

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Кафедра менеджмента

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

<b>Тема работы</b>
Управление ресурсной базой потребительского рынка в Томской области

УДК 338.242:330.567.2(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Крылатова Юлия Геннадьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.фил.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
 Н.О. Чистякова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**магистерской диссертации**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗАМ4А</b>	<b>Крылатова Юлия Геннадьевна</b>

Тема работы:

**Управление ресурсной базой потребительского рынка в Томской области**

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Законы РФ, данные по формам статистической отчетности, данные по формам бухгалтерской отчетности, научная литература, периодические издания, интернет-источники.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1 Характеристика потребительского рынка и факторы, влияющие на поведение потребителя: потребительский рынок и его место в современной системе рынков; модель покупательского поведения потребителей; потребительский рынок Томской области                  2 Теоретические аспекты управления ресурсной базой организаций, входящих в потребительский рынок: понятие и значение ресурсов организаций, входящих в потребительский рынок; система управления ресурсами                  3 Совершенствование управления ресурсной</p>

	базой на примере ПО «Тимирязевец»: анализ развития организаций, входящих в потребительский рынок, на примере ПО «Тимирязевец»; анализ ресурсной базы ПО «Тимирязевец»; управление ресурсной базой ПО «Тимирязевец» на основе автоматизированной системы управления «1С-Рарус»
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Презентация с использованием мультимедийного оборудования
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность</b>	<b>Черепанова Н. В.</b>
<b>Нормоконтроль</b>	<b>Громова Т.В.</b>
<b>Иностранная часть</b>	<b>Лелюшкина К.С.</b>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
2 Теоретические аспекты управления ресурсной базой организаций, входящих в потребительский рынок	Ressourcenmanagement im Unternehmen

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Профессор</b>	<b>Никулина И.Е.</b>	<b>д.э.н., профессор</b>		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>ЗАМ4А</b>	<b>Крылатова Ю.Г.</b>		

## **Оглавление:**

Реферат .....	5
Введение .....	7
1 Характеристика потребительского рынка и факторы, влияющие на поведение потребителя .....	10
1.1 Потребительский рынок и его место в современной системе рынков .....	10
1.3 Потребительский рынок Томской области.....	33
2 Теоретические аспекты управления ресурсной базой организаций, входящих в потребительский рынок .....	51
2.1 Понятие и значение ресурсов организаций, входящих в потребительский рынок .....	51
2.2 Система управления ресурсами .....	68
3 Совершенствование управления ресурсной базой на примере ПО «Тимирязевец».....	80
3.1 Анализ развития организаций, входящих в потребительский рынок, на примере ПО «Тимирязевец».....	80
3.2 Анализ ресурсной базы ПО «Тимирязевец» .....	92
3.3 Управление ресурсной базой ПО «Тимирязевец» на основе автоматизированной системы управления «1С-Рарус» .....	98
Социальная ответственность.....	112
Заключение.....	119
Список используемых источников .....	121
Приложение А.....	128
Приложение Б .....	145

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 145 страниц, 37 рисунка, 14 таблиц, 84 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: потребительский рынок, ресурс, ресурсная база, автоматизация, торговая деятельность, потребитель, рынок товаров и услуг.

Объектом исследования является потребительский рынок Томской области.

Предметом исследования являются экономические отношения на потребительском рынке.

Цель работы - разработка рекомендаций по совершенствованию управления ресурсной базой потребительского рынка в Томской области.

В процессе исследования проводились:

- изучение характеристик потребительского рынка и влияющих на него факторов;
- ознакомление со структурой потребительского рынка Томской области;
- рассмотрение ресурсной базы предприятий, входящих в потребительский рынок;
- анализ деятельности и ресурсной базы предприятия, входящего в потребительский рынок Томской области.

В результате исследования были сформированы рекомендации к улучшению ресурсной базы потребительского рынка Томской области, за счет усовершенствования на основе автоматизированной системы 1С: Парус.

Область применения: предприятия общественного питания, торговой и производственной деятельностью.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в дальнейшей возможности использования предложенных рекомендаций предприятиями, осуществляющими свою деятельность на потребительском рынке. Предлагаемые действия к совершенствованию управления ресурсной базой направлены на повышение социальной и экономической эффективности функционирования организаций, входящих в потребительский рынок.

В будущем планируется полное внедрение системы 1С: Парус на базе ПО «Тимирязевец».

## **Введение**

В современных условиях развития рыночной экономики, одной из важнейших проблем является эффективное развитие потребительского рынка. В современной системе потребительский рынок является важнейшим атрибутом. Данный сектор функционирует в качестве составной части территориального рыночного хозяйства и активно воздействует на производственные процессы всего комплекса отраслей. Социальные и экономические благополучия общества, как значительные индикаторы потребительского общества, определяют его развитие. Человеческие потребности, а также жизненные проблемы формируют основу всех видов деятельности, представленных на потребительском рынке. Полное удовлетворение потребностей населения требует оценку состояния потребительского рынка на уровне региона, для определения проблем и способов их устранения.

Особо важную роль, в деятельности каждого предприятия, играет их ресурсная база. Значимость ресурсов заключается не только в том, что без них любая организация не сможет достигнуть своей стратегической цели, но и потому что это потенциал каждого предприятия.

В условиях рынка, каждая организация несет за свои решения и действия полную экономическую ответственность. Эффективность управления ресурсной базой влияет на производственные результаты деятельности, а, в итоге, и на финансовое состояние предприятия.

Вопросы совершенствования управления ресурсной базой являются ключевыми проблемами экономического развития предприятия. Особый вклад в развитие потребительского рынка, как на региональном, так и на федеральном уровнях также, как и финансовый результат деятельности организации определяет рациональное использование всех видов ресурсов.

Внедрение систем управления ресурсами предприятием, как и любое серьезное преобразование на предприятии, является сложным и зачастую болезненным процессом. Совершенствование управления ресурсами

предприятия являются определяющим и судьбоносными для деятельности потребительского рынка в целом. Таким образом, в современных условиях выбранная тема работы приобретает особую актуальность.

**Цель данной диссертации** - разработка рекомендаций по совершенствованию управления ресурсной базой потребительского рынка в Томской области.

Данная цель определяет решение следующих **задач**:

- изучить характеристики потребительского рынка и влияющие на него факторы;
- ознакомиться со структурой потребительского рынка Томской области;
- рассмотреть ресурсную базу предприятий, входящих в потребительский рынок;
- проанализировать деятельность и ресурсную базу предприятия, входящего в потребительский рынок Томской области;
- сформировать рекомендации к улучшению ресурсной базы потребительского рынка Томской области.

**Предметом исследования** являются экономические отношения на потребительском рынке.

В качестве **объекта исследования** в работе выступает потребительский рынок Томской области.

Теоретической и методической основой диссертации являются работы в сфере торговой и экономической деятельности российских и иностранных ученых, таких как К. Маркс, А. Маслоу, Ф. Котлер, И.К. Беляевский, Б.А. Райзберг и других; законодательная и нормативно - правовая база РФ; исследования в области регулирования и развития основных видов деятельности потребительского рынка.

Информационной базой исследования явились официальные данные департамента потребительского рынка Администрации Томской области, Томского областного потребительского союза.

В процессе исследования использовались такие научные методы и приемы, как экономический и статистический анализ, сравнение и обобщение, графические методы обработки данных, экспертные оценки, методы стратегического планирования и управления и др. Практические и теоретические положения диссертации докладывались на межвузовских, региональных и международных научно-практических конференциях.

Научная новизна диссертации заключается в следующих положениях:

- выявлено значение потребительского рынка для социально-экономического развития территории;
- разработаны рекомендации по совершенствованию системы регулирования ресурсного потенциала потребительского рынка в современных условиях;
- разработан алгоритм внедрения автоматизации розничной торговли, как одной из рекомендаций по совершенствованию управления ресурсной базой.

Практическая значимость работы заключается в дальнейшей возможности использования предложенных рекомендаций предприятиями, осуществляющими свою деятельность на потребительском рынке. Предлагаемые действия по совершенствованию управления ресурсной базой направлены на повышение социальной и экономической эффективности функционирования организаций, входящих в потребительский рынок

# **1 Характеристика потребительского рынка и факторы, влияющие на поведение потребителя**

## **1.1 Потребительский рынок и его место в современной системе рынков**

Когда заходит речь об оценке экономического потенциала любой страны, исследуется большое количество различных показателей. Наряду с наиболее глобальными показателями, такими как валовый внутренний продукт, объемы и темпы роста промышленного производства, колоссальное значение имеют показатели благосостояния населения и личного потребления. Почему это так важно? Потому что человек – это наименьшая единица экономического организма любого общества и экономической системы. Состояние этой единицы, этого атома, определяет благополучие или ущербность любого общества, страны, территории. В конечном счете, весь процесс производства существует для удовлетворения потребностей.

В наше время одной из важных проблем развития рыночной экономики становится эффективное развитие важнейшего атрибута современной системы - потребительского рынка. Современный этап развития общества показывает, что потребительский рынок является одним из главных индикаторов процессов, которые происходят в стране и определяют, на каком уровне развития находятся предпринимательская активность, государство и общество. Исходя из этого, можно сказать, что в современных условиях особую значимость, как для страны, так и для ее субъектов, приобретают проблемы развития и стабилизации данного рынка. Прежде всего, это обусловлено активным взаимодействием роли и места потребительского рынка на состояние производственных процессов товаров и услуг, а также их распределение и дальнейшее потребление. Основу данного рынка составляют три главных сегмента – это рынок услуг, розничной торговли и общественного питания[1]. При взаимодействии этих сегментов, обеспечиваются потребности населения и создаются возможности для успешного функционирования экономики.

Понятие «потребительский рынок» имеет множество трактовок, выделяющих различные социально-экономические особенности данного элемента рыночной экономики. (Таблица 1)

Таблица 1- Различные трактовки понятия «потребительский рынок»

Автор	Трактовка
И.К. Беляевский	Потребительский рынок включает в себя рынок массового питания, рынок непродовольственных товаров и рынок продуктов питания[2].
Ф. Котлер	Потребительский рынок – домохозяйства и отдельные лица, которые приобретают товары и услуги для личного потребления, при этом особое внимание уделяется покупателю[3].
М.А. Николаева	Потребительский рынок – совокупность хозяйствующих субъектов, изготовителей, исполнителей, производящих и/или реализующих потребительские товары, а также индивидуальных потребителей, приобретающих эти товары для личного использования[4].
А.С. Новоселов	Потребительский рынок включает в себя три укрупненных сегмента: рынки продовольственного и непродовольственного характера, рынок услуг, которые взаимодействуют между собой на основе взаимосвязанной системы сделок купли- продажи и обеспечивают потребности населения, способствуя эффективному функционированию экономики региона[5].
Б.А. Райзберг	Потребительский рынок – взаимодействие продавцов и покупателей на основе актов купли- продажи[6].
Ю.Ф. Симионова	Потребительский рынок – это рынок товаров потребительского назначения, рынок услуг, рынок недвижимости[7].
О.В. Тахумова	Потребительский рынок – система товарно-денежных и организационно-экономических отношений, которые формируются в процессе купли-продажи, для развития которых на данной территории имеются наиболее благоприятные природные и социально-экономические условия для ведения предпринимательской деятельности с целью удовлетворения конечных нужд и потребностей населения[8].
И.М. Шабунина	Потребительский рынок – основная составляющая рыночной экономики, где часть ВВП, материализованная в виде произведенных бизнесом товаров и услуг, покупается или приобретается иным способом потребителями для личного потребления[9].

Анализируя существующие толкования «потребительского рынка», можно сделать вывод, что большинство авторов данное определение связывают с понятием «потребитель», которое закреплено в Федеральном законе РФ от 07 февраля 1992 года «О защите прав потребителей», затрагивает и рассматривает различные стороны функционирования потребительского рынка: «потребитель – гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги)

исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности»[10]. Исходя из этого, чтобы сформулировать и уточнить понятие «потребительский рынок» нужно сфокусироваться на понятиях «потребитель» и «потребление». Подтверждение данного вывода можно найти в фундаментальных работах Карла Маркса, где он писал, что без потребности нет производства, но именно потребление воспроизводит потребность.

Потребительский рынок – это сложная система, в основном, направленная на обслуживание населения в сфере личного потребления[11]. Состав и структура этого рынка, классифицируется по разным признакам, которые представлены на Рисунке 1[12].

#### 1. Характеристика по типу рынка:

– активный рынок. Это рынок, который характеризуется сбалансированным предложением и спросом, большой емкостью, благоприятными равновесными ценами и тенденциями к росту;

– стагнирующий рынок. Данный рынок отличается от активного тем, что на нем в течение длительного периода, заключается малое количество сделок, присутствует несоответствия предложения и спроса;

– сокращающийся или коллапсирующий рынок. Несмотря на снижение цен, данный рынок характеризуется падением продаж. Уменьшается число сделок и это приводит к тому, что предложение не находит свой спрос и следовательно, начинают расти товарные запасы.

#### 2. Характеристика по товарному признаку:

– рынок продовольственных товаров. Данный рынок можно охарактеризовать, как целостную систему, которая рационально формирует и распределяет продовольственные ресурсы. Продовольственные товары являются важными продуктами, которые позволяют удовлетворять физиологические потребности людей, чтобы обеспечить нормальную функционированность своего организма.

– рынок непродовольственных товаров. Непродовольственные товары – это товары, которые реализуются для удовлетворения разнообразного спроса, но не предназначенные для употребления в пищу и ее приготовления.

