;
 - угрозы функционированию Агентства.

Выводы

Управленческий учет привязывается к технологиям реализации целей Агентства и бизнес-процессам как технологиям, воплощенным в плоть и кровь организации. Цель управленческого учета состоит в обеспечении административно-управленческих работников всей информацией, необходимой для формирования, принятия и реализации решений.

Введение персонального материального учета

На основе изучения бизнес-процессов определяются функции, которые исполняет сотрудник. В ряде случаев исполнение функций возможно только за счет использования материальных ценностей. Материально-финансовые потоки при этом максимально упрощаются на стадии реинжиниринга бизнес-процессов.

В этом случае материально-технические ценности естественным образом попадают в сферу пользования:

- подразделений;
- сотрудников.

Категории материально-финансового учета должны:

- иметь экономический смысл;
- быть:
 - простыми;
 - доступными для понимания.

Выводы

Материально-финансовый учет строится на основе упрощения материально-финансовых потоков. Для этого производится реинжиниринг бизнес-процессов.

В реструктурированных бизнес-процессах материально-финансовые ценности оказываются в функциональном распоряжении:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Функциональное распоряжение материально-финансовыми ценностями оформляется в виде материальной ответственности:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Разработка и внедрение системы мотивации

Разрабатывается и привязывается к рабочим местам системам мотивации:

- материальной;
- социальной;
- ценностной.

На основе анализа технологий достижения целей Агентства и их оформления в виде бизнес-процессов выделяются цели:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Система мотивации привязывается к степени достижения этих целей. Цели сотрудников закрепляются в виде целей их рабочих мест. На основе целей рабочих мест формируется коридор их мотивации.

Выводы

Цель мотивации – стимулировать персонал к реализации целей Агентства, которые достигаются за счет использования технологий.

Анализ технологий и их воплощений в виде конкретных бизнес-процессов позволяет выделить цели:

- подразделений;
- команд;

- сотрудников;
- рабочих мест.

Система мотивации привязывается к степени достижения этих целей.

Формирование и развитие корпоративной культуры

Формируются разделяемые сотрудниками:

- ценности;
- шаблоны;
- стереотипы;
- традиции.

Формированию коллективных ценностей, стереотипов, традиций способствуют:

- коллективные мероприятия;
- знаки и символы принадлежности к Агентству.

Корпоративная культура задействует не столько логическую природу сотрудников, сколько эмоциональную. Она дает ощутить чувство принадлежности к Агентству и гордость от этой принадлежности. Коллективные мероприятия, а также знаки и символы принадлежности, как раз и опираются на эмоциональную природу персонала.

Корпоративную культуру целесообразно формировать и развивать преимущественно методами положительного подкрепления. Связано это с тем, что отрицательное подкрепление, т.е. наказание, дестимулирует сотрудников, препятствуя проявлению их:

- творческой природы;
- инициативы.

Стабилизации кризисных ситуаций экономического характера требует проявления этих качеств персонала, что обуславливает смещение акцентов в сторону положительного подкрепления.

Вклад в формирование и развитие корпоративной культуры следует стимулировать, широко применяя методы не только материальной мотивации, но и мотивации:

- социальной;
- ценностной.

Инструментами положительного подкрепления могут быть:

- публичная благодарность;
- памятный подарок;
- внесение в книгу особых заслуг сотрудников Агентства.

Выводы

На основе изучения технологий и бизнес-процессов формируются цели:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Корпоративная культура – ценности, стереотипы, шаблоны, традиции. Формируются и развиваются те ценности, стереотипы, традиции, которые способствуют достижению поставленных целей.

Корпоративную культуру следует формировать преимущественно методами положительного подкрепления.

Инструментами положительного подкрепления могут быть:

- публичная благодарность;
- памятный подарок;

- внесение в книгу особых заслуг сотрудников Агентства.

Существенную роль в формировании и развитии корпоративной культуры имеют:

- коллективные мероприятия;
- знаки и символы принадлежности к:
 - команде;
 - подразделению;
 - Агентству.

Привязка финансового планирования и управления

Агентством к конкретным рабочим местам

Привязка финансового планирования и управления Агентством к конкретным рабочим местам осуществляется на основе:

- технологий достижения результатов;
- регламентов взаимодействия;
- методик прохождения этапов;
- операций, составляющих методики;
- реальных бизнес-процессов как воплощенных технологий.

Технология – способ достижения цели. В процессе описания технологии эти цели структурируются по:

- этапам;
- времени.

Воплощение технологии в бизнес-процесс оборачивается привязкой этапов технологии к подразделениям, задачей которых становится прохождение этих этапов. Цели этапов становятся целями подразделений.

Методики описывают способы прохождения этапов. Сами методики состоят из операций, которые выполняют:

- сотрудники;
- команды сотрудников.

Цели операций становятся целями сотрудников. Эти цели привязываются к конкретным рабочим местам.

Выводы

Управление Агентством и финансовое планирование привязывается к конкретным рабочим местам на основе:

- технологий достижения результатов;
- регламентов взаимодействия;
- методик прохождения этапов;
- операций, составляющих методики;
- реальных бизнес-процессов как воплощенных технологий.

Глава 6.

Примеры оценки экономического эффекта

6.1. Оценка экономического эффекта мероприятий, стабилизирующих цены на зерно

Объем потребляемого зерна пшеницы составляет 50,6 млн. тонн⁷. Цена на зерно в 2002 году упала до цены ниже 1 000 рублей за тонну, причем ценовое дно доходило до 600 рублей за тонну. Средняя же цена на пшеницу в декабре 2002 составила 1 598 рублей за тонну⁸.

Потребление зерна превышает:

$$\frac{50,6 * 10^6 * 1,6 * 10^3}{10,8 * 10^{12}} = 7,5 * 10^{-3} = 0,75\% \text{ ВВП РФ.}$$

Стабилизация скачков цены величины 20% - 50% сохраняет ВВП РФ в объеме:

$$0,15\% - 0,37\% * 10,8 * 10^{12} \text{ руб} = 13 - 40 * 10^9 \text{ руб.}$$

Ниже в таблицах и рисунках приняты следующие обозначения:

r – процентная ставка в месяц, т.е. стоимость денег в месяц;

p1 – цена закупки;

p2 – цена продажи.

Выводы

Стабилизация цен на зерно сохраняет ВВП РФ в объеме 13 – 40 млрд. руб.

⁷ Социально-экономическое положение России. 2002 год. XII. Таблица 3. С. 71

⁸ Социально-экономическое положение России. 2002 год. XII. Таблица 11. С. 158

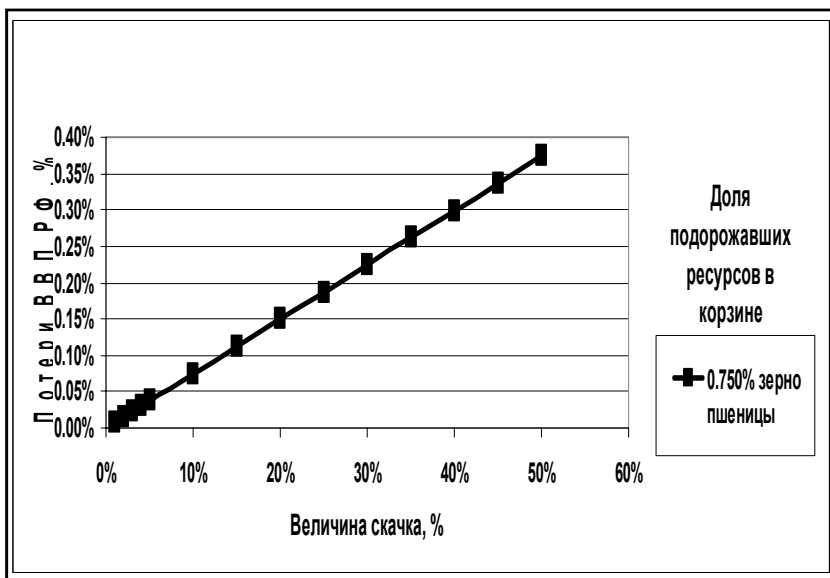


Схема 6. 1. Оценка экономического эффекта от стабилизации цены на зерно, % ВВП РФ

6.2. Оценка денежного баланса мероприятий по покупке и продаже зерна

Продажа годового урожая зерна в течение 2-х летних месяцев провоцирует естественный обвал цен, разоряющий фермеров. Рассмотрим вариант, когда Агентство скупает зерно по 1 100-1 200 рублей за тонну, и продает затем по 1 800 рублей за тонну. Временную стоимость денег примем равной 2% в месяц.

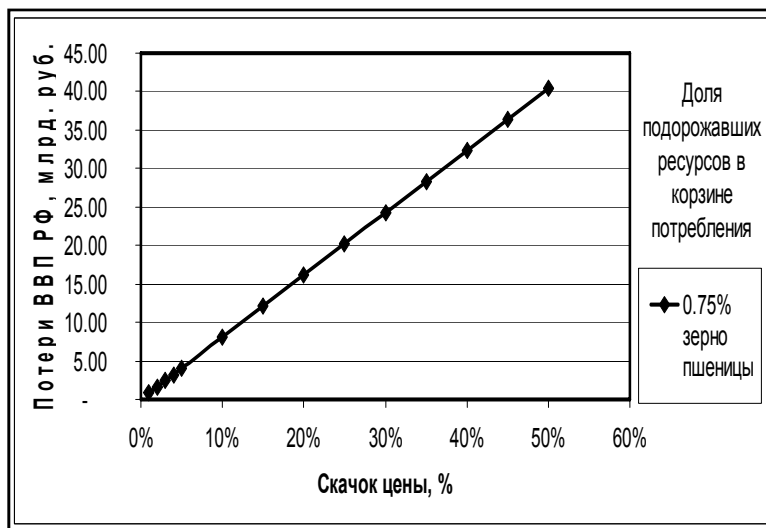


Схема 6. 2. Оценка экономического эффекта от стабилизации цены на зерно, млрд. руб.

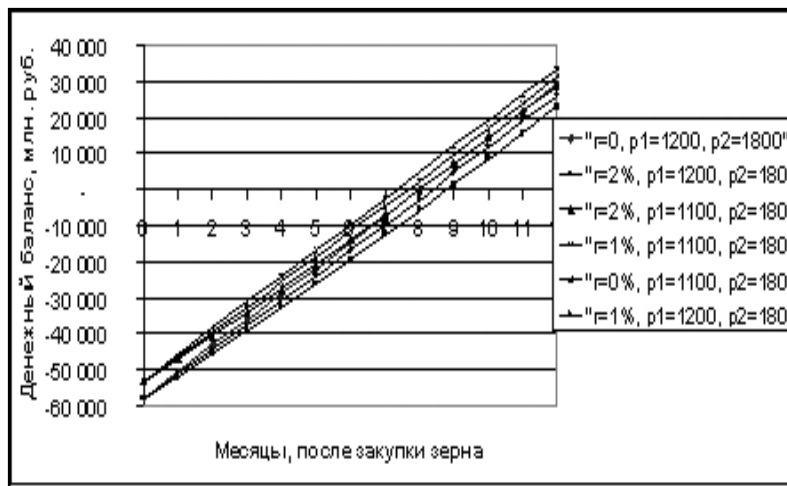


Схема 6. 3. Денежный баланс мероприятий по закупке и продаже зерна

Излишки зерна могут быть использованы для оказания помощи субъектам РФ.