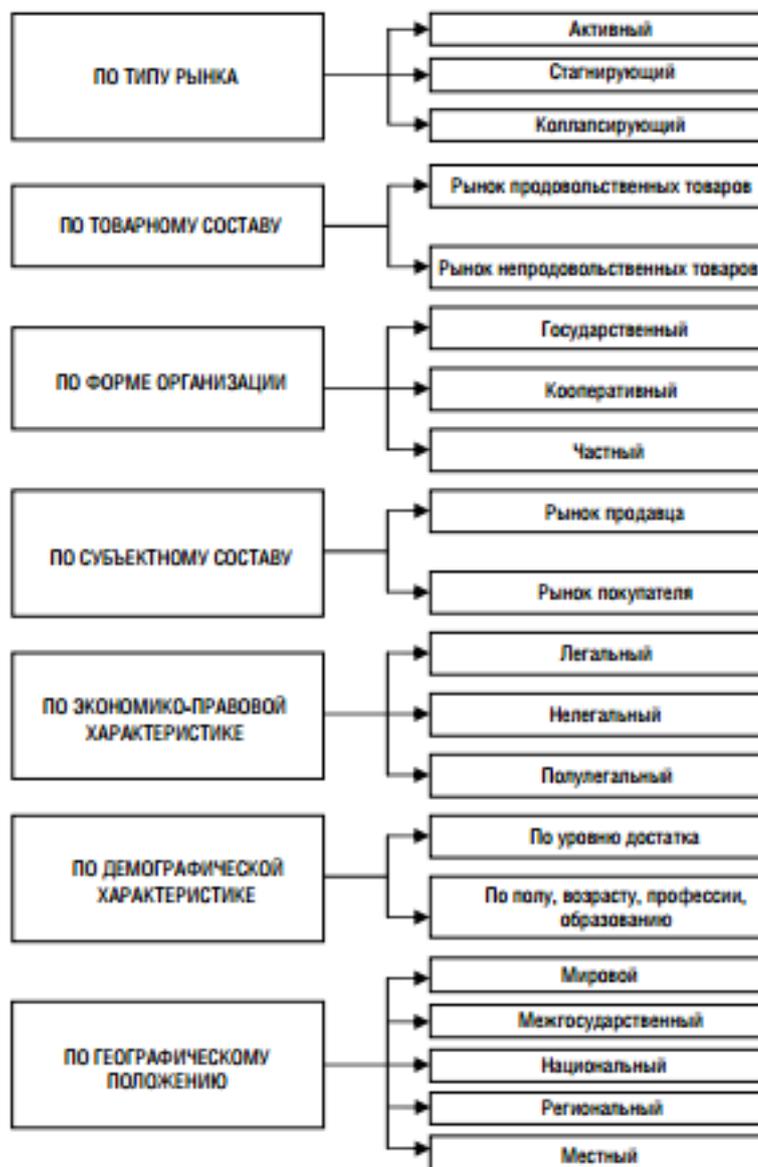


Рисунок 1- Классификация признаков потребительского рынка

### 3. Характеристика по субъектному составу:

- рынок покупателя. Данный рынок, характеризуется снижением цен и возможен в условиях превышения предложения над спросом;
- рынок продавца. Это такая ситуация на рынке, когда величина спроса преобладает над величиной предложения, характеризуется повышением цен.

### 4. Характеристика по форме организации:

– частный рынок. Это система отношений, при которых торговля осуществляется только между предприятиями и частными фирмами;

– кооперативный и государственный рынок. Система отношений, при которых осуществление покупки и продажи товаров происходит при участии разных субъектов рынка. Например, между кооперативами и государством, между частными фирмами и государством, между частными фирмами и кооперативами.

#### 5. По экономико-правовой характеристике:

– легальный рынок. Рынок, функционирование которого происходит в соответствии с нормами законодательства;

– полулегальный и нелегальный рынки. Характеризуются действиями, которые полностью или частично нарушают законодательство. Например, незарегистрированные фирмы или неучтенный товар.

6. Характеристика по демографическим признакам. В данной группе выделение рынков происходит в зависимости от социальных признаков и доходов населения.

#### 7. Характеристика по географическому признаку:

местный, региональный, межрегиональный, федеральный, мировой рынки.

Зависимость социально-экономического развития территории и потребительского рынка можно определить следующим:

– потребительский рынок вносит существенный вклад в экономическое развитие города, региона, страны и является источником налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;

– повышение благосостояния населения, за счет создания дополнительных рабочих мест;

– удовлетворение потребностей населения в услугах и материальных благах потребительского назначения, исходя из их потребительских предпочтений и доходов;

– обеспечение взаимодействия покупателей и продавцов посредством сделок купли-продажи и согласование их несовпадающих интересов на основе рыночных отношений;

– определение количественных и качественных характеристик предложения и спроса, регулирование цен;

– обеспечение участия территорий в торгово-экономических связях на межрегиональных и межстрановых уровнях;

– создание выгодных условий для работы местных товаропроизводителей.

Организации и предприятия в сфере услуг, общественного питания, торговли, а также конечные потребители являются непосредственными участниками потребительского рынка. При их взаимодействии складываются товарно-денежные отношения (Рис.2).

Чтобы обеспечить деятельность потребительского рынка необходимо присутствие таких участников, как органы власти, финансовый и банковский сектора, местные поставщики и производители[13].

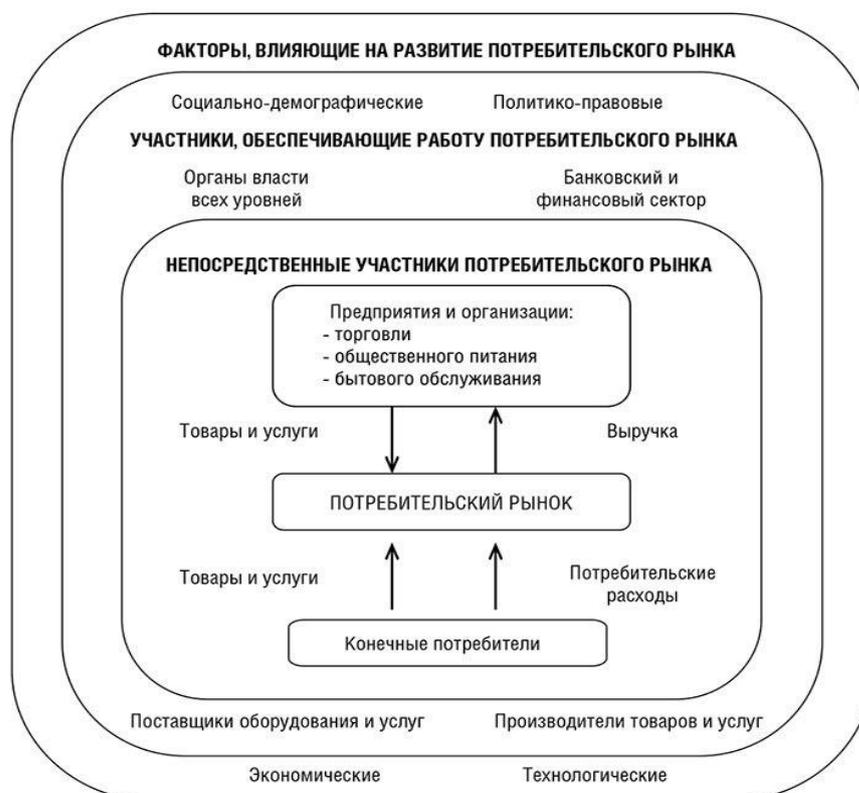


Рисунок 2 - Взаимодействие участников потребительского рынка

Также различные группы факторов оказывают влияние на развитие потребительского рынка: технологические, социально-демографические и экономические. Социально-экономическое значение потребительского рынка представлено на Рисунке 3.

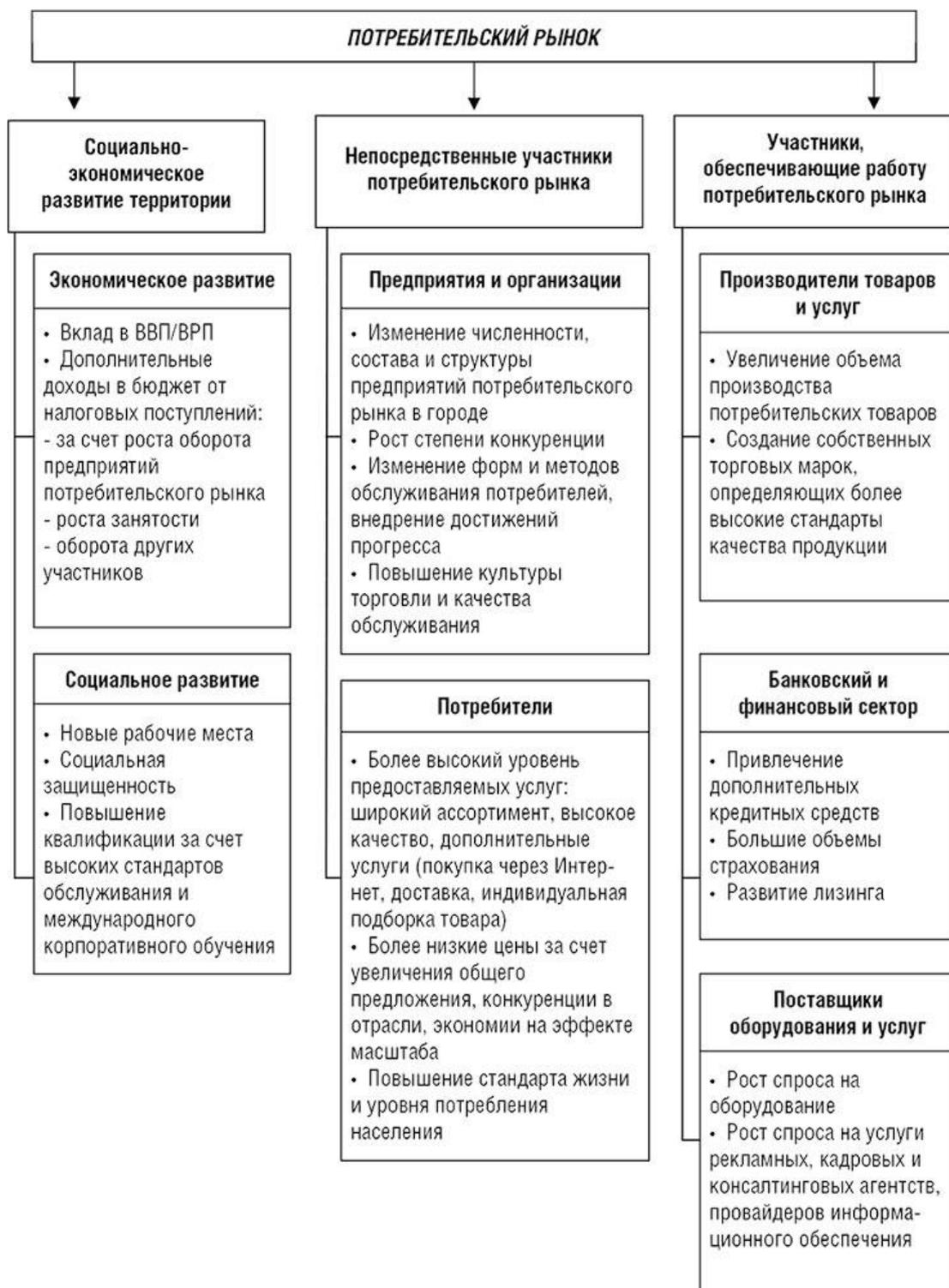


Рисунок 3 - Значение потребительского рынка для социально-экономического развития территории

Основа экономической диагностики процессов, которые протекают на потребительском рынке, описываются в трудах таких авторов, как Е.Б. Коннова, О.В. Власова и Е.Н. Киселева[14]. Они дают определение данной основе, как анализ конъюнктуры рынка, состоящий из шести составляющих (Рис. 4).

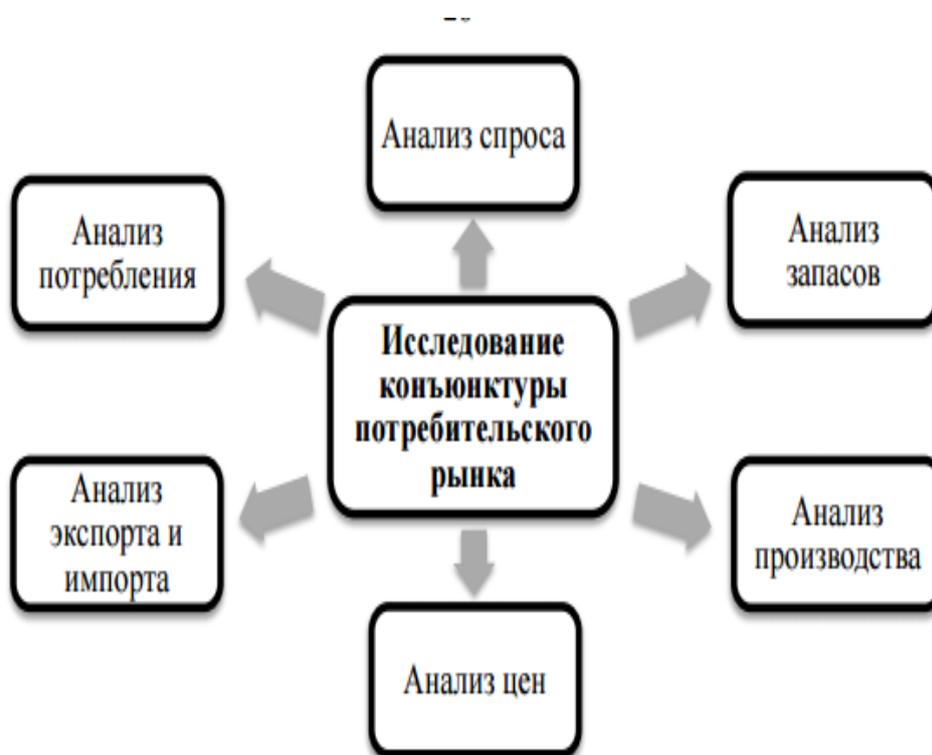


Рисунок 4 - Конъюнктура потребительского рынка

– Анализ производства. Основная цель – изучить, как влияет научно-технический прогресс на качество и производство отдельного вида продукции. В данном анализе изучается динамика объемов выпуска продукции, дальнейшие перспективы, выявляются факторы, которые влияют на данное производство и анализируются расходы на научные исследования.