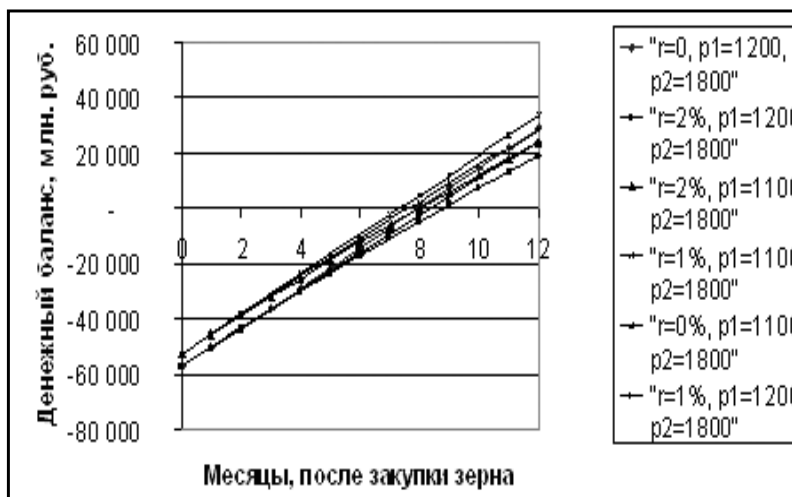


Схема 6. 4. Чистая приведенная стоимость мероприятий по закупке зерна

Таблица 6. 1

БАЛАНС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЗАКУПКЕ И ПРОДАЖЕ ЗЕРНА

	Баланс зерна, млн. тонн	Денежный баланс, млрд. руб.				
		r=0, p1=1 200, p2=1800	r=2%, p1=1 200, p2=1 800	r=2%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 200, p2=1 800
0	48	-57 600	-57 600	-52 800	-52 800	-57 600
1	44	-50 400	-51 552	-46 656	-46 128	-50 976
2	40	-43 200	-45 383	-40 389	-39 389	-44 286
3	36	-36 000	-39 091	-33 997	-32 583	-37 529
4	32	-28 800	-32 673	-27 477	-25 709	-30 704

	Баланс зерна, млн. тонн	Денежный баланс, млрд. руб.				
		г=0, p1=1 200, p2=1800	г=2%, p1=1 200, p2=1 800	г=2%, p1=1 100, p2=1 800	г=1%, p1=1 100, p2=1 800	г=1%, p1=1 200, p2=1 800
5	28	-21 600	-26 126	-20 826	-18 766	-23 811
6	24	-14 400	-19 448	-14 043	-11 754	-16 849
7	20	-7 200	-12 637	-7 124	-4 671	-9 818
8	16	-	-5 690	-66	2 482	-2 716
9	12	7200	1 396	7 132	9 682	4 457
10	8	14 400	8 596	14 332	16 882	11 657
11	4	21 600	15 796	21 532	24 082	18 857
12	0	28 800	22 996	28 732	31 282	26 057

Выводы

Мероприятия по закупке и продаже зерна способны:

- поддержать фермеров в объеме
(1 100-600 руб.)*50 млн. тонн=25 млрд. руб.;
- погасить издержки на хранение зерна, включая стоимость замороженных в зерне денежных средств (1%-2% от объема хранения в месяц);
- принести операционную прибыль в 8,5 – 16,8 млрд. руб.;
- накопить 8 млн. тонн зерна для оказания помощи субъектам РФ.

Таблица 6. 2

**ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО
ЗАКУПКЕ ЗЕРНА, ЧЕРЕЗ Т МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ ЗАКУПКИ**

t	r=0, p1=1 200, p2=1 800	r=2%, p1=1 200, p2=1 800	r=2%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 100, p2=1 800	r=0%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 200, p2=1 800
0	-57 600	-57 600	-52 800	-52 800	-52 800	-57 600
1	-50 400	-50 541	-45 741	-45 671	-45 600	-50 471
2	-43 200	-43 621	-38 821	-38 613	-38 400	-43 413
3	-36 000	-36 836	-32 036	-31 625	-31 200	-36 425
4	-28 800	-30 184	-25 384	-24 706	-24 000	-29 506
5	-21 600	-23 663	-18 863	-17 855	-16 800	-22 655
6	-14 400	-17 270	-12 470	-11 073	-9 600	-15 873
7	-7 200	-11 002	-6 202	-4 357	-2 400	-9 157
8	-	-4 857	-57	2 292	4 800	-2 508
9	7 200	1 168	5 968	8 875	12 000	4 075
10	14 400	7 075	11 875	15 393	19 200	10 593
11	21 600	12 865	17 665	21 847	26 400	17 047
12	28 800	18 542	23 342	28 237	33 600	23 437

6.3. Оценка экономического эффекта мероприятий, стабилизирующих цен на дизельное топливо

Объем потребления дизельного топлива составляет 52,5 млн. тонн⁹, что превышает $52,5 \cdot 10^9$ *литров*. Литр дизельного топлива стоит около 7,5-8,5 *рублей*¹⁰.

Таким образом, потребление дизельного топлива превышает:

$$\frac{52,5 \cdot 10^9 \cdot 8}{10,8 \cdot 10^{12}} = 3,88 \cdot 10^{-2} \approx 3,9\% \text{ ВВП РФ.}$$

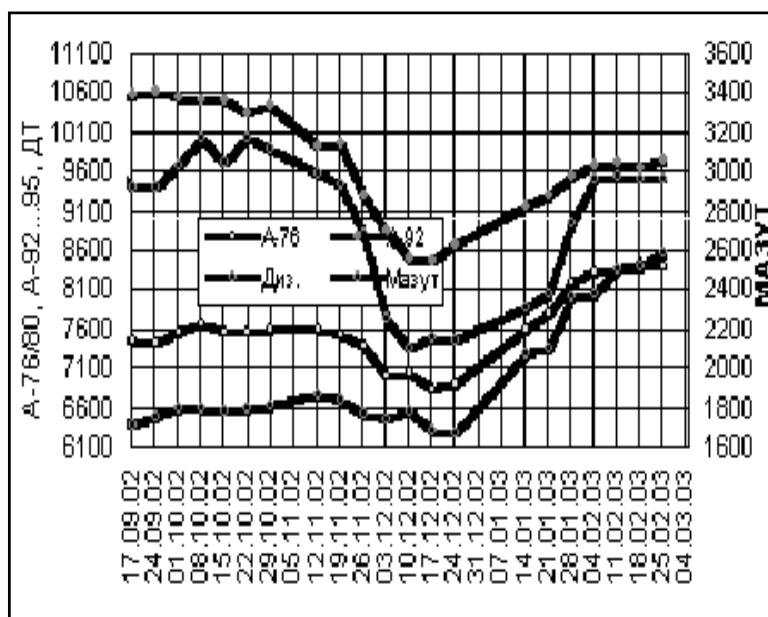


Схема 6. 5. Динамика цен на нефтепродукты

⁹ Социально-экономическое положение России. 2002 год. XII. Таблица 7. С. 23-24

¹⁰ По данным агентства «РУСТОП» (<http://www.rustop.ru>)

Стабилизация скачков цены величины 20%-40% оборачивается сохранением ВВП РФ в объеме:

$$0,77\% - 1,5\% * 10,8 * 10^{12} \text{ руб.} = 80 - 150 * 10^9 \text{ руб.}$$

Выводы

Стабилизация цен на дизельное топливо сохраняет ВВП РФ объема 80 – 150 млрд. руб.

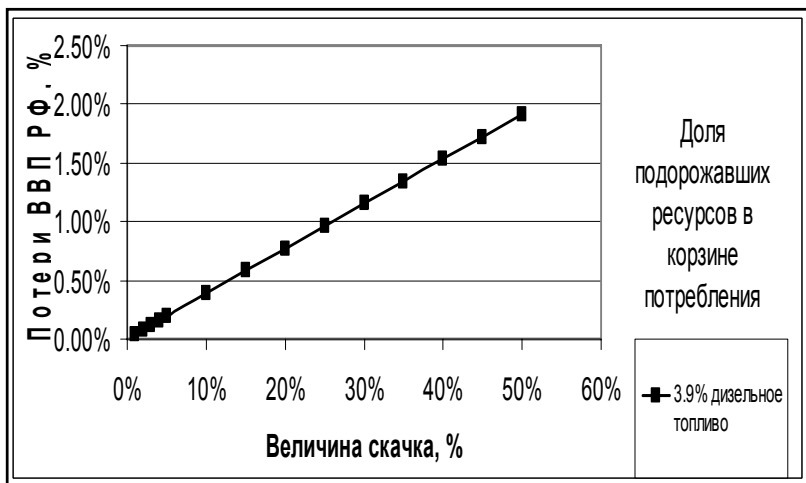


Схема 6. 6. Оценка экономического эффекта от стабилизации цены на дизельное топливо, % ВВП РФ

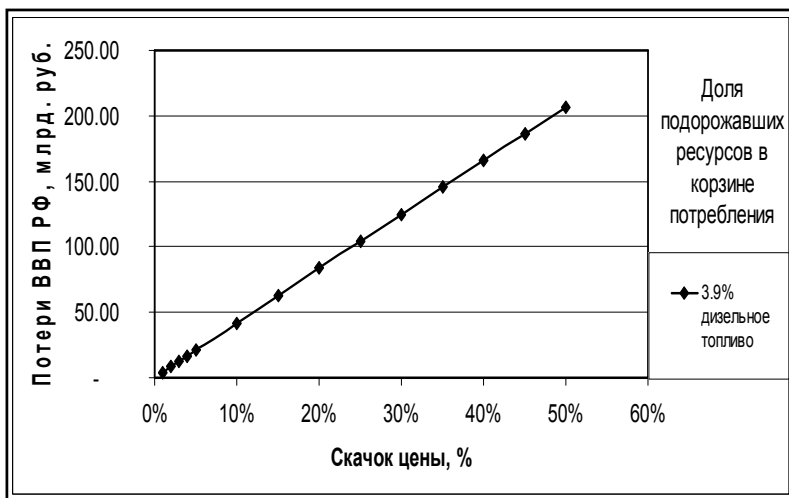


Схема 6. 7. Оценка экономического эффекта от стабилизации цены на дизельное топливо, млрд. руб.

6.4. Оценка экономического эффекта мероприятий, стабилизирующих цен на мазут

Объем потребления дизельного топлива составляет 53,8 млн. тонн¹¹, что превышает $53,8 \cdot 10^9$ *литров*. Литр мазута стоит около 2,96 *рублей*.

Таким образом, потребление мазута превышает:

$$\frac{53,8 \cdot 10^9 \cdot 2,96}{10,8 \cdot 10^{12}} = 1,47 \cdot 10^{-2} \approx 1,5\% \text{ ВВП РФ.}$$

Стабилизация скачков цены величины 20%-40% оборачивается сохранением ВВП РФ в объеме:

¹¹ Социально-экономическое положение России. 2002 год. XII. Таблица 7. С. 23-24

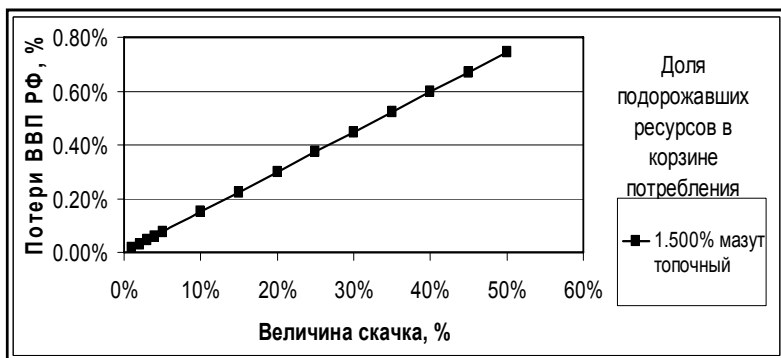
5,6%*32-64 млрд. руб. = 1,79 – 3,6 млрд. руб. при стабилизации на территории 5 областей;

11,2%*32-64 млрд. руб. = 3,5 – 7,2 млрд. руб. при стабилизации на территории 10 областей.

Таблица 6. 3

ИНДЕКСЫ СОСТОЯНИЯ РЫНКА НЕФТЕПРОДУКТОВ ¹²

	А - 76/80	А - 92/93	Дизтопл иво	Мазут
Недельные средние от 25.02.03	8 392	9 733	8 581	2 961
Предыдущее значение (от 18.02.03)	8 419	9 635	8 380	2 956

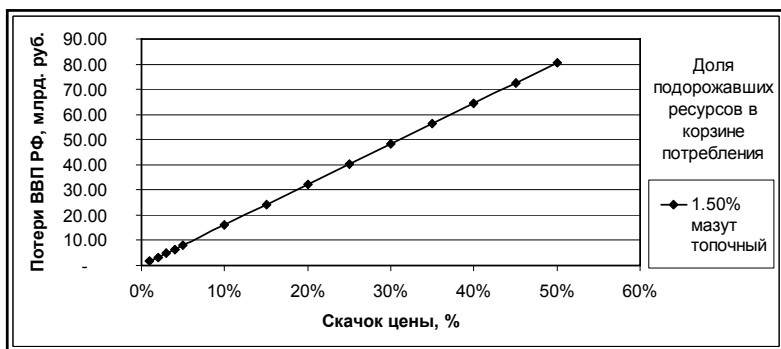


¹² По данным агентства «РУСТОП» (<http://www.rustop.ru>)

**Схема 6. 8. Оценка экономического эффекта от стабилизации
цены на мазут топочный, % ВВП РФ**

Выводы

Стабилизация цен на мазут сохраняет ВВП РФ объема 32 – 64 млрд. руб.



**Схема 6. 9. Оценка экономического эффекта от стабилизации
цены на мазут топочный, млрд. руб.**

**6.5. Оценка экономического эффекта мероприятий,
стабилизирующих цен на бензин**

Объем потребления бензина составляет 29,0 млн. тонн¹³, что превышает $29,0 \cdot 10^9$ литров. Литр 76-го бензина стоит около 8 рублей¹⁴. Таким образом, потребление бензина превышает:

¹³ Социально-экономическое положение России. 2002 год. XII. Таблица 7. С. 23-24

¹⁴ По данным «Русского топливного агентства»: <http://www.rustop.ru/default.asp>

$$\frac{29,0 * 10^9 * 8}{10,8 * 10^{12}} = 2,14 * 10^{-2} \approx 2,1\% \text{ ВВП РФ.}$$

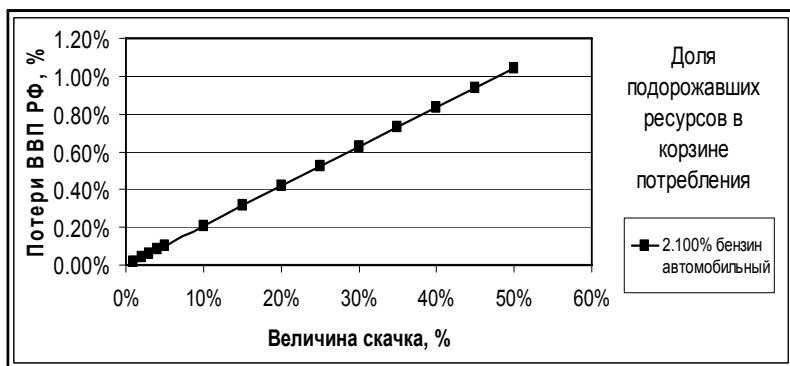


Схема 6. 10. Оценка экономического эффекта от стабилизации цен на бензин, % ВВП РФ

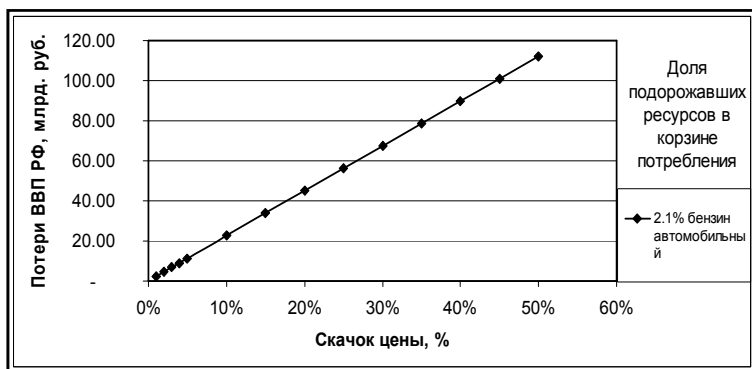


Схема 6. 11. Оценка экономического эффекта от стабилизации цен на бензин, % ВВП РФ

Стабилизация скачков цены величины 20%-40% оборачивается сохранением ВВП РФ объема:

$$0,42\%-0,83\% \cdot 10,8 \cdot 10^{12} \text{ руб.} = 45 - 90 \cdot 10^9 \text{ руб.}$$

Выводы

Стабилизация цен на бензин оборачивается сохранением ВВП РФ объема 45 – 90 млрд. руб.



Схема 6. 12. Оценка экономического эффекта от стабилизации цен на нефть, % ВВП РФ

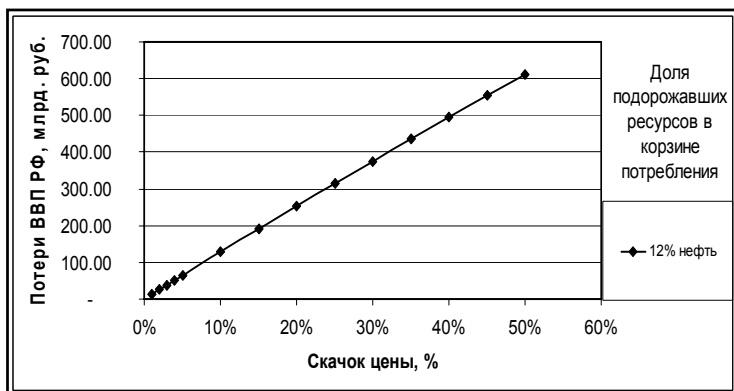


Схема 6. 13. Оценка экономического эффекта от стабилизации цен на нефть, млрд. руб.

6.6. Оценка экономического эффекта мероприятий, стабилизирующих цены на нефть

Объем потребления нефти составляет 185 млн. тонн¹⁵. Цена нефти превышает 30 долларов за баррель: 1 баррель равен 0,136 тонн. Таким образом, тонна нефти стоит:

$$\frac{30}{0,136} = 220 \text{ долларов за тонну.}$$

Потребление нефти есть:

$$\frac{1,85 \cdot 10^2 \cdot 10^6 \cdot 2,2 \cdot 10^2 \cdot 31,5}{10,8 \cdot 10^{12}} = 11,9 \cdot 10^{-2} \approx 12\% \text{ ВВП РФ}$$

Стабилизация скачков цены величины 20%-50% оборачивается сохранением ВВП РФ в объеме:

$$1,8\% - 5,7\% \cdot 10,8 \cdot 10^{12} \text{ руб} = 2,5 - 6,1 \cdot 10^{11} \text{ руб.}$$

¹⁵ Социально-экономическое положение России. 2002 год. XII. Таблица 7. С. 23-24

Выводы

Стабилизация цен на нефть сохраняет ВВП РФ объема 253 – 611 млрд. руб.

6.7. Экономический эффект от стабилизации ценовых скачков

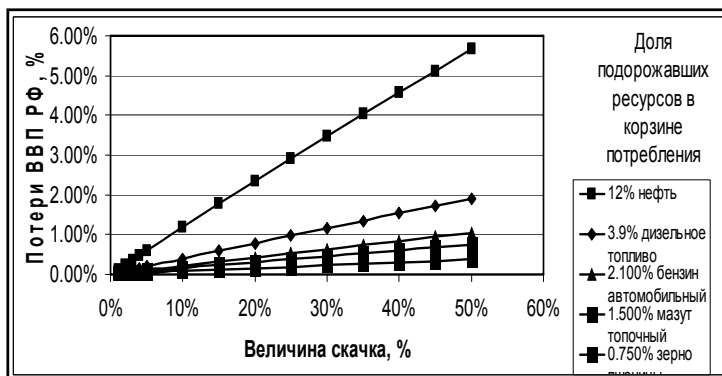
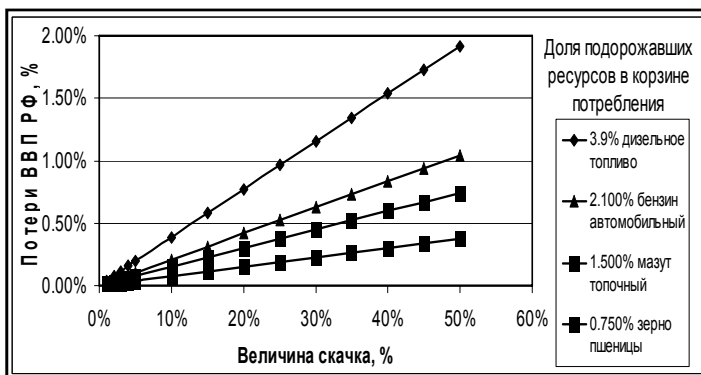


Схема 6. 14. Экономический эффект от стабилизации ценовых скачков, % ВВП РФ



**Схема 6. 15. Экономический эффект от стабилизации цено-
вых скачков, % ВВП РФ**

Выводы

Стабилизация ценовых скачков способна обеспечить сохране-
ние:

- процентов ВВП РФ;
- десятков и сотен миллиардов рублей по стабилизируемым по-
зициям.

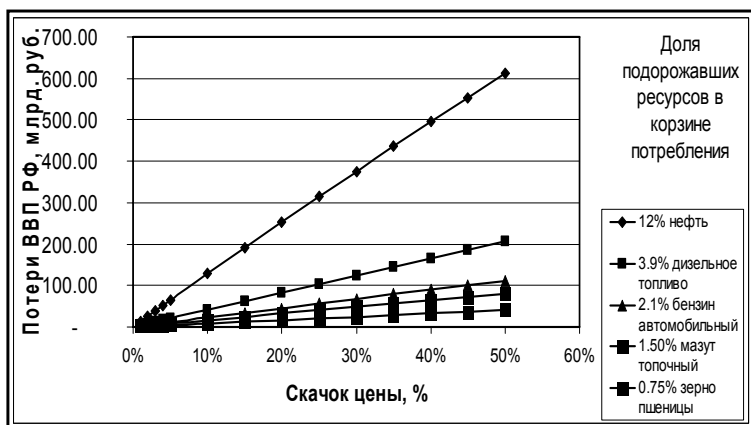


Схема 6. 16. Экономический эффект от стабилизации ценовых скачков, млрд. руб.

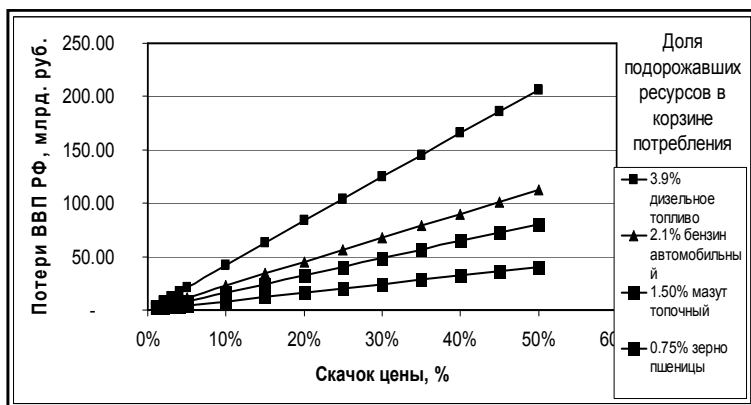


Схема 6. 17. Экономический эффект от стабилизации ценовых скачков, млрд. руб.