– Анализ спроса. Основная цель - выявить факторы, которые оказывают влияние на формирование спроса: физиологических (жизнеобеспечение), экономических (цена на продукцию и доходы населения), социальных (общественная среда, местные традиции, уровень жизни населения), социально-психологических (престиж и реклама). Проводится анализ динамики

предложения и спроса товаров и услуг в разрезе групп потребителей и в целом по региону.

– Анализ потребления. Основная цель - выявить основные факторы, которые оказывают влияние на емкость потребительского рынка. В данном анализе происходит определение места в сфере потребления отдельного вида товаров или услуг, формы и методы сбыта, степень монополизации. Исследуется количественная взаимосвязь между уровнями потребления отдельного вида товаров или услуг, их ценами, доходами населения, а также степень насыщения отдельными товарами и услугами потребительского рынка.

– Анализ запасов. Проводятся исследования политики в области формирования запасов со сторон потребителей, продавцов и производителей, информации о стоимости и движении запасов и нормативная база по формированию запасов.

– Анализ импорта и экспорта. Основная цель – рассмотреть состояние и динамику международной торговли, структуру импорта и экспорта, новых методов и форм ведения торговли, а также оказания обслуживания после продажи, валютных и таможенно-тарифных систем.

– Анализ цен. Основная цель - исследовать динамику оптовых цен, государственное регулирование ценообразования на готовую продукцию и сырье, воздействие инфляции на цены и другие причины, по которым может произойти изменение цен.

С помощью проведения данного анализа формируется общая картина о состоянии и существующих проблемах на потребительском рынке.

В настоящее время в высокоразвитых странах существует система рынков. Она представляет собой единую совокупность множества рынков функционального назначения. Образование данной совокупности, под воздействием ряда факторов, произошло во второй половине нашего столетия.

Во-первых, произошло расширение рыночного пространства в условиях индустриального и постиндустриального производства. Этому повлияли следующие факторы:

- широкое преобразование натурального производства в товарное;
- распространение отношений купли-продажи на основную часть трудящихся;
- быстрое развитие оплачиваемых духовных благ и сферы платных услуг;
- превращение в товарный продукт результатов научных исследований (опытно-конструкторских и научных разработок).

Во-вторых, на современном производстве, для удовлетворения потребностей всесторонне развитого человека, начали создаваться в огромных количествах все полезные блага. Их реализация не могла происходить только на одном рынке.

В-третьих, выход за пределы производства общественного разделения труда и распространение в рыночной сфере. Также возникают специализированные рынки, которые занимаются продвижением разнообразных товаров и услуг до потребителей.

В-четвертых, ценные бумаги, как объект массовой купли-продажи, определились на специализированном рынке ценных бумаг, из-за широкого развития акционерных обществ.

И наконец, создается развитый рынок иностранных валют, за счет интенсивного роста международных экономических.

Следовательно, как без многоуровневого разделения труда невозможно представить современное товарное производство, так и в сфере обращения без системы разделения труда немыслим развивающийся рынок [15]. Общая система рынков наглядно представлена в Таблице 2.

В современной системе рынков происходит достаточно определенное выделение следующих крупных отраслей рыночной деятельности:

- рынок потребительских продуктов (непродовольственный и продовольственный, рынок жилья и т.д.);
- рынок труда (для наемных работников и работодателей);

- рынок услуг (бытовое и коммунальное обслуживание, страховые и финансовые операции, социальные, коммерческие, духовные, культурные и иные услуги);
- рынок средств производства (вещественные факторы производства приобретают: транспортные средства, оборудование, сооружения, здания, сырье, электроэнергия, топливо и др.);
- рынок опытно-конструкторских и научных разработок (на нем представлены продукты научных исследований, которые готовы для технологического освоения в сфере производства);
- рынок ценных бумаг (облигаций, акций и других ценных документов, которые приносят доход);
- рынок ссудных капиталов (купля-продажа временно свободных денежных средств, которые используются в производственных целях);
- рынок духовных благ (область, в которой платно реализуются продукты интеллектуальной деятельности художников, писателей, ученых и др.);
- рынок валют (международные и национальные учреждения, через которые производится продажа, покупка, денежные расчеты с другими государствами и обмен иностранных денежных единиц).

Таблица 2 - Современная система рынков

Система рынков	Рынок потребительских продуктов
	Рынок труда и услуг
	Рынок средств производства
	Рынок научных разработок
	Рынок ценных бумаг
	Рынок ссудных капиталов
	Рынок духовных благ
Рынок валют	

При таком глубоком и широком развитии рыночного пространства его активная экономическая роль резко возрастает. Теперь рынок обеспечивает производство всем комплексом необходимо-субъективных финансовых, интеллектуальных, материальных и научно-технических условий развития. В наше время от воздействия специализированных рынков испытывают

зависимость уже все крупные отрасли хозяйства. Не случайно название рыночной экономики получило национальное хозяйство. Это не отрицает значение и существование товарного производства, а отражает новое состояние экономического организма, испытывающего всеми своими клеточками воздействие рыночных отношений. Осуществление такого воздействия зависит от типов и форм взаимодействий участников рынка

## **1.2 Модель покупательского поведения потребителей**

Еще несколько десятилетий назад деятели рынка пытались в процессе ежедневного общения понять предпочтения своих потребителей. Однако рост размеров рынков и фирм привел к тому, что для многих непосредственный контакт со своими клиентами исчез. Сейчас деятелям рынка приходится тратить больше времени, чем когда-либо раньше, чтобы изучить своего потребителя, пытаться ответить на два важных для себя вопроса, кто именно покупает и зачем он именно покупает.

Проводя анализ поведения потребителей, надо с большой осторожностью подводить результат своим оценкам. Часто такие анализы превращаются в простые бумажки, хотя изначально казалось, что это выигрышный билет. Как только деятель рынка начинает думать, что хорошо понимает своего потребителя, он может начать удивлять своей иррациональностью. Для потребителя эта поведение считается вполне разумным, но иррационально для менеджера. Из-за того, что на поведение потребителя влияет множество факторов, оно никогда не может быть простым. Тем не менее, одной из главных задач менеджера является понять данное поведение [16].

В своих трудах Льюис, Чэмберс и Чако подводят итоги своим наблюдениям, которые касаются поведения потребителей, в виде пяти постулатов [17]. Данные итоги могут помочь решать вопросы, связанные с поведением потребителей и представлены на Рисунке 5.

**Постулат 1:** Потребитель имеет свободу выбора. Он совершенно не обязан замечать ваши маркетинговые ухищрения. Обрушивающийся на него коммуникационный поток перерабатывается выборочно. Чаще всего он вычленяет из него несколько товаров, и именно между ними делает свой выбор.

**Постулат 2:** Поведение потребителя целенаправленно. Как уже отмечалось, то, что порой кажется менеджеру иррациональным, то абсолютно разумно для потребителя.

**Постулат 3:** Поведение потребителя представляет собою процесс. Для ведения маркетинговых операций необходимо понимать этот процесс.

**Постулат 4:** Потребителя надо воспитывать. Часто потребители действуют вопреки собственным интересам из-за недостатка знаний. Например, некоторые из них считают, что нет ничего плохого в том, чтобы выпить, а потом сесть за руль. Одна из главных общественно полезных задач маркетинга - воспитывать потребителя.

**Постулат 5:** На поведение потребителя можно влиять. Поняв, каким образом в сознании потребителя происходит принятие решений о покупке и что может повлиять на этот процесс, специалист по маркетингу может оказывать влияние на поведение потребителя.

Рисунок 5 - Постулаты поведения потребителей.

Для менеджеров, исследующих поведение потребителей, является главным основным вопросом, на который нужно найти ответ: как потребители реагируют на разные побудители маркетинга, применяемые фирмой и как разобраться в том, как различные характеристики товаров, рекламные аргументы, цены и т.п. влияют на потребителей [18]. Поэтому происходит большая трата усилий и времени, чтобы исследовать зависимость между побудительными факторами маркетинга и ответной реакцией потребителей. Каждое усилие начинается с модели, которая является отправной точкой (Рис.6). Исходя из данных модели, видно, что побудительные факторы маркетинга и прочие раздражители проникают в «черный ящик» сознания покупателей, что впоследствии ведет к определенным ответным реакциям покупателей.

Отталкиваясь от данной модели, можно сформулировать основную задачу деятелей рынка. Она заключается в том, что необходимо понять то, какие действия происходят между поступлением и появлением откликов на раздражители в «черном ящике» сознания потребителя. Как видно из модели, что у «черного ящика» имеют две составляющие. Первая – это характеристики

покупателя, которые оказывают основное влияние на восприятие и реакцию человека на раздражители. Вторая часть, от которой зависит результат – это процесс принятия покупательского решения.

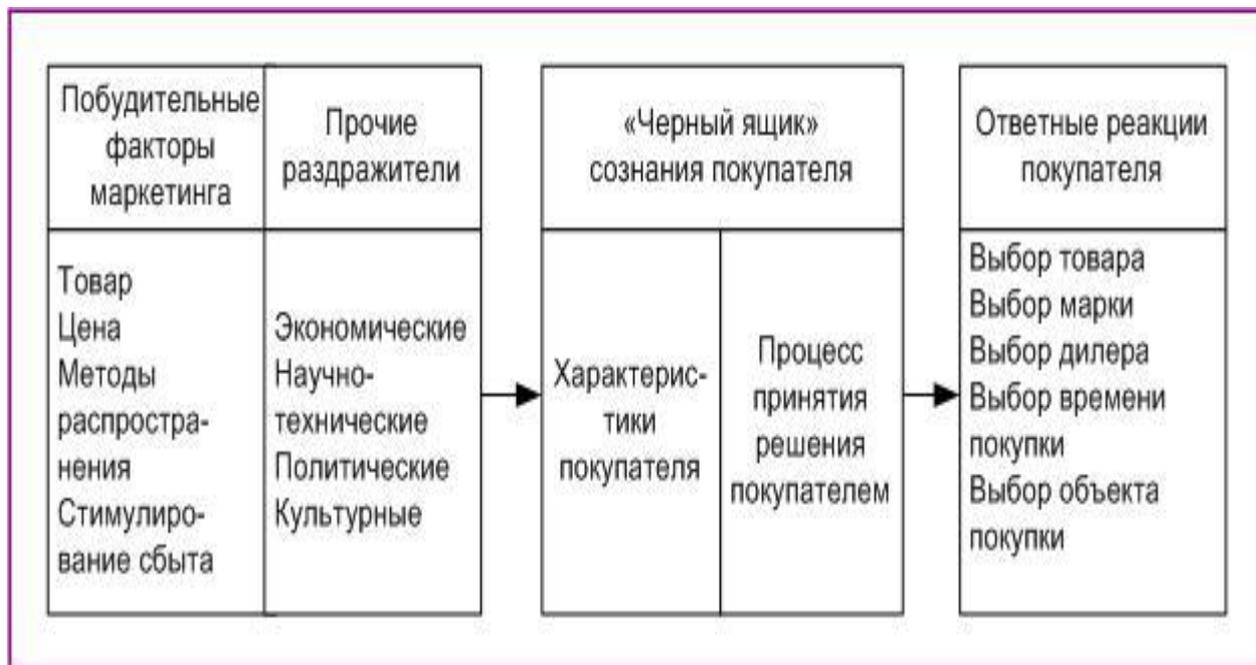


Рисунок 6 - Модель покупательского поведения

Также при покупке товаров и услуг на поведение покупателя большое влияние оказывают следующие факторы личного, социального, психологического и культурного характера. В большинстве случаев данные факторы не поддаются контролю со стороны продавца, но обязательно принимаются в расчет [19]. Данные характеристики представлены на Рисунке 7.

– Факторы, оказывающие самое глубокое и большое влияние на поведение потребителей, присуще *культурному уровню*.

Первопричиной, определяющей поведение и потребности человека, является культура. С детства человек усваивает базовую основу предпочтений, ценностей, манер, поступков и восприятий, которые характерны для основных институтов общества и его семьи [20].

Для любой культуры характерны более мелкие составляющие - субкультуры. Данные составляющие дают возможность своим членам более конкретного общения и отождествления с себе подобными.

Следующий фактор культурного порядка – это социальное положение. Каждое общество не обходится без существования различных общественных классов, которые, в рамках общества, можно охарактеризовать, как сравнительно стабильные группы, характеризующиеся присутствием схожих интересов, ценностных представлений и поведения у их членов.



Рисунок 7 - Факторы, которые влияют на покупательское поведение потребителей

– Поведения потребителей могут определяться такими факторами, как семья, референтные группы, статусы и социальные роли. Это все относится уровню социального порядка.

Группы, которые оказывают косвенное или прямое влияние на поведение человека при личном контакте, называются референтными [21]. К ним относятся такие категории, как друзья, семья, коллеги, соседи, профсоюзы, религиозные и общественные организации и т.д.

Так как любой индивид может являться членом множества социальных групп, то положение его в каждой из них, охарактеризовывается с точки зрения статуса и роли. Например, индивид является преуспевающим управляющим фирмой, отцом, мужем и сыном. Роль будет представлять из себя определенный набор действий, ожидаемых от индивида лицами, которые окружают его [22]. Каждая роль несет за собой определенный статус, который отражает со стороны общества степень положительной оценки данной роли. Сравнивая роль сына и управляющего фирмой, в глазах данного общества по сравнению с первой, вторая будет иметь более высокий статус. Например, покупка таких товаров, как обувь, одежда, автомобиль будут отражать индивида именно в той роле и статусе, как управляющий фирмой.

– Также особое влияние на решения покупателей оказывают такие факторы, как пол. Возраст, семейное положение, род занятий, этап жизненного положения семьи, тип личности, образ жизни и уровень доходов. Такие факторы присуще *личностному уровню*.

– Еще одними факторами, влияющими на поведения потребителей, являются *факторы психологического уровня*. К ним относятся: восприятие, мотивация, убеждения, усвоения, отношения.

Побуждение или мотив – это нужда, которая стала столь настоятельной, что заставляет искать человека способы и пути ее удовлетворения. О человеческой мотивации психологами были разработаны ряд теорий. Существует две самые популярные теории, предполагающие совершенно разные выводы, чтобы исследовать маркетинг и потребителей, авторами которых являются Зигмунд Фрейд и Авраам Маслоу.

По мнению Зигмунда Фрейда считается то, что в основном человек не может осознать те реальные психологические силы, формирующие его

поведение и что люди растут, при этом подавляя в себе различное множество влечений. Данные влечения никогда не могут находиться под полным контролем и никогда полностью не могут исчезнуть. Их проявление возможно в навязчивых состояниях, сновидениях, невротическом поведении, оговорках и т.д. Исходя из этого, следует вывод, что человек в истоках собственной мотивации не может отдавать себе полного отчета [23].

В своих трудах Авраам Маслоу описывает факт того, почему человеком движут разные потребности в разное время. В своих трудах ученый располагает человеческие потребности в порядке иерархии от наиболее, до наименее значимых. Данная иерархическая система представлена на Рисунке 8. Человеку в первую очередь присуще стремление в удовлетворении самых важных потребностей. Как только данная потребность удовлетворяется, то она временно перестает быть движущим мотивом. Параллельно происходит появление побуждений к удовлетворению следующих по важности потребностей [24].

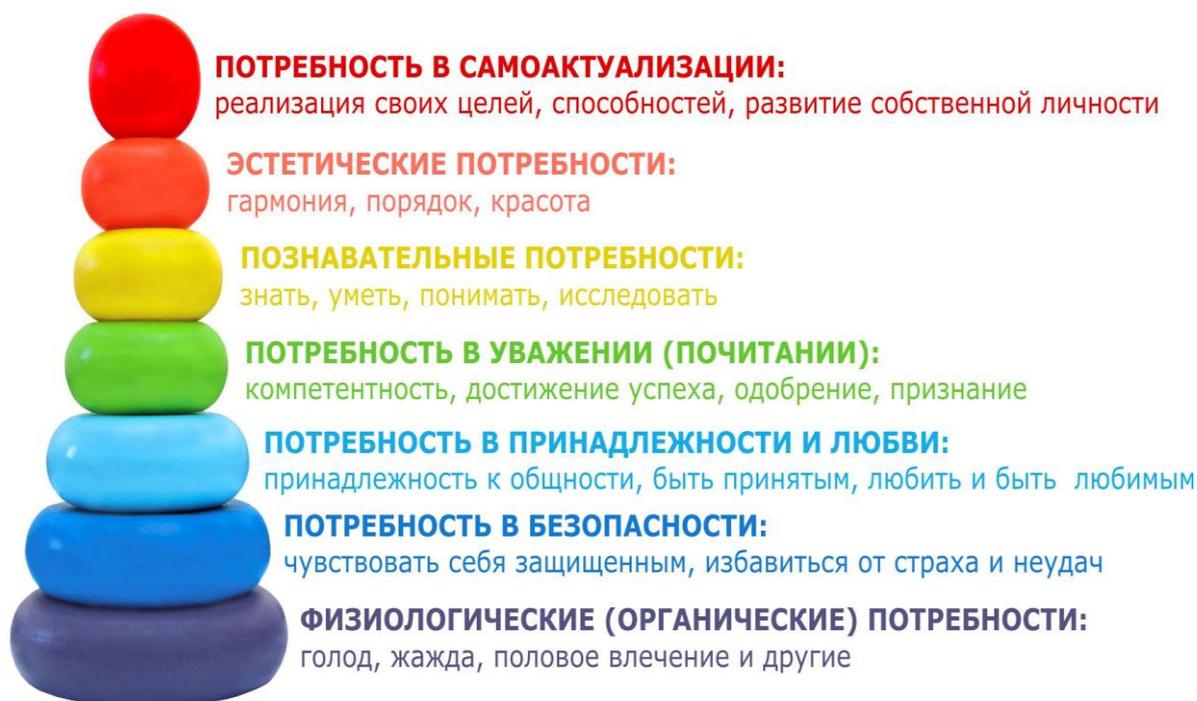


Рисунок 8 - Иерархи потребностей А. Маслоу

Когда человек за счет мотивации становится готовым к действиям, то характер этих действий будет зависеть от восприятия им ситуации. Два,

одинаково мотивированных, но разных человека могут по-разному действовать в идентичной ситуации. Им присуще избирательное восприятие так, как каждый по-разному воспринимает данную ситуацию. Человек, при столкновении с большим количеством раздражителей, не в силах на все среагировать. Большинство сразу же отсеивается, но остаются замеченные - это:

- те, которые, в данный момент, связаны с имеющимися потребностями;
- те, которые имеют резкое отличие от обычных;
- те, которые ожидаются.

Избирательное искажение. Раздражители, которые были замечены потребителем, не обязательно им воспринимаются так, как задумано, было отправителем. Поступающая информация воспринимается каждым человеком в рамках уже существующих его мнений. Избирательное искажение определяется, как склонность людей трансформировать и придавать личностную значимость информации.

Избирательное запоминание. Информация, которая поддерживает убеждения и отношения человека, запоминается им.

Усвоение. В процессе деятельности человек усваивает знания. Под усвоением понимаются определенные перемены, которые происходят под влиянием накопленного опыта в поведении индивида.

Отношения и убеждения. Посредством усвоения и действий человек приобретает отношения и убеждения. Они же, в свое время, оказывают влияние на его покупательское поведение.

Под убеждениями понимаются мысленные характеристики индивидом чего-либо. Их основу могут составлять реальные знания, мнения или просто вера. Естественно, интерес производителей - это убеждение человека в отношении конкретного товара. Этих убеждения складывают образы марок и товаров.

Отношение. Человек, почти ко всему – музыке, политике, еде, одежде и т.д. - имеет свое собственное отношение. Под отношением понимается

устойчивая оценка какого-либо идеи или объекта, которая сложилась на основе уже имеющихся знаний, направленность возможных действий и испытываемые к ним чувства. Сравнительно стабильно, за счет отношения, ведет себя индивиду по отношению к схожим товарам. Так фирмам, чем пытаться изменить уже существующие отношения, будет выгоднее внести в их рамки своих товаров [25].

Факторы, перечисленные на схеме, дают представление о эффективности привлечения и обслуживания покупателя.

Повышение осведомленности потребителя о марках и свойствах товаров, уже имеющих на рынке, происходит в результате сбора информации. В практике фирмы должны разработать комплекс маркетинга по введению своих марок как в комплект выбора потребителя, так и в комплект осведомленности. Если в эти комплекты не удастся проникнуть товару, то компания упустит свою возможность в продажи товаров [26].

Последовательность комплектов, которые задействованы в процессе принятия решений, представлена на Рисунке 9.



Рисунок 9 - Процесс принятия решения о покупке

Непредвиденные обстоятельства или отношения других людей могут сдерживать решение о покупке.

Восприятие новинки различными категориями потребителей рассмотрено на Рисунке 10.

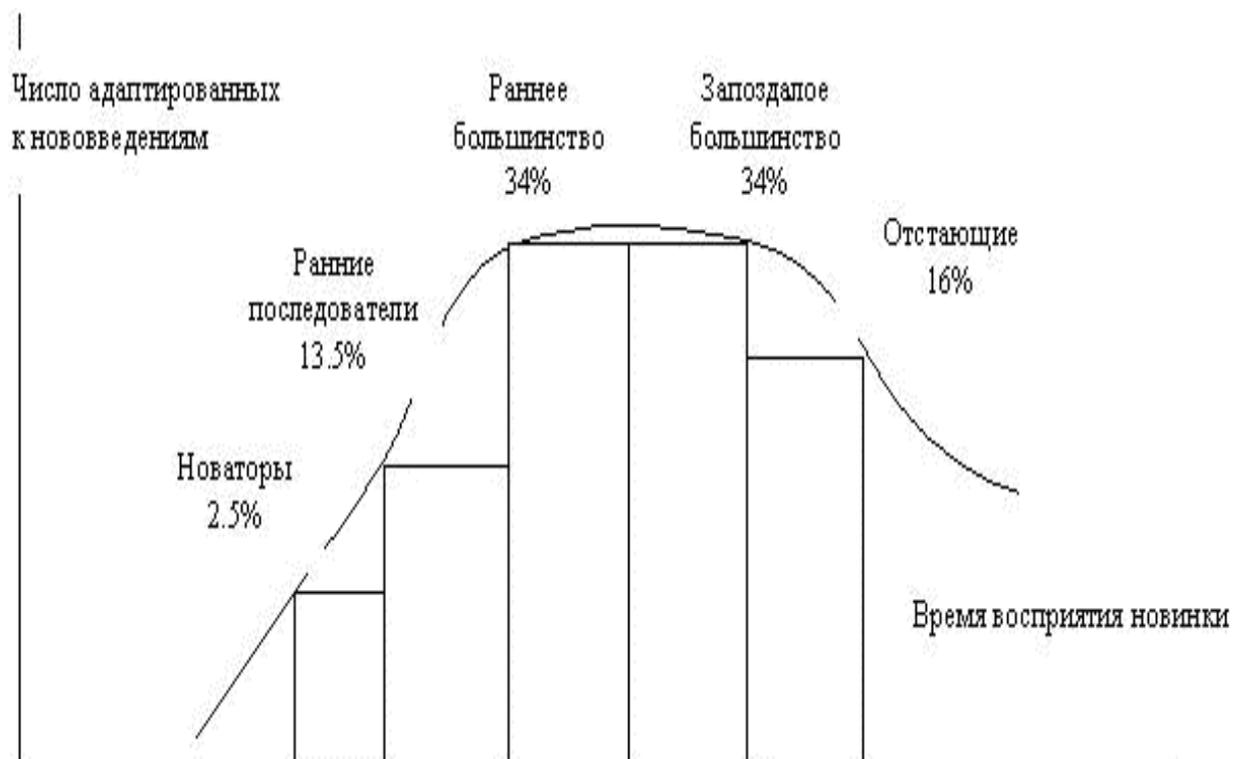


Рисунок 10 - Восприятие новинки потребителями

От роли личного влияния, существенно зависит процесс восприимчивости.

Хотя личное влияние – это важный фактор, для некоторых людей и в некоторых ситуациях оно приобретает особую значимость. На этапе оценки, в отношении новинки, наиболее значительным оказывается личное влияние.

Особое влияние на темп восприятия новинки оказывают пять характеристик:

- коммуникационная наглядность - степень возможности или наглядности описания результатов использования новинки другим человеком;
- делимость процессом знакомства с новинкой - возможность опробовать новинку в ограниченных масштабах;
- совместимость - степень соответствия опыту потребителей и принятым потребительским ценностям;
- сложность - степень относительно трудного понимания использования и сути новинки;
- сравнительное преимущество - степень кажущегося превосходства новинки над уже существующими товарами [27].

Другие характеристики новинки, которые оказывают влияние на ее темпы восприятия, являются:

- одобрение со стороны общества;
- начальная цена;
- научная достоверность;
- доля неопределенности и риска;
- эксплуатационные или текущие издержки.

Для производителей товаров-новинок необходимо изучение всех, выше изложенных, факторов, уделяя особое внимание на этапах разработки товара и его программы маркетинга.

Исходя из того, какой товар покупает потребитель, существенно меняется его поведение. Чем сложнее процесс принятия решение о покупке, тем больше присутствует осторожность и требуется большее количество участников.

Выделяют основные типы покупательского поведения (Таблица 3). Выгодная стратегия маркетинга выбирается в зависимости от того, какая будет модель поведения потребителя [28].

Таблица 3 - Типы покупательского поведения

	Низкая степень вовлечения	Высокая степень вовлечения
Значительная разница между товарами аналогами	Поисковое покупательское поведение (шоколад)	Сложное покупательское поведение (телевизор)
Незначительная разница между товарами аналогами	Привычное покупательское поведение (сахар)	Неуверенное покупательское поведение (картина)

В ситуации, когда наблюдается сложное покупательское поведение, присутствует высокая степень вовлечения потребителя, сопровождаемая значительной разницей между марками аналогами. Обычно, это связано с риском при покупке, из-за высокой стоимости продукта.