Таблица 6. 4

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ СТАБИЛИЗАЦИИ ЦЕНОВЫХ
СКАЧКОВ**

% ВВП РФ

	Доля подорожавших продуктов в корзине потребления				
Величина а ценового скачка	0,750%	1,500%	2,100%	3,9%	12%
	зерно пшеницы	мазут топочный	бензин автомобильный	дизельное топливо	нефть
1%	0,007%	0,015%	0,021%	0,039%	0,120%
2%	0,015%	0,030%	0,042%	0,078%	0,239%
3%	0,022%	0,045%	0,063%	0,117%	0,359%
4%	0,030%	0,060%	0,084%	0,156%	0,478%
5%	0,037%	0,075%	0,105%	0,195%	0,596%
10%	0,075%	0,150%	0,210%	0,388%	1,186%
15%	0,112%	0,224%	0,314%	0,582%	1,768%
20%	0,150%	0,299%	0,418%	0,774%	2,344%
25%	0,187%	0,374%	0,522%	0,966%	2,913%
30%	0,224%	0,448%	0,626%	1,156%	3,475%
35%	0,262%	0,522%	0,730%	1,347%	4,031%
40%	0,299%	0,596%	0,833%	1,536%	4,580%
45%	0,336%	0,670%	0,936%	1,725%	5,123%
50%	0,374%	0,744%	1,039%	1,913%	5,660%

6.8. Пространственно-временные скачки

Существенная часть скачков конъюнктура распределяется по времени года и территории РФ.

Экономический эффект от стабилизации пространственно-временного скачка цен на зерно

Достаточность запасов Агентства для стабилизации

Рассмотрим рынок зерна. Сама его природа определяет естественный обвал цен во время сбора урожая: весь годовой запас (урожай) зерна выбрасывается на рынок в течение 1-2-х месяцев.

Урожай зерна пшеницы в 2002 году был равен 50,6 млн. тонн¹⁶. Запасы Агентства составляют 1,5 млн. тонн:

$$\frac{1,5}{50,6} = 2,96\% \approx 3,0\% .$$

Из них неснижаемый запас равняется 343,7 тыс. тонн:

$$\frac{1,5 - 0,3437}{50,6} = 2,29\% \approx 2,3\% .$$

В то же время зерно собирается в ряде краев и областей:

- Ставропольский край;
- Краснодарский край (Кубань) ;
- Курская область;
- Орловская область;
- Саратовская область;
- Воронежская область;
- Новосибирская область;
- Ростовская область;
- Волгоградская область;
- Алтайский край;

¹⁶ Социально-экономическое положение России. 2002 год. XII. Таблица 3. С. 71

- Оренбургская область;
- др.

Таблица 6. 5

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ СТАБИЛИЗАЦИИ ЦЕНОВЫХ
СКАЧКОВ**

млрд. руб.

	Доля подорожавших продуктов в корзине потребления				
Величин а ценового скачка	0,750%	1,500%	2,100%	3,9%	12%
	зерно пшеницы	мазут топочный	бензин автомобильный	дизельное топливо	нефть
1%	0,81	1,62	2,27	4,21	12,94
2%	1,62	3,24	4,53	8,42	25,86
3%	2,43	4,86	6,80	12,62	38,74
4%	3,24	6,48	9,06	16,82	51,59
5%	4,05	8,09	11,33	21,02	64,41
10%	8,09	16,18	22,63	41,96	128,06
15%	12,14	24,25	33,91	62,81	190,96
20%	16,18	32,30	45,17	83,59	253,13
25%	20,21	40,35	56,40	104,28	314,56
30%	24,25	48,38	67,61	124,90	375,29
35%	28,28	56,40	78,80	145,43	435,32
40%	32,30	64,41	89,96	165,89	494,66
45%	36,33	72,41	101,10	186,27	553,32
50%	40,35	80,40	112,22	206,57	611,32

Пшеница созревает в разное время: начиная с озимых в южных районах и заканчивая поздними сортами в северных. Таким образом, время урожая растягивается на 2-3 месяца. Стабилизировать скачки также необходимо не по всей территории РФ, в каждый отдельный момент времени в 5-10-х областях.

Таким образом, запасы Агентства составляют уже, при стабилизации 2-х недельных ценовых скачков:

$$\frac{60}{15} * \frac{30}{5-10} * 2,1\% = 25,2\% - 50,4\%.$$

Двадцать пять процентов от объема продаж уже оказывается достаточным для стабилизации ценовых скачков. Пятьдесят процентов – достаточно для снятия угрозы спекуляции.

Выводы

Запасов Росрезерва достаточно для:

- стабилизации цен на пшеницу в 10 областях;
- пресечения попыток спекуляции в 5 областях.

Динамика цен на продовольственное зерно

С марта по начало августа 1999 года цена на продовольственную пшеницу поднялась с 2 000 *рублей за тонну*¹⁷ до 2 900 *рублей за тонну*.

$$\frac{2\,900 - 2\,000}{2\,000} = 31\% ;$$

$$\frac{2\,900 - 2\,000}{2\,000} = 45\% .$$

В августе и сентябре 1999 года цена опустилась до 2200 *рублей за тонну*.

¹⁷ По данным экспертно-консультационного центра "СОВЭКОН" «<http://www.sovecon.ru>»

$$\frac{2\,900 - 2\,200}{2\,900} = 24\%,$$

$$\frac{2\,900 - 2\,200}{2\,200} = 32\%.$$

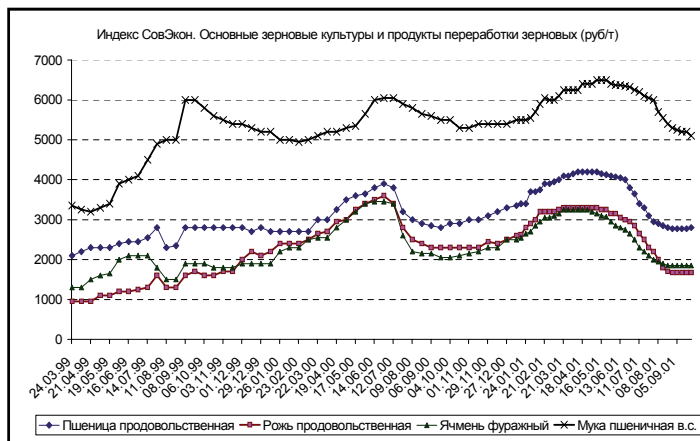


Схема 6. 18. Динамика цен на продовольственное зерно¹⁸

С октября 1999 года по март 2000 года цена составляла около 2 900 рублей за тонну. В апреле-мае 2000-го года цена поднялась до 3 000 рублей за тонну. С июня по начало августа цена поднялась до 4 000 рублей за тонну.

В августе – сентябре 2000 года цена опустилась до 2 900 рублей за тонну.

$$\frac{4\,000 - 2\,900}{4\,000} = 28\%,$$

$$\frac{4\,000 - 2\,900}{2\,900} = 38\%.$$

¹⁸ По данным экспертно-консультационного центра "СОВЭКОН" «<http://www.sovecon.ru>»

С октября по ноябрь цена поднялась до 3300 рублей за тонну. С декабря 2000 года – января 2001 года цена поднялась до 4000 – 4100 рублей за тонну. За июль – сентябрь 2001 года цена вновь снижается до 2900 рублей за тонну:

$$\frac{4\,000 - 2\,900}{4\,000} = 28\%,$$

$$\frac{4\,000 - 2\,900}{2\,900} = 38\%.$$

Выводы

В период сбора урожая пшеницы (август-сентябрь) цены на зерно падают на 25-30%. В случае хороших урожаев цена на зерно снижается еще больше.

Экономический эффект от стабилизации пространственно-временного ценового скачка

Рассмотрим экономический эффект от стабилизации пространственно-временного ценового скачка.

В 5-10 регионах объем производства зерна составляет:

$$50,6 * \frac{5-10}{30} = 8,4 - 17 \text{ млн. тонн}$$

Объем продаж в 5-10 регионах составляет:

$$\frac{8,4 - 17}{50,6} = 16,7\% - 34\%$$

от объема продаж в РФ.

Соответственно эффект от стабилизации рынка зерна в регионе равен:

16,7%*13-40 млрд руб. = 2,2 – 6,7 млрд. руб. при стабилизации в 5 регионах;

34%*13-40 млрд руб. = 4,4 – 13,4 млрд. руб. при стабилизации в 10 регионах.

Таблица 6. 6

**БАЛАНС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЗАКУПКЕ И
ПРОДАЖЕ ЗЕРНА**

t	Баланс зерна, млн. тонн	Денежный баланс, млн. руб.				
		r=0, p1=1 200, p2=1 800	r=2%, p1=1 200, p2=1 800	r=2%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 100, p2=1 800	r=0%, p1=1 100, p2=1 800
0	1,2	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320
1	1,1	-1 260	-1 289	-1 166	-1 153	-1 140
2	1	-1 080	-1 135	-1 010	-985	-960
3	0,9	-900	-977	-850	-815	-780
4	0,8	-720	-817	-687	-643	-600
5	0,7	-540	-653	-521	-469	-420
6	0,6	-360	-486	-351	-294	-240
7	0,5	-180	-316	-178	-117	-60
8	0,4	-	-142	-2	62	120
9	0,3	180	35	178	242	300
10	0,2	360	215	358	422	480
11	0,1	540	395	538	602	660
12	0	720	575	718	782	840

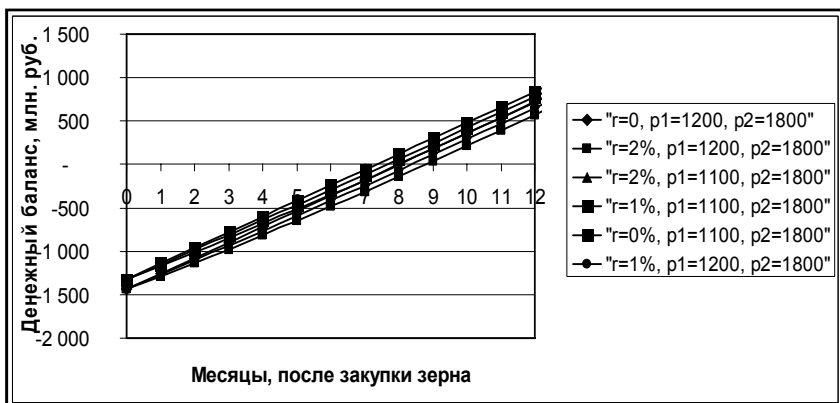


Схема 6. 19. Денежный баланс мероприятий по закупке и продаже зерна в объеме 1,2 млн. т.

Выводы

Экономический эффект от стабилизации пространственно-временных скачков цен на зерно в масштабах 5-10 регионов составляет 2,2 – 13,4 млрд. руб. Для стабилизации таких скачков хватает возможностей Агентства.

Мероприятия по стабилизации таких скачков способны принести операционную прибыль в 200 – 400 млн. руб.

Экономический эффект от стабилизации пространственно-временного ценового скачка на зерно

В этом примере зерно пшеницы закупается в августе и начинает продаваться в марте.