Например, при покупке телевизора потребитель стремится получить больше информации о товарах данной категории. Чтобы покупатель сформировал собственное мнение, необходимо проявление высокой степени вовлечения. Вследствие этого, потребитель может сделать окончательный

выбор. Значимость маркетологов, имеющих дело с товарами, которые требуют высокой степени вовлечения потребителя, заключается в том, что они должны понимать поведение покупателя, который собирает информацию и формирует оценки. Маркетологи должны осведомить потребителей об отличиях марок и о свойствах товара. Следует дифференцировать свойства всех марок и объяснять преимущества, полученные потребителем от использования услуг именно этой фирмы [29].

Стратегия маркетинга:

- помощь в составлении мнения покупателя о различных марках;
- осведомленность покупателя о преимуществах различных марок товаров;
- предоставление необходимой информации, для убеждения потребителя в правильности выбора.

В ситуациях с высокой степенью вовлечения наблюдается неуверенное покупательское поведение, когда высокая стоимость товара, покупка становится связана с риском и между товарами различных марок разница невелика.

Эта ситуация наблюдается при покупке вещей, служащих средством самовыражения. Характеристика данных покупок относится к высокой степени вовлечение, но товары почти идентичны. Следовательно, окончательное решение о покупке потребитель примет быстро, хотя и затратив на поиски значительное количество времени. Принимая решение, покупатель полагает на свое субъективное мнение — из-за небольшой разницы в цене или из-за более красивого внешнего вида, потребитель может отдать предпочтение другому товару. Из-за отсутствия между определенными товарами явных различий, у покупателя может появиться чувство неудовлетворенности. Этому могут служить положительные отзывы о другой марке или какие-либо недостатки, приобретенного товара [30]. Следовательно, маркетологи должны не допустить таких ситуаций, предоставляя покупателю информацию после совершения покупки, которая будет подтверждать правильность выбора.

При условии низкой степени вовлечения и незначительной разницы между товарами проявляется привычное покупательское поведение. Например, покупателю безразлично, какой сахар покупать, он просто, приходя в магазин, берет первую пачку, которая ему попала. Если всё время он покупает сахар определенной марки, это еще не означает приверженность к данной марке, а скорее просто привычка. При покупке дешевых товаров, покупатель редко надолго задумывается перед выбором той или иной марки. Он не оценивает и не ищет информацию о марках [31]. Читая журналы или просматривая телепередачи, происходит пассивное получение информации о товаре. Повторение рекламы скорее способствует созданию осведомленности о марке, а не в ее приверженности. Из-за отсутствия сильного вовлечения, покупателю не свойственно после совершения покупки оценивать свой выбор. Следовательно, отсутствует оценивание уже купленного товара.

При отсутствии у потребителей сильной приверженности в определенной марке, для стимулирования спроса маркетологи используют распродажи и снижение цен. В рекламе товаров необходимо использовать визуальные изображения и символы, так как они быстро запоминаются и ассоциируются с товарной маркой. В данном случае телевизионная реклама эффективнее, чем печатная, потому что первая больше присуща для пассивного усвоения [32].

Стратегия маркетинга:

- создание образа марки и ассоциирование с жизненными ситуациями;
- стимулирование спроса с помощью распродаж и снижения цен.

Поисковое покупательское поведение проявляется в ситуации, когда низкая степень вовлечения сопровождается ощутимыми различиями между разными марками товара. Очень часто и легко, в этом случае, потребитель меняет марки. Это происходит не из-за неудовлетворенности покупателя, а потому что на рынке предоставлен большой выбор товаров и хочется попробовать что-то новое или просто ради разнообразия.

В товарах данной категории маркетинговые стратегии будут разными. Для лидеров рынка необходимо поощрять привычное покупательское поведение и

стремиться, чтобы продукция занимала лучшие места на прилавках. Кроме того, лидерам необходимо использовать напоминающую рекламу. А компаниям, претендующим на лидерство, следует поощрять поисковое поведение потребителей, предлагая более низкие цены, скидки и бесплатные пробные продукты. Реклама же должна убеждать попробовать что-то новое [33].

Для того, чтобы разрабатывать маркетинговые планы, необходимо хорошо разобраться в рынках. Покупатель на потребительском рынке покупает услуги и товары личного потребления. Этот рынок состоит из множества субрынков таких, как рынок молодежи, пожилых людей и т.п.

Главной задачей деятеля рынка является понять различных участников процесса покупки и разобраться в основных факторах влияния на покупательское поведение для создания эффективной программы маркетинга.

### **1.3 Потребительский рынок Томской области**

В настоящий момент потребительский рынок как отдельного региона, так и России в целом представляет собой важнейшую часть современной экономики. Именно на потребительском рынке реализуются повседневные потребности населения, уровень удовлетворения которых определяет эффективность функционирования экономики в целом. В то же время достижение более полного удовлетворения потребностей населения территории требует оценки современного состояния потребительского рынка отдельных регионов в целях определения проблем и поиска способов их решения.

В экономической теории термин «потребительский рынок» (рынок товаров и услуг) определяется как сфера обмена товарами или группами товаров и услугами между товаропроизводителями, исполняющими услугу, и покупателями, сложившаяся на основе разделения труда [35].

В свою очередь региональный потребительский рынок можно отметить как относительно обособленную, устойчиво локализованную сегментную подсистему национального рынка, которая структурно и функционально выделилась на основе

территориального и отраслевого разделения труда в соответствии с природно-техническими и социально-экономическими условиями конкретного экономического пространства. Эта подсистема специфична по субъектам и объектам отношений, ограниченным ресурсам и эксплуатируемым факторам, осуществляемым проектам и процессам, уровню концентрации и специализации трансакций, степени монополизации и конкуренции.

Потребительский рынок Томской области можно охарактеризовать как стабильный, с динамично развивающимся товарооборотом и материальной базой, высоким уровнем насыщенности товарами и услугами, разнообразием ассортимента, а также богатой конкурентной средой и высокой предпринимательской активностью. Следует отметить активное развитие розничной торговли области, а также динамичное развитие сети предприятий общественного питания.

В структуре потребительского рынка Томской области находятся следующие основные сферы, которые представлены на Рисунке 11.



Рисунок 11 - Структура потребительского рынка Томской области

Каждый из указанных видов экономической деятельности имеет свои преимущества и недостатки.

Торговля является важнейшей отраслью экономики области, состояние и эффективность функционирования которой непосредственно влияют как на уровень жизни населения, так и на развитие производства потребительских товаров. По итогам 2013 года розничный товароборот достиг 118,1 млрд. рублей прирост к 2012 году составил 104,9%.. Торговое обслуживание населения Томской области осуществляет 6 185 магазинов, из них в сельских поселениях находится 54,2% всех торговых предприятий. Сегодня в регионе представлены все торговые форматы: крупные торговые сети, торговые центры, магазины категории «у дома», розничные рынки, ярмарки, павильоны и киоски. На территории области функционирует более 300 хозяйствующих субъектов, относимых к категории сетевых. Всего они объединяют около 1,4 тыс. торговых объектов - это 23% от общего количества объектов, в том числе: «METRO Cash&Carry», «ЛЕНТА», «Палата», «Магнит», «Фуд Сити», «Абрикос», «Ярче», «Мясной ряд», «Мария – Ра», «Поляна», «Быстроном», «Радуга вкуса», «Спорт SE», «НОВЭКС», «Золушка», «Постелька» и др. Развитие инфраструктуры потребительского рынка положительно влияет на объем розничного товарооборота [36].

Весной 2014 года состоялось открытие торгово-развлекательного центра «Изумрудный город» - это первый концептуальный и самый крупный торгово-развлекательный центр в городе. В «Изумрудном городе» состоялось открытие европейского гипермаркета «INTERSPAR», в котором представлено около 25 тысяч позиций товаров, значительная часть которых производится в Томске. В Торгово-развлекательном центре также представлены магазины международных и федеральных брендов, торговая галерея – более 150 магазинов . Общая площадь торгово-развлекательного центра составляет 46 816 кв.м.[36].

Также состоялось значимое событие для города Томска открылся специализированный отдел «Дары природы», который начал работу в мясном павильоне Центрального рынка города Томска. В отделе «Дары природы» представлено более 500 наименований продукции, в том числе замороженная

ягода, соки, сушеные грибы, кедровые орехи, продукция переработки дикоросов, оленина, медвежатина, мясо промысловых птиц, полуфабрикаты, колбасы и деликатесы из мяса диких животных, свежая и замороженная речная и озерная рыба.

Одним из основных показателей развития торговли является обеспеченность населения торговыми площадями. В целом наличие достаточного количества торговых площадей разнообразных форматов обеспечивает географическую доступность товаров для населения, т.е. возможность приобрести товар, затратив разумное время и другие ресурсы на получение доступа к нему. Фактическое обеспечение населения региона площадью торговых объектов в настоящее время составляет 830,0 кв. метров /1000 человек. Обеспеченность населения области торговой площадью современных форматов составляет 328,6 кв. метров (общероссийское значение колеблется от 250 до 500 кв. метров).

Таблица 4 - Соотношение по товарным группам

Наименование	Количество объектов	Доля от общего количества магазинов в %	Рост (снижение) к уровню 2011 года в %
1. Всего стационарных магазинов в т. ч.	6185	100%	104,4
- продовольственные	1817	29,4%	101,7
- непродовольственные	2469	39,9%	102,5
- смешанные	1899	30,7	106,4
Нестационарные торговые объекты	1400		118,8

Для содействия в реализации мер государственной поддержки по развитию малых форм хозяйствования, в том числе крестьянских (фермерских) хозяйств, сельскохозяйственных потребительских кооперативов, граждан, ведущих личное подсобное хозяйство, занимающихся садоводством, огородничеством и животноводством, а также в целях насыщения товарного рынка и обеспечения горожан местной сельскохозяйственной продукцией на территории Томской области с августа 2009 года регулярно проводятся ярмарки выходного дня (Рис.12).



Рисунок 12 - Ярмарка выходного дня

Сегодня в ярмарочной торговле сформировался определенный контингент продавцов и покупателей, а также определились постоянно действующие площадки.

За 6,5 лет было проведено 6 685 ярмарок, объем реализованной продукции превысил 940,0 млн. рублей.

На ярмарках в широком ассортименте представлены: молоко и молочная продукция, в том числе козье молоко и сыр, овощная продукция, яйцо, рыба, мясо (говядина, свинина, баранина), диетическое мясо кролика, кур, гусей, колбасные и хлебобулочные изделия, дикоросы. На ярмарках присутствуют товары народных промыслов и умельцев [37].

С начала основания ярмарок, их активными участниками являются: Первомайский, Кожевниковский, Кривошеинский, Зырянский, Асиновский, Шегарский и Томский районы.

В 2015 году ярмарки выходного дня организованы на 17 площадках, рассчитанных на 677 торговых мест. В городе Томске организовано - 16 площадок, в том числе в 7 теплых павильонах на 309 торговых мест, остальные размещены на открытых площадках; в городе Северске -1 площадка (ярмарка проводится в помещении торгового центра).

За отчетный период проведено 1 173 ярмарки, что на 100 больше, чем за аналогичный период прошлого года. Организовано торговых мест – 44 806, фактически занято мест - 36 465. Уровень наполняемости ярмарок составил 81,4%. Объем реализованной на ярмарках выходного дня продукции составил 139,4 млн. рублей.

Самыми популярными и востребованными являются субботние ярмарки в г. Томске ДК «Авангард» (Асиновский и Зырянский районы), а также ярмарки, проводимые еще и по средам на ул.Мира,72/1, ул.Н.Р.Ушайки,29 (Первомайский район). В г.Северске наполняемость ярмарки составляет 67%, её участниками являются Кожевниковский, Томский, Асиновский районы [36].

В целях обеспечения качества и безопасности, реализуемой на ярмарках выходного дня продукции, недопущения возникновения заболеваний, общих для людей и животных, специалистами Томского ветобъединения регулярно при помощи передвижной лаборатории ветеринарно-санитарной экспертизы осуществляется контроль за работой ярмарок. При содействии Администрации Томской области для специалистов администраций муниципальных образований, курирующих ярмарочную деятельность, ответственных кураторов ярмарок, а также граждан, ведущих личные подсобные хозяйства, крестьянские (фермерские) хозяйства, раз в год проводятся обучающие семинары, касающиеся соблюдения ветеринарно-санитарных требований, предъявляемых к ярмаркам выходного дня, с участием специалистов Управления ветеринарии, Россельхознадзора и Роспотребнадзора. Специалистами администрации города и Администрации Томской области регулярно проводится мониторинг цен, состояния ярмарочных площадок, анализ наполняемости и посещаемости ярмарок, учитывается объем реализованной продукции.

В соответствии со Сводным планом муниципальных ярмарок выходного дня в 2016 году будут осуществлять деятельность 16 ярмарочных площадок на 614 торговых мест: 15 на 584 торговых мест в г.Томске; 1 на 30 торговых мест в г.Северске [36].

Также на территориях муниципальных образований в регулярно проводятся постоянно действующие и тематические выставки-ярмарки, приуроченные к праздничным мероприятиям: «Масленица», «Сабантуй», «Дружба народов», «Праздник топора», «Праздник картошки», «Золотая осень» и другие. На период массовой заготовки овощной продукции в областном центре дополнительно определено 19 площадок на 50 торговых мест для торговли сельхозпродукцией с автомашин.

Администрацией Томской области регулярно проводятся рабочие совещания с представителями администрации г.Томска, главами муниципальных образований по решению вопросов связанных с перспективами развития ярмарочной торговли на территории Томской области.

Общественное питание является одним из значимых секторов потребительского рынка и относится к важнейшим сферам жизнеобеспечения жителей и гостей Томской области.

В настоящее время на территории Томской области сфера общественного питания представлена более 1700 объектами примерно на 70 тыс. посадочных мест, в том числе объекты общедоступной сети – 62%.

Число ресторанов, кафе и баров, столовых и закусочных составляет около 800 единиц на 27 тыс. посадочных мест, доля данных типов объектов в общедоступной сети составляет 72% (94% от количества мест) (Рис. 13). Нестационарные объекты открытой сети представлены в количестве 310 единиц на 1,7 тыс. посадочных места

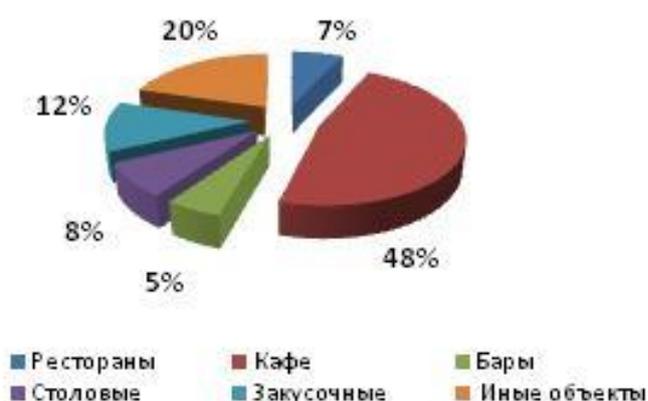


Рисунок 13 - Стационарные объекты открытой сети

На долю объектов закрытой сети приходится 56% от общего числа мест в объектах общественного питания Томской области, определенный контингент потребителей обслуживают около 700 организаций (Рис. 14).

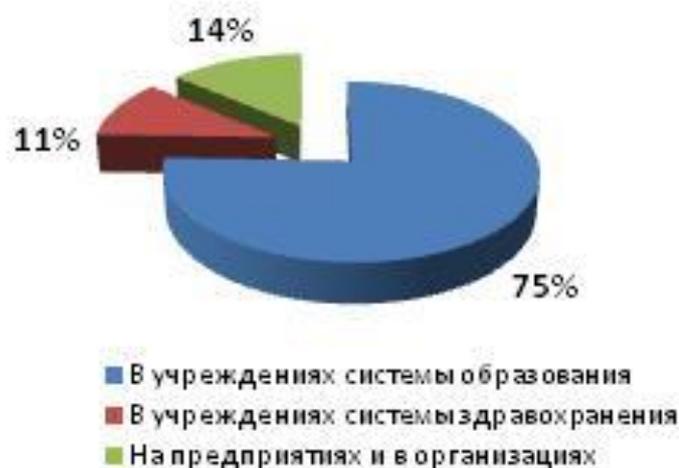


Рисунок 14 - Объекты закрытой сети

Оборот общественного питания на душу населения обеспечивает нашему региону 2-е рейтинговое место среди регионов СФО и на 25% превышает средний показатель по округу.

Сферу производства пищевых продуктов формируют свыше 470 предприятий, на которых трудится около 10,3 тыс. человек, что составляет 22% от общей численности занятых в промышленности и 3,2% от общего числа занятых в Томской области. Доля пищевой промышленности в структуре выпуска обрабатывающих производств составляет 19,5%, а налоговые отчисления формируют 8,6% налоговых доходов консолидированного бюджета области [36].

Наибольшее влияние на общие показатели развития пищевой промышленности Томской области оказывает деятельность следующих предприятий: ЗАО «Сибирская Аграрная Группа Мясопереработка» (производство мяса и мясных изделий), ОАО «Томское пиво» (производство пива и безалкогольных напитков), ООО «Межениновская птицефабрика» (производство мяса птицы и мясных изделий), ОАО «АК «Томские мельницы» (производство муки, круп и комбикормов), ЗАО «КФ «Красная звезда» (производство кондитерских изделий).

В 2015 году активное развитие получило производство кисломолочных продуктов, в частности сыро-творожное направление. Структура производства пищевых продуктов представлена в Таблице 5. Оказана государственная поддержка ООО «СНЭК ФУД» в целях реализации проекта по модернизации производства кондитерских изделий на основе кедрового ореха, семян, ягод и сушеных фруктов в 2014-2022 гг. и ООО «Сибирское здоровье 2000» - проект по модернизации производства гематогена, ООО ТПК «САВА» и ООО «Красота СМ» для реализации проектов по глубокой переработке дикорастущего сырья [38].

Таблица 5 - Структура производства пищевых продуктов в Томской области за 2014-2015 годы

	2015, тыс. рублей	доля	2014, тыс. рублей	доля
Производство пищевых продуктов, включая напитки	<b>29 790 981</b>	<b>100,0 %</b>	<b>25 944 796</b>	<b>100,0%</b>
Производство мяса и мясопродуктов	13 827 208	<b>46,4 %</b>	11 822 208	<b>45,6%</b>
Переработка и консервирование рыбо- и морепродуктов	558 386	<b>1,9%</b>	596 629	<b>2,3%</b>
Переработка и консервирование картофеля, фруктов и овощей	868 890	<b>2,9%</b>	995 148	<b>3,8%</b>
Производство растительных и животных масел и жиров	134 629	<b>0,5%</b>	121 455	<b>0,5%</b>
Производство молочных продуктов	2 732 128	<b>9,2%</b>	2 238 636	<b>8,6%</b>
Производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности, крахмалов и крахмалопродуктов	1 731 651	<b>5,8%</b>	1 529 612	<b>5,9%</b>
Производство готовых кормов для животных	169 563	<b>0,6%</b>	174 270	<b>0,7%</b>
Производство прочих пищевых продуктов	4 772 298	<b>16,0 %</b>	5 008 096	<b>19,3%</b>
Производство напитков	4 996 227	<b>16,8 %</b>	3 458 742	<b>13,3%</b>

Комплекс предприятий легкой промышленности Томской области включает текстильные, швейные и обувные предприятия, а также предприятия по производству шорно-седельных изделий и кожгалантереи. Число организаций легкой промышленности (согласно данным государственной регистрации) составляет 144 организации, из них: 132 – организации

текстильного и швейного производства и 12 – организаций по производству изделий из кожи и производству обуви. Общая численность занятых в отрасли, включая индивидуальных предпринимателей, составляет около 1,3 тыс. человек.

В областной структуре товарного выпуска продукции легкой промышленности наибольший удельный вес приходится на выпуск резиновой обуви – 60%, текстильные и швейные изделия (постельное белье, трикотаж, спецодежда и прочее) составляют 30% и около 10% формирует выпуск кожаной обуви и обуви с верхом из текстильных материалов.

По итогам 2015 года общий объем выпуска товарной продукции текстильного и швейного производства на территории Томской области составил 151,6 млн. рублей. Индекс промышленного производства в отрасли составил 80,4% к уровню 2014 года (по России в целом – 88,3%). В производстве кожи, изделий из кожи и производстве обуви – 348,3 млн. рублей или 142,4% (по России – 88,6%). Производство основных видов продукции легкой промышленности представлено в таблице 6.

Таблица 6 - Производство основных видов продукции легкой промышленности на территории Томской области в январе-декабре 2015 года

	2015	в % к 2014
<b>Текстильное производство</b>		
Белье постельное, тыс. штук	51,8	107,5
Трикотажные изделия, тыс. штук	715,2	95,8
Верхний трикотаж, тыс. штук	198,9	93,4
<b>Производство одежды; выделка и крашение меха</b>		
спецодежда, тыс. штук	22,5	57,1
платья, сарафаны женские или для девочек, тыс. штук	...	146,4
юбки и юбки-брюки женские или для девочек, тыс. штук	...	499,2
бельевой трикотаж, тыс. штук	...	96,8
головные уборы, тыс. штук	...	26,8
<b>Производство обуви</b>		
обувь - всего, тыс. пар	2960,9	143,0

Снижение выпуска готовой продукции в 2015 году отмечено в сфере производства спецодежды – 57,1% к уровню 2014 года, трикотажных изделий -

95,8%, в том числе верхнего трикотажа – 93,4% и бельевого трикотажа – 96,8% [39].

В производстве отдельных видов продукции за отчетный период отмечен рост производства: увеличен выпуск белья постельного на 7,5% к уровню прошлого года, платьев, сарафанов женских – на 46,4%, юбок женских – в 5 раз, что обусловлено выполнением планового заказа Минюста России учреждениями УФСИН России по Томской области.

В числе наиболее известных томских предприятий легкой промышленности: ООО «Том-Текс» (трикотажные изделия «Милослава»), ООО «Фабрика игрушки «Царина» (мягкие игрушки, упаковка, детский трикотаж, школьная форма), ООО «Связь Капитал» (женская одежда «Модный дом», школьная форма), ООО «Швея», ООО «Мария», ООО «Огнера» (спецодежда), ООО «Швейная фабрика «Тайга» (одежда для рыбаков и охотников), ООО «Этноарт» (авторская одежда и аксессуары), ООО «ТМЦ» (женская и детская одежда, школьная форма «СвитерОК»), обувные предприятия: ООО «Томский завод резиновой обуви», ООО «РОНОКС» и ООО «ТОКО» [36].

Сфера заготовки и переработки дикорастущего сырья является сравнительно молодой отраслью экономики, обладающей значительным потенциалом экономического роста, подтвержденным неиспользуемыми запасами восполняемых биологических ресурсов [40]. Ее развитие оказывает значимое мультипликативное влияние на различные аспекты социально-экономического положения Томской области: стимулирует рост производства в смежных отраслях - пищевой, перерабатывающей, сельскохозяйственной, фармацевтической промышленности, оказывает общее активизирующее воздействие на уровень предпринимательской культуры и инициативы в сельских районах, а также играет важную роль в решении социальных проблем, способствуя развитию самозанятости населения и обеспечивая создание дополнительных рабочих мест, в том числе на депрессивных территориях и в труднодоступных местностях.

Ежегодный природно-ресурсный потенциал дикоросов оценивается по запасам: грибов – 86 тыс.тонн; брусники, голубики, клюквы, черники – около 25 тыс.тонн.; кедрового ореха – около 58 тыс.тонн.

Ежегодно на территории Томской области функционирует более 250 стационарных заготовительных пунктов, оборудованных холодильными камерами общей емкостью около 30 тысяч куб. м, более 150 передвижных мобильных заготовительных пунктов, 500 сушилок и варочных установок, используется около 250 единиц автомобильной техники. Общее количество занятых на постоянной основе – более 2 тысяч человек.

Сфера заготовки и переработки дикорастущего сырья рассматриваться в перспективе как одна из составляющих устойчивого развития экономики области. Объективными предпосылками для этого служат:

- промышленный объем биоресурсного потенциала Томской области;
- возобновляемость природных ресурсов (грибы, ягоды, кедровые орехи, лекарственные растения);
- постоянно растущий спрос на натуральную, экологически чистую пищевую, лекарственную продукцию.

В сфере бытового обслуживания населения Томской области работает более 3 тысяч организаций и индивидуальных предпринимателей. На предприятиях бытового обслуживания занято более 9 тысяч работников или 2,8% от общего количества занятых в экономике Томской области.

Среди субъектов Сибирского федерального округа Томская область занимает 4-е место по показателю, отражающему объем потребления на душу населения различных видов бытовых услуг (4,5 тыс. рублей).

Удельный вес бытовых услуг в областной структуре платных услуг составляет 11,5% (Рис.15). В структуре бытовых услуг доминирующую долю занимают услуги по ремонту и строительству жилья и других построек (29,2%), а также услуги по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств (27,6%) (Рис.16).

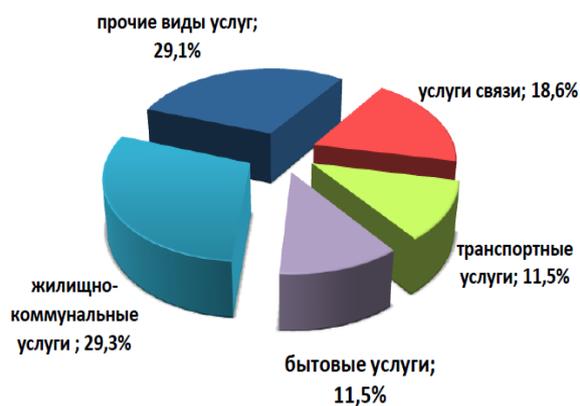


Рисунок 15 - Удельный вес платных услуг Томской области за 2014 год

Основу рыночной инфраструктуры сферы бытовых услуг составляет малый бизнес: более 80% общего объема бытовых услуг оказывается населению субъектами малого предпринимательства [41]. .

Сфера бытовых услуг в Томской области в последние годы развивается достаточно динамично: за период с 2002 года рост физического объема составил 110,8%. Эта отрасль обеспечивает сокращение времени населения на удовлетворение бытовых нужд в домашних условиях, способствуя увеличению свободного времени граждан на цели самообразования, отдыха, удовлетворения культурных потребностей. В последние годы активно развиваются: индустрия красоты, автосервис, услуги химчисток, прачечных, клининговые услуги и прочее [42].