Таблица 6. 7

**ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО
ЗАКУПКЕ ЗЕРНА, ЧЕРЕЗ t МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ ЗАКУПКИ**

t	r=0, p1=1 200, p2=1 800	r=2%, p1=1 200, p2=1 800	r=2%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 100, p2=1 800	r=0%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 200, p2=1 800
0	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
1	-1 260	-1 264	-1 144	-1 142	-1 140	-1 262
2	-1 080	-1 091	-971	-965	-960	-1 085
3	-900	-921	-801	-791	-780	-911
4	-720	-755	-635	-618	-600	-738
5	-540	-592	-472	-446	-420	-566
6	-360	-432	-312	-277	-240	-397
7	-180	-275	-155	-109	-60	-229
8	-	-121	-1	57	120	-63
9	180	29	149	222	300	102
10	360	177	297	385	480	265
11	540	322	442	546	660	426
12	720	464	584	706	840	586

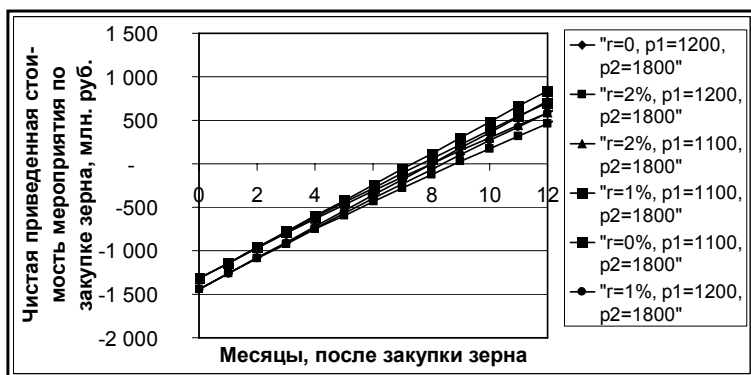


Схема 6. 20. Чистая приведенная стоимость мероприятий по закупке зерна

Таблица 6. 8

БАЛАНС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЗАКУПКЕ И ПРОДАЖЕ ЗЕРНА

	Баланс зерна, млн. тонн	Денежный баланс, млн. руб.				
		r=0, p1=1 200, p2=1 800"	r=2%, p1=1 200, p2=1 800	r=2%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 100, p2=1 800	r=1%, p1=1 200, p2=1 800
0	1,2	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 440
1	1,2	-1 440	-1 469	-1 346	-1 333	-1 454
2	1,2	-1 440	-1 498	-1 373	-1 347	-1 469
3	1,2	-1 440	-1 528	-1 401	-1 360	-1 484
4	1,2	-1 440	-1 559	-1 429	-1 374	-1 498
5	1,2	-1 440	-1 590	-1 457	-1 387	-1 513
6	1,2	-1 440	-1 622	-1 487	-1 401	-1 529
7	1,2	-1 440	-1 654	-1 516	-1 415	-1 544

	Баланс зерна, млн. тонн	Денежный баланс, млн. руб.				
		$r=0,$	$r=2\%,$	$r=2\%,$	$r=1\%,$	$r=1\%,$
		$p1=1\ 200,$ $p2=1\ 800"$	$p1=1\ 200,$ $p2=1\ 800$	$p1=1\ 100,$ $p2=1\ 800$	$p1=1\ 100,$ $p2=1\ 800$	$p1=1\ 200,$ $p2=1\ 800$
8	0,9	-900	-1 147	-1 007	-889	-1 019
9	0,6	-360	-630	-487	-358	-490
10	0,3	180	-103	44	178	46
11	0,1	720	435	584	718	586
12	0	720	435	584	718	586

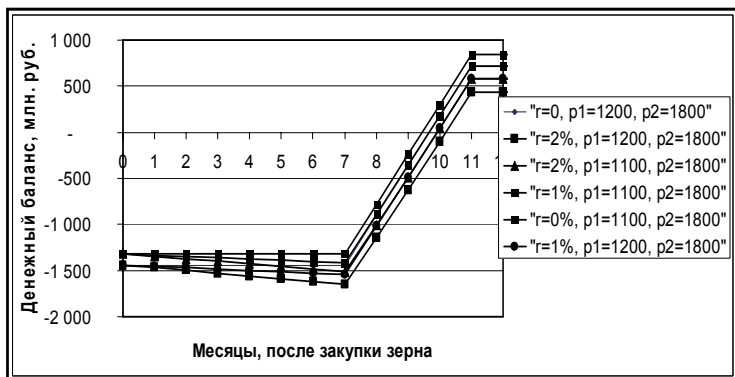


Схема 6. 21. Денежный баланс мероприятий по закупке и продаже зерна в объеме 1,2 млн. т.

Таблица 6. 9

**ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО
ЗАКУПКЕ ЗЕРНА, ЧЕРЕЗ t МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ ЗАКУПКИ**

t	$r=0$, $p_1=1\ 200$, $p_2=1\ 800$	$r=2\%$, $p_1=1\ 200$, $p_2=1\ 800$	$r=2\%$, $p_1=1\ 100$, $p_2=1\ 800$	$r=1\%$, $p_1=1\ 100$, $p_2=1\ 800$	$r=0\%$, $p_1=1\ 100$, $p_2=1\ 800$	$r=1\%$, $p_1=1\ 200$, $p_2=1\ 800$
0	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
1	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
2	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
3	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
4	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
5	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
6	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
7	-1 440	-1 440	-1 320	-1 320	-1 320	-1 440
8	-900	-979	-859	-821	-780	-941
9	-360	-527	-407	-328	-240	-448
10	180	-84	36	161	300	41
11	720	350	470	645	840	525
12	720	350	470	645	840	525

Выводы

Мероприятия по стабилизации скачков цен на зерно пшеницы способны принести операционную прибыль в 400 – 700 млн. руб.

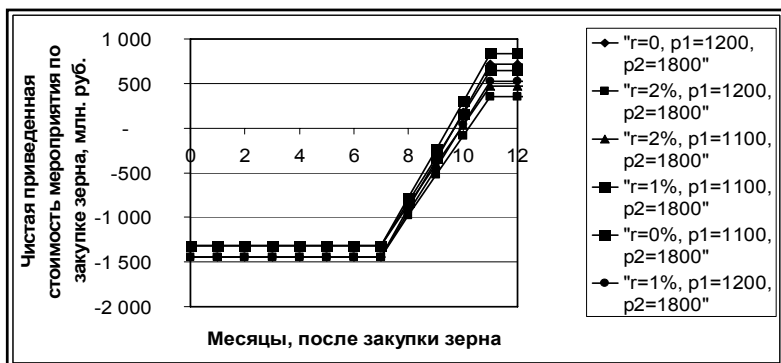


Схема 6. 22. Чистая приведенная стоимость мероприятий по закупке зерна

***Экономический эффект от стабилизации
пространственно-временного ценового скачка на
продовольственную пшеницу***

В этом примере зерно пшеницы продовольственной закупается в августе и начинается в марте.

Выводы

Мероприятия по стабилизации скачков цен на зерно пшеницы продовольственной способны принести операционную прибыль в 22 – 900 млн. руб.

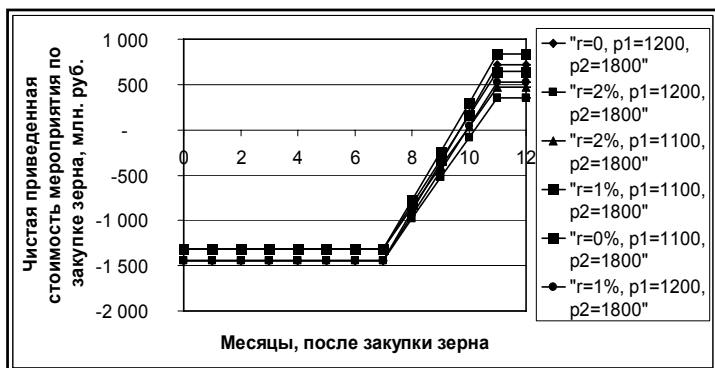


Схема 6. 23. Чистая приведенная стоимость мероприятий по закупке зерна

Таблица 6. 10

ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЗАКУПКЕ ЗЕРНА, ЧЕРЕЗ t МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ ЗАКУПКИ

t	$r=0$, $p1=3\ 300$, $p2=4\ 000$	$r=2\%$, $p1=3\ 300$, $p2=4\ 000$	$r=2\%$, $p1=3\ 000$, $p2=4\ 000$	$r=1\%$, $p1=3\ 000$, $p2=4\ 000$	$r=0\%$, $p1=3\ 000$, $p2=4\ 000$	$r=1\%$, $p1=3\ 300$, $p2=4\ 000$
0	-3 960	-3 960	-3 600	-3 600	-3 600	-3 960
1	-3 960	-3 960	-3 600	-3 600	-3 600	-3 960
2	-3 960	-3 960	-3 600	-3 600	-3 600	-3 960
3	-3 960	-3 960	-3 600	-3 600	-3 600	-3 960
4	-3 960	-3 960	-3 600	-3 600	-3 600	-3 960
5	-3 960	-3 960	-3 600	-3 600	-3 600	-3 960
6	-3 960	-3 960	-3 600	-3 600	-3 600	-3 960
7	-3 960	-3 960	-3 600	-3 600	-3 600	-3 960
8	-2 760	-2 936	-2 576	-2 492	-2 400	-2 852
9	-1 560	-1 932	-1 572	-1 395	-1 200	-1 755

t	r=0, p1=3 300, p2=4 000	r=2%, p1=3 300, p2=4 000	r=2%, p1=3 000, p2=4 000	r=1%, p1=3 000, p2=4 000	r=0%, p1=3 000, p2=4 000	r=1%, p1=3 300, p2=4 000
10	-360	-947	-587	-308	-	-668
11	840	18	378	767	1 200	407
12	840	18	378	767	1200	407

**Экономический эффект от стабилизации
пространственно-временного скачка цен на дизельное
топливо**

Объем запасов Агентства составляет 3,5 млн. тонн дизельного топлива. Этот объем равен

$$\frac{3,5}{52,5} = 6,7\%$$

от годового объема потребления дизельного топлива в РФ.

Неснижаемые запасы дизельного топлива в Агентстве составляют **2,4 млн. тонн**:

$$\frac{3,5 - 2,4}{52,5} = 2,1\%$$

Пространственно-временные скачки цен на дизельное топливо распределены по территории РФ. На территории 10 областей объем потребления может составлять:

$$52,5 * \frac{10}{89} = 5,9 \text{ млн. тонн дизельного топлива,}$$

что равно

$$\frac{5,9}{52,5} = 11\%$$

от объема потребления дизельного топлива в РФ.

Соответственно эффект от стабилизации рынка дизельного топлива на территории 3-5-ти областей равен:

$$11\% * 6,5-13 \text{ млрд. руб.} = 0,72 - 1,4 \text{ млрд. руб.}$$

Уже объема в 2,1% достаточно для стабилизации небольших скачков по всей территории РФ. Также пространственно-временные ценовые скачки распределены по территории РФ. Рассмотрим ситуацию, когда пространственно-временной скачок возникает на территории 5-10 территориальных образований РФ. Применение запасов Агентства на этих территориях составит уже:

$$2,1\% * \frac{89}{5-10} = 18,7\% - 37,4\%$$

от годового объема потребления, что вполне достаточно для успешной стабилизации ценовых скачков.

Этот же объем запасов составляет

$$18,7\% - 37,4\% * 4 = 74,8\% - 149,6\%$$

от квартального объема продаж дизельного топлива на территории 5-10 территориальных образований РФ. Такого объема запасов достаточно для предотвращения попыток спекуляций.

Скачок может составлять

$$\frac{7\,700}{5\,200} - 100\% = 48\% \approx 50\%$$

за три месяца, как это было при повышении цен на дизельное топливо с 04.07.2000 по 17.10.2000, когда цена поднялась с 5 200 руб. за тонну до 7 700 руб. за тонну.

С 09.01.2001 по 09.07.2001 цена на дизельное топливо снизилась с 7 100 рублей за тонну до 6 150 руб. за тонну:

$$\frac{7\,100 - 6\,150}{7\,100} = 13,3\% \approx 13\%,$$

$$\frac{7100 - 6150}{6150} = 15,4\% \approx 14\%,$$

$$\frac{7100 - 6150}{5200} = 18,2\% \approx 18\%.$$



Схема 6. 24. Цены на дизельное топливо в 2000 г.

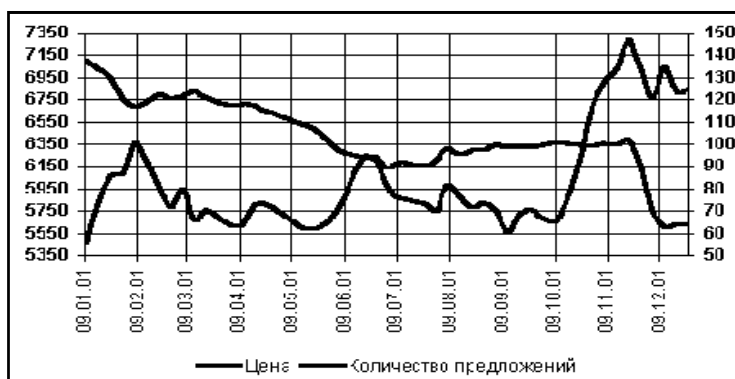


Схема 6. 25. Цены на дизельное топливо в 2001 г.