Рисунок 16 - Удельный вес бытовых услуг Томской области за 2014 год

Потребительский рынок Томской области за последнее десятилетие претерпел значительные изменения. Весомый вклад в обеспечение населения товарами вносят малые предприятия и индивидуальные предприниматели. В организациях торговли и общественного питания широко внедряются современные формы и методы обслуживания.

За счет вложения частных инвестиций наблюдался значительный прирост современных форматов предприятий торговли (супер- и гипермаркетов, магазинов-дискаунтеров, торговых центров).

В системе общественного питания появилась сеть ресторанов, кафе, закусочных с современными залами, интерьерами и разнообразной кухней, предприятия типа «бистро», применяющие передовые европейские технологии в приготовлении блюд и обслуживании посетителей. Продолжает развитие сеть совместных ресторанов и кафе с китайской, японской, узбекской и европейской кухнями.

В 2005 году на территориях городов области получила развитие сеть социальных магазинов, продолжает развиваться сеть фирменной торговли. Крупные предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности открывают новые собственные магазины.

В области функционируют около 800 объектов фирменной торговли: организаций, выпускающих непродовольственные товары, - 101, организаций пищевой и перерабатывающей промышленности - 656. Особо развита сеть фирменной торговли хлебозаводов, молокозаводов, мясокомбинатов, сельскохозяйственных комплексов.

Более 90% предприятий торговли и общественного питания принадлежит частному сектору. Всего в крупных, средних и малых организациях торговли и общественного питания занято более 162,2 тыс. человек, что составляет около 10% трудоспособного населения области. В области действует более 200 рынков, осуществляющих реализацию продовольственных и непродовольственных товаров.

Тем не менее, необходимо отметить, что в структуре формирования оборота розничной торговли сохраняется тенденция уменьшения доли неорганизованной торговли, в том числе рыночной. Доля продаж товаров на рынках за год сократилась до 20,2%. На сегодняшний день реальным конкурентом рынков являются сети дискаунтных магазинов, но, к сожалению, пока их доля в общем наличии торговых объектов мала, хотя имеющийся у нас в области опыт говорит о перспективности этого направления. Развитие сетевой торговли переводит организацию торговли на более высокий, качественный уровень, ведь именно в сетевых магазинах, как правило, применяются современные технологии, в них представлен более широкий ассортимент товаров и обеспечивается более высокий стандарт обслуживания [43].

Высокая товарная насыщенность потребительского рынка обеспечивается как товарами местного производства, так и завозимыми товарами. Так, продовольственный рынок области, в значительной мере (до 50%), формируется ресурсами за счет завозимых товаров, потребность населения в продовольственных товарах за счет местного производства удовлетворяется в среднем наполовину. В полном объеме удовлетворяется потребность населения за счёт ресурсов области по картофелю, моркови, свекле, яйцепродуктам.

Таким образом, в целом ситуация на потребительском рынке может быть оценена как положительная, а прогноз для его развития благоприятен, но все же требуются и со стороны властей, и со стороны предпринимательского сообщества четкие действия для решения наиболее актуальных проблем отрасли, причем проблемы эти существуют не первый день.

Во-первых, очень высока непрозрачность отрасли. Доля теневой экономики все еще очень значительна (более 50%).

Еще одна проблема - отсутствие достоверной и надежной статистики как по отдельным секторам, так и в целом по отрасли торговли. Это также связано с теневой экономикой. По оценкам экспертов, сегодня в России обращается 120 млрд. долларов наличными в качестве неофициального платежного средства, что почти в 2 раза больше всей рублевой массы. В стране отсутствует единый

документ прямого действия, определяющий формы и методы государственного регулирования потребительского рынка. Общие основы правового статуса предпринимателей в этой сфере заложены в целом ряде законов. Кроме того, еще свыше 600 подзаконных актов Российской Федерации регулируют отдельные вопросы в сфере торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения, зачастую дублируя друг друга. И все равно они содержат серьезные пробелы (вопросы мелкорозничной торговли, рынки, крупные торговые объекты, контрафактная продукция и несанкционированная торговля и т.д.). В связи с этим снова остро возникает вопрос о необходимости принять закон о торговле в России. Он должен быть создан только совместными усилиями органов власти различных уровней при постоянных консультациях с деловым сообществом, в том числе и с системой торговых палат России [44].

Серьезную тревогу вызывает и намерение правительства устраниваться от элементарного контроля за качеством продукции и услуг в сфере торговли, общепита, бытового и коммунального обслуживания, где все должно теперь регулироваться регламентами, которые предстоит разработать и утвердить. В принятом Федеральном законе “О техническом регулировании” должно быть разработано около 600 технических регламентов, которые заменят 30 тысяч различных ГОСТов, действовавших прежде.

### **Выводы:**

Анализ потребительского рынка и его места в системе рынков показал следующее:

1) потребительский рынок - это сложная система, в основном, направленная на обслуживание населения в сфере личного потребления. Чтобы обеспечить деятельность потребительского рынка необходимо присутствие таких участников, как органы власти, финансовый и банковский сектора, местные поставщики и производители. Также различные группы факторов оказывают влияние на развитие потребительского рынка: технологические, социально-демографические и экономические;

2) при образовании такого глубоко и широко развитого рыночного пространства резко возросла активная экономическая роль потребительского рынка;

3) для менеджеров, исследующих поведение потребителей на рынке, является главным основным вопросом, на который нужно найти ответ: как потребители реагируют на разные побудители маркетинга, применяемые фирмой и как разобраться в том, как различные характеристики товаров, рекламные аргументы, цены и т.п. влияют на потребителей;

4) первопричиной, определяющей поведение и потребности человека, является культура;

5) в настоящий момент потребительский рынок, как отдельного региона, так и России в целом представляет собой важнейшую часть современной экономики;

6) потребительский рынок Томской области можно охарактеризовать как стабильный, с динамично развивающимся товарооборотом и материальной базой, высоким уровнем насыщенности товарами и услугами, разнообразием ассортимента, а также богатой конкурентной средой и высокой предпринимательской активностью. Торговля является важнейшей отраслью экономики области, состояние и эффективность функционирования которой непосредственно влияют как на уровень жизни населения, так и на развитие производства потребительских товаров;

7) приоритетным направлением на современном этапе развития страны является насыщение внутреннего потребительского рынка отечественными конкурентоспособными товарами. Это необходимо не только для того, чтобы обеспечить экономическую безопасность страны, но и чтобы способствовать преодолению безработицы, развития инвестиций в экономику России. Формирование и развитие рынка должно идти по двум направлениям: развитие отечественного производства и переработка продуктов питания; развитие торговли продовольственными товарами отечественного производства.

Таким образом, в целом ситуация на потребительском рынке может быть оценена как положительная, а прогноз для его развития благоприятен, но все же требуются и со стороны властей, и со стороны предпринимательского сообщества четкие действия для решения наиболее актуальных проблем отрасли, причем проблемы эти существуют не первый день.

## **2 Теоретические аспекты управления ресурсной базой организаций, входящих в потребительский рынок**

### **2.1 Понятие и значение ресурсов организаций, входящих в потребительский рынок**

Успех развития финансово-хозяйственной деятельности предприятия зависит от того, как формируются и рационально используются все ресурсы организации.

Обеспечение деятельности предприятия ресурсами – одна из главных системных функций. Исследование закономерностей ресурсного обеспечения требуется для эффективного, своевременного и рационального распределения и перераспределения, пополнения и использования ресурсов, которые необходимы для осуществления социально-экономической деятельности организации. Системная функция является основой для выполнения предприятиями других институциональных функций [45].

В наше время структура, уровень и масштаб использования ресурсов на предприятиях, в силу множества локальных и общеэкономических причин, становятся несоизмеримы с объемами деятельности и целями функционирования. Это явление рассматривается в качестве диспропорции и приводит к возникновению других динамических и статических диспропорций.

Неправильная работа механизма ресурсного обеспечения деятельности предприятия, не соответствует современным социально-экономическим условиям. Это приводит к тому, что существенно ограничивается возможность развития организации, снижается ее конкурентоспособность по сравнению с другими субъектами рынка, в свою очередь, существенно ограничивает возможности их развития, снижает конкурентоспособность организаций по сравнению с другими субъектами рынка, на выполнение системой своей социальной миссии оказывается негативное влияние.

Ресурсы предприятия - это все то, что может использовать предприятие для достижения своих целей и удовлетворения потребностей субъектов внешней среды и собственных [46].

Без чего не возможно существование даже самой маленькой фирмы? Ответ на данный вопрос может дать любой менеджер, ответив о четырех главных ресурсах: труд, капитал, земля и предпринимательская способность. В современном мире к необходимым ресурсам предприятия добавились такие факторы производства, как время и информация (Рис.17).



Рисунок 17 - Важнейшие экономические ресурсы

Такая понятная и простая классификация предполагает наличие всех основных видов ресурсов. При отсутствии одного из них, не представляется возможным организовать работу. Значимость каждого вида ресурсов достаточно велико, но при вложении в них отдача будет далеко не одинаковой.

Экономические ресурсы или факторы производства – это средства для производства товаров и услуг, условия и необходимые составляющие экономической деятельности.

Ресурсы, которые необходимы для существования общества и используемые в хозяйстве, называются естественными. Землю, как фактор производства, включает в себя несколько определений (Рис.18).

Рассматривая капитал в широком смысле, можно дать ему определение ценности, которая приносит доход. С точки зрения ресурсов предприятия, под капиталом следует понимать реальный или вещественный капитал, к которому можно отнести все средства производства краткосрочного и длительного

пользования. В бухгалтерском анализе и в экономической науке различают основной и оборотный капитал.



Рисунок 18 – Земля, как фактор производства

Основной капитал – часть производственных фондов, вещественно воплощенная в средствах труда, которая сохраняет свою натуральную форму в течение длительного времени, по частям переносит стоимость продукции и возмещается после проведения нескольких производственных циклов [47]. Их классификация представлена в таблице 7.

Видовая структура основного капитала представлена соотношением различных его групп и зависима от технико-экономических особенностей отраслей промышленности.

В практике различают среднегодовую, ликвидационную, остаточную, восстановительную и первоначальную стоимость основных фондов.

Огромное значение для деятельности предприятия, наряду с основными фондами, имеет наличие оборотных средств и их оптимальное количество.

Под оборотными средствами понимается совокупность денежных средств, которые авансируются для создания фондов обращения и оборотных

производственных фондов для обеспечения непрерывного кругооборота денежных средств.

Таблица 7 – Классификация основного капитала

Тип классификации	Характеристики
В зависимости от назначения	Производственные фонды – фонды, непосредственно участвующие в производственном процессе или создающие условия для него (трубопроводы, производственные здания и т.д.)
	Непроизводственные фонды – объекты культурного и бытового назначения, медицинские учреждения и т.д.
В зависимости от отраслей народного хозяйства	Основные производственные фонды промышленности
	Основные производственные фонды сельского и лесного хозяйств
	Основные производственные фонды строительства
	Основные производственные фонды торговли и т.д.
В зависимости от учета и планирования	Разделение на виды и группы в соответствии с назначением в производственном процессе и сроком службы

Следует отметить, что средства предприятия, которые вкладываются в запасы готовой продукции, в неоплаченные, но отгруженные товары, денежные средства на счетах и в кассе относятся к фондам обращения.

К оборотным производственным фондам относятся расходы будущих периодов, незавершенное производство и предметы труда такие, как основные материалы и полуфабрикаты, сырье, вспомогательные материалы, тара, топливо, запасные части и другие [48].

Вступая в производство, оборотные производственные фонды присутствуют в своей натуральной форме и в процессе изготовления продукции потребляются целиком. Свою стоимость они переносят на создаваемый продукт.

Непрерывность реализации и производства продукции обеспечивают оборотные средства.

Фонды обращения, связанные с обслуживанием процесса обращения товаров, не участвуют в образовании стоимости, а являются ее носителями.

После изготовления готовой продукции и ее реализации стоимость оборотных средств возмещается в составе выручки от реализации продукции, что создает возможность систематического возобновления процесса производства. Он осуществляется путем непрерывного кругооборота средств предприятия.

В своем движении оборотные средства проходят последовательно три стадии – денежную, производственную и товарную.

Эффективное использование ресурсов во многом зависит от принципов организации производства. Так, ритмичность, слаженность и высокая результативность зависят от оптимальных размеров оборотных средств. Поэтому большое значение приобретает процесс нормирования оборотных средств, который относится к текущему финансовому планированию на предприятии. Для формирования оборотных средств предприятие использует собственные и приравненные к ним средства, а также привлеченные и заемные пассивы. Оборотные средства формируются за счет источников, представленных на Рисунке 19.



Рисунок 19 – Основные источники формирования оборотных средств

Отдельно выделяется категория денежного капитала. Финансовые ресурсы – это денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и

предназначенные для осуществления текущих затрат по расширенному воспроизводству для выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих. Финансовые ресурсы направляются также на содержание и развитие объектов непроемственной сферы, потребление, накопление в специальные резервные фонды и др.

Формирование финансовых ресурсов происходит за счет целого ряда источников. Первоначальное формирование финансовых ресурсов происходит в момент учреждения предприятия, когда образуется уставный капитал. В основном же финансовые ресурсы формируются за счет прибыли, а также перечисленных в вышеизложенной схеме источников [49].