В период с 09.11.2001 по 09.12.2001 цена на дизельное топливо снизилась с 6 350 до 5 500 рублей за тонну:

$$\frac{6350 - 5500}{6350} = 13,8\% \approx 14\%,$$

$$\frac{6\,350 - 5\,500}{5\,500} = 15,4\% \approx 15\%,$$

$$\frac{6\,350 - 5\,500}{5\,200} = 16,3\% \approx 16\%.$$

Таблица 6. 11

Баланс мероприятий по закупке и продаже дизельного топлива

	Баланс дизельного топлива, млн. тонн	Денежный баланс, млн. руб.				
		r=0, p1=5 200, p2=6 000	r=2%, p1=5 2000, p2=6 000	r=2%, p1=5 200, p2=5 700	r=1%, p1=5 200, p2=6 000	r=1%, p1=5 200, p2=5 700
0	1,1	-10 400	-10 400	-10 400	-10 400	-10 400
1	1,03125	-9 650	-9 858	-9 896	-9 754	-9 792
2	0,9625	-8 900	-9 305	-9 381	-9 102	-9 177
3	0,89375	-8 150	-8 741	-8 856	-8 443	-8 556
4	0,825	-7 400	-8 166	-8 321	-7 777	-7 929
5	0,75625	-6 650	-7 579	-7 775	-7 105	-7 296
6	0,6875	-5 900	-6 981	-7 218	-6 426	-6 656
7	0,61875	-5 150	-6 371	-6 649	-5 740	-6 011
8	0,55	-4 400	-5 748	-6 070	-5 047	-5 358
9	0,48125	-3 650	-5 113	-5 479	-4 348	-4 699
10	0,4125	-2 900	-4 465	-4 876	-3 641	-4 034
11	0,34375	-2 150	-3 805	-4 261	-2 928	-3 362
12	0,275	-1 400	-3 131	-3 634	-2 207	-2 683
13	0,20625	-650	-2 443	-2 994	-1 479	-1 997
14	0,1375	100	-1 742	-2 341	-744	-1 304

	Баланс дизельно- го топли- ва, млн. тонн	Денежный баланс, млн. руб.				
		r=0, p1=5 200, p2=6 000	r=2%, p1=5 2000, p2=6 000	r=2%, p1=5 200, p2=5 700	r=1%, p1=5 200, p2=6 000	r=1%, p1=5 200, p2=5 700
15	0,06875	850	-1 027	-1 675	-1	-605
16	0	1600	-298	-996	749	101

Приращение цены составило:

$$\frac{5\,500 - 5\,200}{5\,200} = \frac{300}{5\,200} = 5,8\%,$$

в то время как величина скачка составляла 50%.

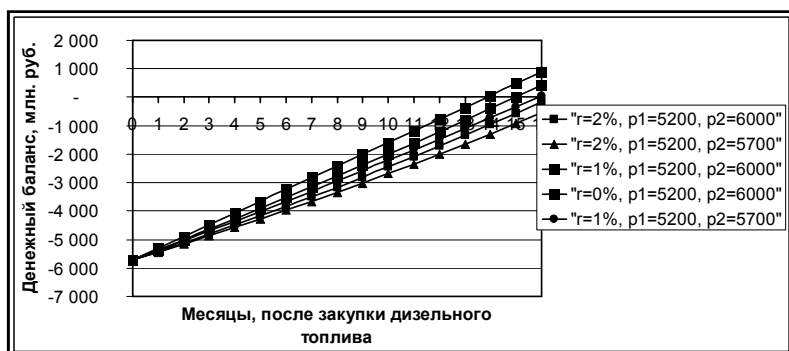


Схема 6. 26. Денежный баланс мероприятий по закупке и продаже дизельного топлива в объеме 1,1 млн. тонн



Схема 6. 27. Чистая приведенная стоимость мероприятий по закупке дизельного топлива

Длительность скачка цен на дизельное топливо составила 17 месяцев:

- 3 месяца на подъем;
- 3 месяца на плато;
- 6 месяцев на частичный спад;
- 4 месяца на плато;
- 1 месяц на окончательный спад.

Таблица 5. 12

**ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО
ЗАКУПКЕ ДИЗЕЛЬНОГО ТОПЛИВА, ЧЕРЕЗ t МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ
ЗАКУПКИ**

t	r=0, p1=5 200, p2=6 000	r=2%, p1=5 200, p2=6 000	r=2%, p1=5 200, p2=5 700	r=1%, p1=5 200, p2=6 000	r=0%, p1=5 200, p2=5 700	r=1%, p1=5 200, p2=5 700
0	-5 720	-5 720	-5 720	-5 720	-5 720	-5 720
1	-5 308	-5 316	-5 336	-5 312	-5 328	-5 332
2	-4 895	-4 919	-4 959	-4 907	-4 936	-4 948
3	-4 483	-4 530	-4 590	-4 507	-4 544	-4 568
4	-4 070	-4 149	-4 228	-4 110	-4 153	-4 191
5	-3 658	-3 776	-3 873	-3 718	-3 761	-3 818
6	-3 245	-3 409	-3 525	-3 329	-3 369	-3 449
7	-2 833	-3 050	-3 184	-2 945	-2 977	-3 083
8	-2 420	-2 698	-2 849	-2 564	-2 585	-2 721
9	-2 008	-2 353	-2 521	-2 187	-2 193	-2 363
10	-1 595	-2 015	-2 200	-1 813	-1 801	-2 008
11	-1 183	-1 683	-1 885	-1 443	-1 409	-1 657
12	-770	-1 358	-1 576	-1 077	-1 018	-1 309
13	-358	-1 039	-1 273	-715	-626	-965
14	55	-726	-976	-356	-234	-624
15	467	-420	-685	-1	158	-287
16	<u>880</u>	<u>-119</u>	<u>-399</u>	<u>351</u>	<u>550</u>	<u>48</u>

Выводы

Экономический эффект от стабилизации пространственно-временных скачков цен на дизельное топливо в масштабах об-

ласти составляет 0,72 – 1,4 млрд. руб. Для стабилизации таких скачков хватает возможностей Агентства.

Мероприятия по стабилизации таких скачков способны принести операционную прибыль в 100–750 млн. руб.

**Экономический эффект от стабилизации
пространственно-временного скачка цен на мазут
топочный**

Объем запасов Агентства составляет 1,2 млн. тонн мазута топочного. Этот объем равен

$$\frac{1,2}{53,8} \approx 2,2\%$$

от объема потребления мазута топочного в РФ.

Неснижаемый запас по мазуту топочному отсутствует.

Пространственно-временные скачки цен на мазут топочный распределены по территории РФ. На территории 5-10 областей объемом потребления может составлять:

$$\frac{5-10}{89} * 53,8 = 3,02 - 6,04 \text{ млн. тонн мазута,}$$

что равно

$$\frac{3,02-6,04}{53,8} = 5,6\% - 11,2\%$$

от объема потребления мазута топочного в РФ.

Соответственно эффект от стабилизации рынка мазута топочного на территории 5-ти областей равен:

5,6%*32-64 млрд. руб. = 1,79 – 3,6 млрд. руб. при стабилизации на территории 5 областей;

11,2%*32-64 млрд. руб. = 3,5 – 7,2 млрд. руб. при стабилизации на территории 10 областей.

Объема в 2,2% достаточно для стабилизации пространственно-временных скачков. Рассмотрим ситуацию, когда пространственно-временной скачок возникает на территории 5-10 территориальных образований РФ. Применение запасов Агентства на этих территориях составит:

$$2,2\% * \frac{89}{5-10} = 19,6\% - 39,2\% \text{ от годового объема потребления, что}$$

вполне достаточно для стабилизации.

Для полугодовых скачков этот объем запасов составит уже 39,2%-78,4% от полугодового объема потребления мазута топочного на территории 5-10 областей. Этого объема достаточно для:

- уверенной стабилизации ценовых скачков на территории 10 областей;
- подавления попыток спекуляции на территории:
 - 5 областей в течение полугода;
 - 10 областей в течение квартала.

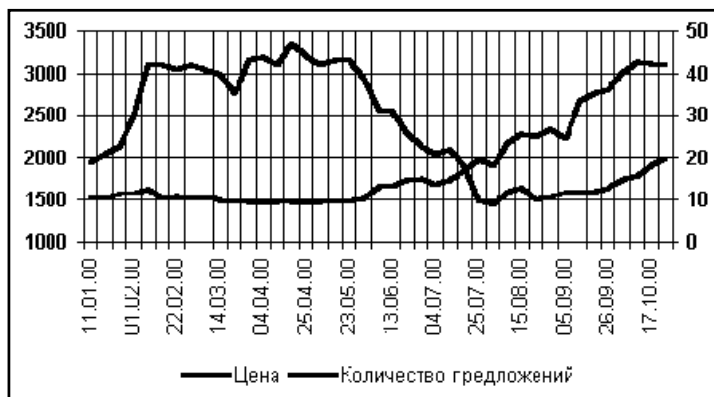


Схема 6. 28. Цена на мазут топочный в 2000 г.

Скачок может составлять

$$\frac{3100}{1500} - 100\% = 206,7\% \approx 210\%$$

за 4,5 месяца, как это было при повышении цен на мазут топочный с 23.05.2000 по 17.10.2000, когда цена поднялась с 1 500 руб. за тонну до 3 100 руб. за тонну (см. схему 5.29).

С 09.01.2001 по 09.07.2001 цена на мазут топочный снизилась с 2 200 рублей за тонну до 1 250 руб. за тонну:

$$\frac{2\,200 - 1\,250}{2\,200} = 43,2\% \approx 43\%,$$

$$\frac{2\,200 - 1\,250}{1\,250} = 76\%,$$

$$\frac{1\,500 - 1\,250}{1\,500} = 16,7\% \approx 17\%.$$

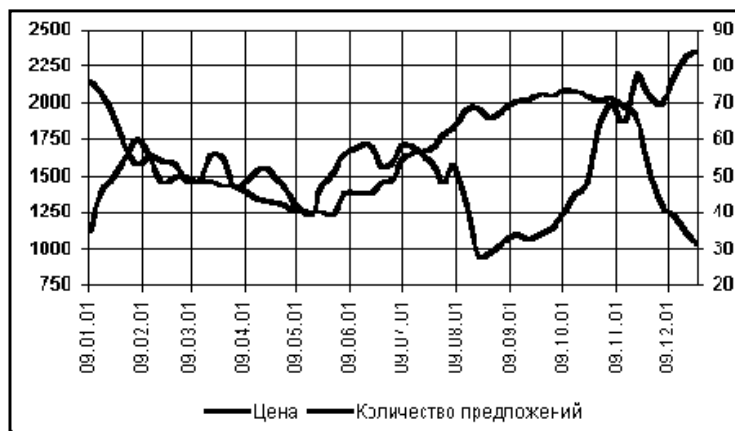


Схема 6. 29. Цена на мазут топочный в 2001 г.

В период с 09.06.2001 по 09.10.2001 цена на мазут топочный поднялась с 1 250 до 2 100 *рублей за тонну* (см. схему 6.29):

$$\frac{2100-1250}{1250} = 40\%,$$

$$\frac{2100-1250}{1250} = 68\%.$$

Таблица 6. 13

Баланс мероприятий по закупке и продаже мазута топочного

	Баланс мазут то- почный, млн. тонн	Денежный баланс, млн. руб.				
		r=0, p1=1 500, p2=2 200	r=2%, p1=1 500, p2=2 200	r=2%, p1=1 500, p2=2 000	r=1%, p1=1 500, p2=2 200	r=1%, p1=1 500, p2=2 000
0	1,2	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800
1	1	-1 360	-1 396	-1 436	-1 378	-1 418
2	0,8	-920	-984	-1 065	-952	-1 032
3	0,6	-480	-564	-686	-521	-643
4	0,4	-40	-135	-300	-87	-249
5	0,2	400	302	94	353	149
6	0	<u>840</u>	<u>742</u>	<u>494</u>	<u>793</u>	<u>549</u>

В период с 09.10.2001 по 31.12.2001 цена на мазут топочный снизилась с 2 100 до 1 000 *рублей за тонну*:

$$\frac{2100-1000}{2100} = 52,4\% \approx 52\%,$$

$$\frac{2100-1000}{1000} = 110\%,$$

Приращение цены составило:

$$\frac{1500-1000}{1500} = \frac{-500}{1500} = -33\%,$$

в то время как величина скачка превышала 100%.

Длительность скачков цен на дизельное топливо составила 10 и 5% месяцев:

4 месяца на подъем;

1 месяца на плато;

5 месяцев на спад;

2 месяца на подъем;

2 месяца на плато

1,5 месяца на окончательный спад.

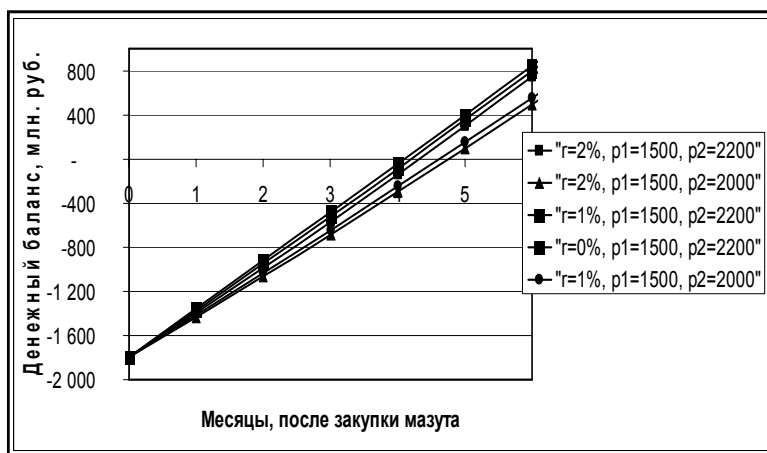


Схема 6. 30. Денежный баланс мероприятий по закупке и продаже мазута топочного в объеме 1,2 млн. тонн

Выводы

Экономический эффект от стабилизации пространственно-временных скачков цен на мазут топочный в масштабах области составляет:

$5,6\% \cdot 32\text{-}64 \text{ млрд руб.} = 1,79 - 3,6 \text{ млрд. руб.}$ при стабилизации на территории 5 областей;

$11,2\% \cdot 32\text{-}64 \text{ млрд руб.} = 3,5 - 7,2 \text{ млрд. руб.}$ при стабилизации на территории 10 областей.

Для стабилизации таких скачков хватает возможностей Агентства.

Мероприятия по стабилизации таких скачков способны принести операционную прибыль в 500–550 млн. руб.

Таблица 6. 14

ЧИСТАЯ ПРИВЕДЕННАЯ СТОИМОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЗАКУПКЕ МАЗУТА ТОПОЧНОГО, ЧЕРЕЗ t МЕСЯЦЕВ ПОСЛЕ ЗАКУПКИ

t	$r=0$, $p1=1\ 500$, $p2=2\ 200$	$r=2\%$, $p1=1\ 500$, $p2=2\ 200$	$r=2\%$, $p1=1\ 500$, $p2=2\ 000$	$r=1\%$, $p1=1\ 500$, $p2=2\ 200$	$r=0\%$, $p1=1\ 500$, $p2=2\ 000$	$r=1\%$, $p1=1\ 500$, $p2=2\ 000$
0	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800
1	-1 360	-1 369	-1 408	-1 364	-1 400	-1 404
2	-920	-946	-1 023	-933	-1 000	-1 012
3	-480	-531	-646	-506	-600	-624
4	-40	-125	-277	-83	-200	-239
5	400	274	85	336	200	141
<u>6</u>	<u>840</u>	<u>665</u>	<u>441</u>	<u>750</u>	<u>600</u>	<u>518</u>

Издержки хранения и оборачиваемость

Прибыль или убыток от хранения запасов рассчитываются по формуле:

$$\pi = -c + nr,$$

где π —прибыль или убыток функционирования;

c —издержки хранения рубля запасов;

n —коэффициент обновления запасов;

r —торговая наценка (или скидка).

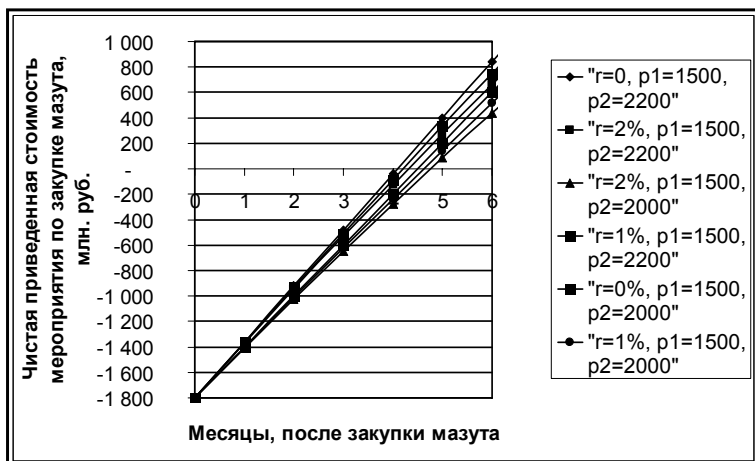


Схема 6. 31. Чистая приведенная стоимость мероприятий по закупке мазута топочного

Годовые издержки хранения запасов без учета стоимости замороженных средств составляет 2%-3% от их стоимости.

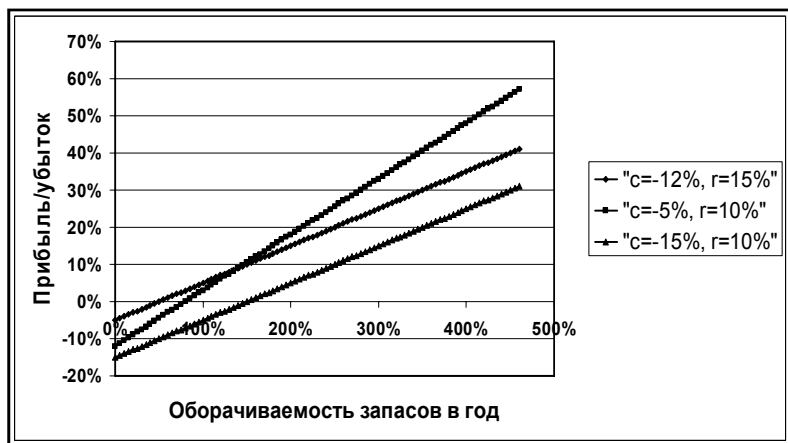


Схема 6. 32. Прибыль или убыток функционирования

В то же время следует учитывать временную стоимость денег, т.е. издержки замораживания денежных средств, возникающие вследствие исключения денег из оборота. Взяв годовую стоимость денег, равную 12%, получаем схему 6.35.

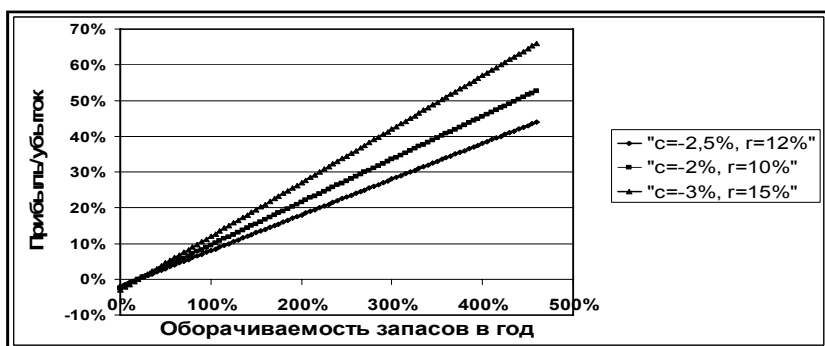


Схема 6. 33. Прибыль или убыток функционирования без учета стоимости замороженных средств

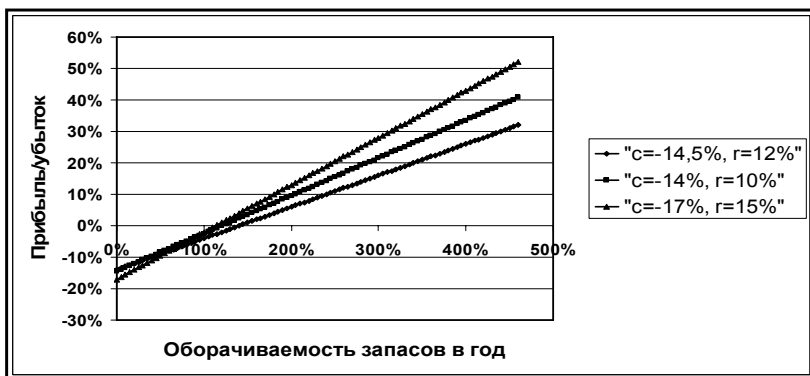


Схема 6. 34. Прибыль или убыток функционирования с учетом стоимости замороженных средств

6.9. Время реагирования

Финансовые рынки

На финансовых рынках обращаются ликвидные бумаги. Акт купли-продажи часто происходит чисто номинально, электронным образом. Время реагирования на финансовых рынках может составлять минуты и часы.

Товарно-сырьевые рынки

Предприятия обладают определенными запасами, позволяющими автономно функционировать в течение ограниченного времени – обычно от нескольких дней до нескольких недель. Физическое перемещение сырья требует нескольких дней. Поэтому время реагирования на скачок цен также составляет несколько дней.

Заключение

В настоящее время в Агентстве разорван бизнес-процесс продвижения запасов от закупок до их реализации (см. схему 4.6а). Разрыв оборачивается снижением экономической эффективности. В то же время в условиях дефицита бюджетных средств важность экономической эффективности возрастает. Поэтому идеология реформирования Агентства основана на преодолении этого разрыва.

Через Агентство проходят значительные материально-финансовые потоки. Ошибки при управлении ими могут привести к существенным потерям. Применение специальных правил, процедур, регламентов принятия решений, которые:

- учитывают относящуюся к делу информацию;
- формируют коридоры приемлемых вариантов;
- исключают излишние:
 - концентрацию власти;
 - распыление власти;
- опираются на систему противовесов и взаимного контроля.

Росту экономической эффективности способствует формирование коммерческой вертикали из:

- торговой компании при Агентстве;
- оптовых баз при территориальных управлениях;
- мелкооптовых магазинов при комбинатах.

Однако одновременно возрастает угроза использования этой коммерческой вертикали для организации материально-финансовых утечек. Мерами по нейтрализации этой угрозы могут быть:

- 100% контроль над коммерческой вертикалью со стороны Агентства;
- система управления, исключающая возможность организации материально-финансовых утечек.

Одним из инструментов создания коммерческой вертикали в рамках структуры Агентства может быть акционирование. В то же время до создания системы управления акционирование может быть использовано для организации материально-финансовых утечек.

Словарь используемых терминов

Активизация капитала – включение капитала в процесс производства ценностей.

Активная ценность – ценность, используемая в обороте, т.е. используемая для достижения целей Агентства.

Антизатратный механизм распределения ресурсов – механизм распределения ресурсов, в котором подразделения стимулируются минимизировать свои издержки.

Баланс капитала – баланс экспорта и импорта, плюс переток инвестиционного капитала.

Бизнес-процесс – технология или методика, воплощенная в плоть и кровь организации.

Бюджетинг – планирование во времени графиков денежных поступлений и платежей с целью выявления и исключения кассовых разрывов.

Бюджетная линия – прямая, на которой не изменен объем потребляемых ресурсов, измеряемый в денежном исчислении.

Вакуум функций – неисполняемые функции, например, не заполненные персоналом.

ВВП РФ – внутренний валовой продукт РФ.

Горизонтальные связи – связи в организации, основанные на общности интересов.

Жесткость цен при движении вниз – снижение ВВП при уменьшающихся ценах.

Задача – цель в заданных рамках ресурсов и времени.

Издержки – затраты.

Институт – организационное образование в экономике.

Институт – политическая, социальная, или экономическая организация.

Институциональное строительство – формирование институтов.

Институциональные интересы – интересы различных организаций и институтов.

Институциональный капитал – средства производства ценностей за счет потенциала институциональных экономических образований.

Исполнительная вертикаль – связи, основанные на должностном подчинении.

Карьерная лестница – структура основных ступеней продвижения персонала в их взаимосвязи.

Кассовый разрыв – временный дефицит наличных денег, когда их не хватает для осуществления текущих платежей.

Ключевые кадры – сотрудники, от деятельности которых зависит успех реализации целей Агентства.

Командная работа – работа в составе команды по решению конечных задач.

Коммуникативные навыки – навыки общения, установливания контактов.

Коммуникативный барьер – барьер в приеме, интерпретации и передаче информации.

Конкурентная стратегия – стратегия, связанная с формированием и развитием конкурентных преимуществ.

Конкуренция качеством – приобретение конкурентных преимуществ за счет обеспечения качества продукции.

Конкуренция ценой – приобретения конкурентных преимуществ за счет лидерства в цене (минимальных цен).

Конкурсный механизм распределения ресурсов – механизм распределения ресурсов, в котором ресурс получает то подразделение, которое больше денег за него дает.

Конфликт прав – ситуация, в которой права различных лиц пересекаются в том или ином аспекте.

Корпоративная культура – ценности, шаблоны, стереотипы, традиции, нормы, разделяемые сотрудниками.

Кривая одинакового выпуска – кривая в пространстве потребляемых ресурсов, вдоль которой не меняется объем производимого продукта.

Ликвидность – качество, характеризующее ценности с точки зрения возможности быстро и без потерь перевести их в наличные деньги.

Личный продукт – продукт, потребление которого одним лицом исключает возможность его потребления другим лицом.

Логистика – управление доставкой и хранением с целью минимизации издержек.

Маржинальная выгода – выгода от потребления дополнительной единицы блага.

Маржинальные издержки – издержки производства дополнительной единицы продукции.

Методика – видение ее места; класс достигаемых целей в своей структуре; структура работ; расписание работ, т.е. наложение структуры работ на временные и ресурсные рамки.

Механизмы, защищенные от манипулирования – механизмы распределения ресурсов, стимулирующие подразделения предоставлять достоверную и надежную информацию.

Миссия – основная цель существования.

Мотивация материальная – стимулирование при помощи заработной платы, премий, льгот, доступа к благам.

Мотивация социальная – стимулирование при помощи статуса, кабинета, престижа.

Мотивация ценностная – стимулирование при помощи творческого характера труда, служения разделяемым ценностям.

Норма отдачи – прибыльность вложенных средств.

Нулевая база бюджетирования – такое планирование издержек, при котором подразделения должны обосновывать заново каждую статью расходов.

Общественный продукт (также общественное благо) – продукт, потребление которого одним лицом не приводит к уменьшению возможности его потреблением другим лицом.

Объективная оценка - оценка, не зависящая от личностного фактора.

Омертвленный капитал – капитал, исключенный из процесса производства ценностей.

Оперативное управление – управление процессом решения текущих задач.

Описание работ – общее видение того, что должно быть сделано.

Опцион – право покупки или продажи в течение установленного времени по заранее оговоренной цене.

Основная стратегия – стратегия, объясняющая на каких сегментах рынках развиваться, с каких уходить и на каких закрепляться.

Отрицательное подкрепление – дестимулирование нежелательных действий при помощи наказаний.

Пассивная ценность – ценность, исключенная из оборота, т.е. не используемая в процессе достижения целей Агентства.

Переменные издержки – издержки, пропорциональные объему производства.

Планирование «сверху вниз» - планирование объемов продаж, основанное на изучении макроэкономических тенденций и тенденций текущих продаж.

Планирование «снизу вверх» - планирование объемов продаж, основанное на суммировании оценок дилеров и продавцов относительно их возможностей.

Планирование «снизу вверх» и «сверху вниз» - планирование объемов продаж, в котором дилеры и продавцы защищают свои планы «снизу вверх» перед подразделением маркетинга, разработавшим план «сверху вниз».

Планирование карьеры – планирование продвижения персонала по карьерной лестнице, а также планирование приобретения тех знаний и умений, которые необходимы для такого продвижения.

Платежный баланс – баланс денежных платежей и поступлений.

Позиционирование на рынке – формировании своей позиции на рынке по отношению к:
структуре запросов клиентов;
позициям конкурентов.

Политические интересы – интересы влиятельных лиц, группировок, течений.

Положительное подкрепление – стимулирование желательных действий при помощи поощрений.

Портфель запасов – номенклатура и объем хранимых запасов.

Разрыв в бизнес,-процессе – операция или взаимодействие, не поддерживаемые структурным подразделением, штатным расписанием или регламентов взаимодействия.

Расписание работ – структура работ с наложенными на нее ресурсными и временными ограничениями.

Рациональные интересы – объективные интересы всей системы, то есть государства.

Регламент – очередность и временные рамки взаимодействия.

Реперная точка – точка с показательными характеристиками. Реперные точки используются в качестве инструментов контроля.

Скорость обращения денег – среднее число денежных операций купли-продажи в единицу времени, измеренное по отношению ко всей денежной массе.

Спецификация работ - формальные требования к выполняемой работе и получаемым результатам.

Стагфляция – спад производства при одновременном росте цен.

Стратегические биения – стратегическая несовместимость интересов.

Стратегическое управление – управление потенциалом развития.

Стратегия обороны – стратегия стабилизации объема продаж и закрепления своих клиентов.

Стратегия роста – стратегия расширения объема продаж.

Стратегия ухода – стратегия извлечения прибыли и денег, вложенных в этот сегмент рынка.

Структура работ – разложение с учетом всех взаимосвязей сложной работы на более простые.

Тактическое управления – управления процессом реализации потенциала.

Технологические пропорции – пропорции потребления ресурсов.

Технология – пропорции потребления ресурсов при производстве продукта.

Технология достижения цели – это последовательность этапов, методики прохождения этапов, регламенты взаимодействия, коридоры приемлемых входов и выходов.

Трансакционные издержки – издержки организации операций.

Удельные переменные издержки – коэффициент пропорциональности переменных издержек и объема производства.

Упущенная выгода – ценность наилучшего решения, которое не было принято.

Фиксированные издержки – издержки, не зависящие от объема производства.

Фондовооруженность - удельная оснащенность труда капиталом.

Функциональная стратегия – стратегия, показывающая, что должны делать подразделения для реализации стратегических целей Агентства.

Фьючерс – обязательство поставки или приобретения в будущем по заранее обговоренной цене.

Эластичность замещения ресурса x_n ресурсом x_m – число, показывающее, на сколько процентов должно измениться потребление ресурса x_n , если потребление ресурса x_m возросло на 1%, а реальный ВВП, т.е. ВВП, измеренный в базовых ценах, остался неизменным.

Обозначения

$\kappa_{b,x}^e$ – отношение нового коэффициента технологических пропорций к старому коэффициенту технологических пропорций;

σ – мера риска (неопределенности) проекта;

δ – удельная скорость старения, или обесценивания продукции;

γ – удельная премия за риск;

χ_j – коэффициент пропорциональности для потребления ресурса x_j , $j=0, 1, \dots, J$;

ρ_j – коэффициент пропорциональности для цены на ресурс j , $j=0, 1, \dots, J$;

α_j – степенной коэффициент, показывающий возможность замещения ресурса x_j другими ресурсами;

$\Delta K_{bar,1,2}$ – величина разделяющего барьера, отделяющего нижнее состояние равновесия от верхнего;

$\Delta K_{bar,3,2}$ – величина разделяющего барьера, отделяющего верхнее состояние равновесия от верхнего;

$\Delta K_{bar,losses}$ – объем потерь, понесенных предприятием или экономикой;

$\epsilon_{n,m}$ – эластичность замещения ресурса x_n ресурсом x_m ;

δ_t – норма износа капитала (амортизации) в момент времени t ;

χ – удельная премия за риск для торговых операций;

b – индекс начального состояния;

B – объем бюджета, выделенного на приобретение ресурсов;

c_t – удельное потребление в момент времени t ;

e – индекс конечного состояния;

F – объем внеоборотных фондов Агентства;

f – производственная функция, описывающая технологию преобразования сырья и комплектующих в выходную продукцию;

g – объем государственных вложений в Агентство;

I_0 – объем инвестиций;

k_p – коэффициент для цен;

$k^{(*,1)}$ – нижняя стационарная точка;

$k^{(*,2)}$ – средняя стационарная точка;

$k^{(*,3)}$ – верхняя стационарная точка;

$k_{x,p,v}$ – коэффициент для технологических пропорций, привязанный к бюджету потребления ресурсов;

$k_{x,p,y}$ – коэффициент для технологических пропорций, привязанный к ВВП РФ;

k_t – оснащенность труда капиталом в момент времени t ;

k_{t+1} – удельная оснащенность труда капиталом (фондовооруженность) в момент времени $t+1$;

$k_{y,r}$ – коэффициент пропорциональности;

L – численность занятых в производстве;

$I_{y,p,pokr}$ – новая величина ВВП РФ, измеренная в процентах по отношению к прежнему значению ВВП РФ, при условии плавного подъема цены на ресурсы;

$I_{y,p,t,pokr}$ – новая величина ВВП РФ, измеренная в процентах по отношению к прежнему значению ВВП РФ, при условии резкого скачка цен на ресурсы;

p_- – цена продажи;

p_+ – цена закупки;

p_j – цена ресурса x_j ;

p_x – цена ресурса x ;

p_y – цена ресурса y ;
 Q – объем выходного продукта, объем запасов;
 q_1 – жесткое ограничение сверху на объем ВВП РФ вследствие дефицита оборотных средств у предприятий;
 q_x – объем потребления ресурса x ;
 q_y – объем потребления ресурса y ;
 r – удельная доходности, выражаемая в процентах;
 r_f – мера доходности безрисковых облигаций;
 $r_{f,t}$ – удельная доходность безрисковых торговых операций, без учета обесценивания продукции и логистических издержек;
 r_{log} – удельные издержки доставки, хранения, отгрузки;
 r_{tr} – удельные издержки совершения сделки;
 r_{tr} – удельные транзакционные издержки (издержки, сопутствующие оформлению операций купли продажи);
 t – момент времени; индекс времени;
 Y_r – реальный ВВП, т.е. ВВП, измеренный в базовых ценах.

Литература

1. Эрнадо де Сото. Загадка капитала. Почему капитализм торжествует на Западе и терпит поражение во всем остальном мире. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 272 с.
2. Тренев Н.Н. Концепция повышения конкурентоспособности электротехнической продукции путем объединения предприятий электротехнической продукции. Маркетинг в России и за рубежом 2001 № 3. С. 99-111



MoreBooks!
publishing



yes **i want morebooks!**

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн – в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов! окружающей среде благодаря технологии Печати-на-Заказ.

Покупайте Ваши книги на
www.more-books.ru

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.get-morebooks.com



VDM Verlagsservicegesellschaft mbH

Heinrich-Böcking-Str. 6-8
D - 66121 Saarbrücken

Telefon: +49 681 3720 174
Telefax: +49 681 3720 1749

info@vdm-vsg.de
www.vdm-vsg.de