Кадры, или трудовые ресурсы, предприятия – совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. Трудовые ресурсы приводят в движение материальные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Отличие данного вида ресурсов от других заключается в том, что каждый наемный работник может отказаться от предложенных условий и потребовать изменений условий труда, обучения другим профессиям, уволиться с предприятия по собственному желанию.

Кадровый состав предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности изменены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- 1) списочной и явочной численностью работников предприятия и его внутренних подразделений отдельных категорий и групп;
- 2) среднесписочной численностью работников предприятия и его внутренних подразделений за определенный период;
- 3) удельным весом работников отдельных подразделений в общей численности работников предприятия;

- 4) темпами роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
- 5) средним разрядом рабочих предприятия;
- 6) удельным весом служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование, в общей численности служащих и работников предприятия;
- 7) средним стажем работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
- 8) текучестью кадров по приему и увольнению работников;
- 9) фондовооруженностью труда работников и рабочих на предприятии и др [50].

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях их изменения для целей управления персоналом (в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия).

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

В экономической практике все виды используемых в экономике материально-вещественных ресурсов иногда именуется материальными ресурсами. Экономические ресурсы делятся на воспроизводимые и невозпроизводимые. Воспроизводимыми называют ресурсы, которые люди могут восстановить, воспроизвести, воссоздать, а невозпроизводимыми – которые практически невозможно воссоздать. К невозпроизводимым ресурсам относят земельные угодья, воздух, полезные ископаемые, фауну.

Перечисленные три экономических ресурса называются классическими и бесспорно признаются большинством экономистов. Однако в современной экономической теории часто выделяется еще несколько дополнительных

факторов. Один из них – предпринимательская способность [51].

Экономисты давно заметили, что отдельные предприятия и даже целые страны, обладающие примерно одинаковыми классическими факторами производства, нередко добиваются совершенно разных экономических результатов. Более того, бывает, что более богатые всевозможными ресурсами бедствуют, а бедные ими процветают. Чтобы факторы производства использовались и комбинировались наилучшим образом, необходим фактор особого рода – предпринимательская способность. Речь идет о том, что в рыночной экономике имеет место особая деятельность, которую осуществляет предприниматель, т. е. человек, организующий, планирующий хозяйственную деятельность, принимающий решения и т. п. Без предпринимателя невозможно соединение факторов производства. Он обладает особыми способностями, характером, знаниями, в результате чего может по-новому комбинировать факторы производства, способствовать развитию отдельных предприятий и экономики в целом.

В настоящее время в России в условиях становления рыночного хозяйства предпринимательские способности и в теории, и на практике признаны необходимым фактором производства. Многие люди на собственном опыте предпринимательства убедились, что для такого вида деятельности требуются специальные знания, особый склад ума и характера, своего рода талант. И если отбросить в сторону криминальные способы обогащения, то наиболее удачливые новые русские на самом деле обладают необходимым сплавом предпринимательских черт весьма противоречивого свойства: способностью к риску, инициативностью и в то же время расчетливостью, рационализмом, знаниями. Талант предпринимателя так же редок, как и другие. В качестве факторов производства некоторые экономисты выделяют научно-технический прогресс и информацию [52]. Все дополнительные факторы производства объединяет то, что они проявляют себя через более эффективное использование классических факторов. Одно и то же количество работников, машин и земли создает разные объемы продукции в зависимости от того, какие

предпринимательские, научно-технические и информационные ресурсы обеспечивают их использование.

Все материальные ресурсы (как естественные, так и произведенные человеком) ограничены. Действительно, когда речь идет о тех ресурсах, которые могут быть вовлечены в производство, встает проблема ограниченности пахотных земель, залежей полезных ископаемых, лесных угодий, пригодных к разведению рыб озер и рек. Лимитировано и использование в производстве станков и инструментов нужного ассортимента и качества, адекватных потребностям производства технологических характеристик, компьютеров необходимой производительности, программных средств, способных эффективно заменить человека на производстве. Несмотря на широкое развитие транспортных средств, всякий предприниматель ощущает определенную недостаточность их для целей своей деятельности.

Фактор ограниченности имеет место и в отношении человеческих ресурсов. В самом деле, несмотря на высокий уровень безработицы, в периодической печати постоянно публикуются объявления о приглашении на работу, о конкурсах на вакантные места. Это значит, что (наряду с проблемой занятости) существует дефицит определенных видов трудовых ресурсов. К примеру, при том что выпускники педагогического института не трудоустроены, в школах ощущается острая нехватка педагогических кадров. Нехватка людей, способных к активной предпринимательской деятельности, особенно остро ощущается в нашей экономике. Это связано с отсутствием, а точнее забвением, отечественных предпринимательских традиций, недостаточной квалификацией людей, занявшихся бизнесом, неадекватной потребностям современного бизнеса правовой, экономической и социально-политической средой.

Наряду с ограниченными экономическими ресурсами существуют и блага, не являющиеся ограниченными, распределяемыми и присваиваемыми определенными людьми (атмосферный воздух). Такие ресурсы (в отличие от экономических) называют свободными [53].

Ограниченность ресурсов и желание получить максимальную прибыль заставляет предпринимателей искать наиболее эффективные сочетания всех видов ресурсов и вкладывать деньги в ресурсы, обладающие большей по сравнению с другими фондоотдачей. Безусловно, таким ресурсом являются высококвалифицированные кадры.

Эффективность деятельности - это оптимальная эксплуатация ресурсов, которая выражается в максимизации доходов над затратами ресурсов. Затраты - это стоимость израсходованных ресурсов на получение результата, то есть затраты должны быть эффективны, то есть окупаемы доходами, ростом капитала. Эффективность обеспечивается экономической сутью ресурсов в управлении, они рождают (предопределяют) доходы, но для их получения необходимы затраты. Зависимость того, как ресурсов влияют на эффективность управленческой деятельности предприятия, раскрывается на Рисунке 20.



Рисунок 20 – Влияние ресурсов на эффективность управленческой деятельности предприятия

Ресурсы - главные производительные силы, которые формируют финансовые, рыночные, социальные результаты деятельности.

Роль ресурсов в бизнесе состоит не только в обеспечении результативности и эффективности деятельности, но и создании конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества в ресурсах для первенства на рынках заключаются:

- в привлечении лучших, более производительных ресурсов по сравнению с конкурентами;
- во владении исключительными, ограниченными ресурсами;
- в создании уникальных ресурсов, недоступных другим участникам рынков;
- в формировании системы ресурсов, обеспечивающей высокую результативность и эффективность;
- в наличии предпринимательских способностей.

Компании, обладающие конкурентными преимуществами в ресурсах, особенно если они защищены каким-либо способом, получают сверхнормальную прибыль.

Учитывая вышеизложенное, можно утверждать, что управление, основанное на экономических ресурсах, играет ключевую роль в осуществлении любой деятельности. Без рациональной ресурсной системы, результативность, эффективность и конкурентные преимущества будут на более низком уровне по сравнению с возможностями, которые предоставляет данная практика.

Разработка стратегии организации не ограничивается затратами основного, оборотного капитала, трудовых ресурсов, времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией - отбираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени деятельности. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы организации тесно связаны с интеллектуальными -

организация должна располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план, но определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях[54].

Обладание стратегическими, по сути, ресурсами позволяет экономическому субъекту принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой организации. Организация является достаточно сложной системой, приобретающей, соединяющей, потребляющей, воспроизводящей и распределяющей различные виды ресурсов.

Ресурсное обеспечение затрагивает все сферы деятельности экономических субъектов и, естественно, всегда представляло собой объект управления. Однако, отставание теоретических разработок от практики управления на современном этапе объясняется стремительным появлением новых видов ресурсов, источников их формирования и способов оценки. Новые ресурсы требуют адекватных методов, технологий и правил ресурсного обеспечения деятельности организаций.

Проблемы ресурсного обеспечения в современной России в значительной мере обусловлены предшествующими десятилетиями тотального господства государственной собственности, когда хозяйствующие субъекты обменивались ресурсами (в т.ч. и товарными) в рамках и по правилам единого собственника и вся ответственность за потери ложилась не на их руководителей, а на государство. Такие организации в принципе не могли обанкротиться, поэтому управление ресурсным обменом и ресурсным обеспечением как специфическая деятельность не рассматривалось ни в теоретическом, ни в практическом аспектах [55].

В настоящее время в России экономические субъекты перешли на новые условия обмена принадлежащими им ресурсами и вынуждены полностью отвечать за принятые управленческие решения своими активами. Однако

единого мнения по поводу теории ресурсного обеспечения пока не сложилось.

Ресурсное обеспечение представляет собой одну из важнейших функций, реализация которых определяет уровень развития любого хозяйствующего субъекта и эффективность его функционирования. Исследование его закономерностей требуется для рационального, эффективного и своевременного формирования и распределения ресурсов, необходимых для проведения работ по всем циклам.

Несмотря на свое первостепенное значение ресурсное обеспечение как «вещь в себе» не является целью деятельности организации. Задача деятельности состоит в достижении наиболее значимых общественных или локальных результатов при наименьших затратах, тем самым, включая две подзадачи. Первая состоит в формировании стратегических целей и направлений социально-экономической деятельности, максимизации ее результативности. Вторая - ресурсное обеспечение относится к производству и воспроизводству, распределению необходимых ресурсов, минимизации и рационализации затрат.

Ресурсное обеспечение нельзя сводить лишь к формированию источников деятельности хозяйственного субъекта. Этот процесс намного шире и оказывается сквозным по отношению к стратегическому управлению деятельностью в целом. От стратегии ресурсного обеспечения зависит возникновение или устранение важнейших проблем менеджмента организации, например, предотвращение формирования организационных барьеров или конфликта интересов, стимулирование повышения эффективности.

Исследование механизмов ресурсного обеспечения деятельности организации создает необходимую основу для выработки концепции управления ресурсами. Механизм ресурсного обеспечения - это система институциональных элементов, необходимая для распределения и перераспределения ресурсов хозяйствующими субъектами и их структурными подразделениями, а также трансформации ресурсов из одной формы в другую [56]. Направления ресурсного обеспечения деятельности организации, с одной

стороны, определяются теми финансовыми, кадровыми, материальными и другими ресурсами, которыми она располагает сегодня, а с другой - интеллектуальными ресурсами и инновациями, которые она предполагает внедрить в будущем, а также возможностями по привлечению источников инвестирования.

Ресурсное обеспечение деятельности организации - это комплексный процесс мобилизации, накопления, распределения ресурсов, а также осуществления планирования, контроля, мониторинга и других процедур, направленных на эффективное и рациональное использование ресурсов и снижение риска в деятельности организации.

Развитие темы ресурсного потенциала складывается в рамках сложившихся направлений стратегического планирования и управления, таких как финансовый менеджмент, управление персоналом, логистика, бизнес-планирование и т.д. В результате накоплен богатый инструментарий оценки возможностей организации в различных сферах ее деятельности, но вместе с тем, ощущается недостаток полноты охвата и систематизированного подхода в представлении структуры ресурсного потенциала.

Структура, в которой сегодня представлены знания, нацеленные на оценку ресурсного потенциала организации, не позволяет руководителю оперативно оценить возможности своей организации, выявить слабые стороны или, наоборот, обнаружить и оценить внутренние резервы для осуществления новых шагов в рыночной деятельности. Основной причиной сложившейся ситуации является отсутствие четкой структуры, которая имела бы взаимосвязь не только с процессом стратегического менеджмента, но и с организационной структурой организации.

Таким образом, представляется необходимым на основе накопленного рыночного инструментария представить модель, наиболее полно и наглядно отражающую всю суть ресурсного потенциала организации, а также позволяющую четко представлять его поэлементную структуру.

Правомерно предположить, что одинаковые по количеству и качеству ресурсы могут обладать различным потенциалом в зависимости от степени их использования. Таким образом, ресурсный потенциал характеризует не только различные виды ресурсов, но и степень их использования, их способность создавать полезный эффект.

В результате взаимодействия блоков системы управления, ресурсов и блока деятельности образуются функциональные области, позволяющие провести аналогию с организационной структурой и линией взаимосвязи с функциями различных организационных подразделений. Таким образом, данная структура позволяет определить полный набор функций того или иного структурного подразделения организации. При этом целиком охватываются все области деятельности, начиная от исследований и заканчивая применением маркетинговых инструментов взаимодействия с рынком и социальной деятельностью, являющейся, в частности для организаций, основополагающей.

В процессе осуществления организацией хозяйственно-финансовой деятельности ее ресурсы взаимодействуют, принося при этом определенные результаты в виде произведенной продукции, предоставленных услуг, выполненных работ и выручки от их реализации; доходов, прибыли и т.д. Полученные результаты являются реальной основой для развития процесса формирования ресурсов на новом качественном уровне и для экономического роста организации. Процесс управления ресурсами представлен на Рисунке 21.

Таким образом, управление ресурсами является необходимым условием повышения качества управления финансовыми потоками организации, т.к. любой элемент ресурсной базы, так или иначе, оказывает влияние на формирование, скорость и согласованность этих потоков. С этих позиций, ресурсное управление - деятельность, осуществляемая организацией с целью оптимального использования имеющихся ресурсов.

Критерии оптимальности могут варьировать в зависимости от целей организации, среди которых, в частности, можно назвать:

- удовлетворение материальных и иных потребностей пайщиков;

- увеличение прибыли;
- прирост капитала (имущества) организации;
- улучшение финансового состояния организации в целом и ее структурных подразделений;
- увеличение объемов деятельности;
- минимизация использования отдельных видов ресурсов.

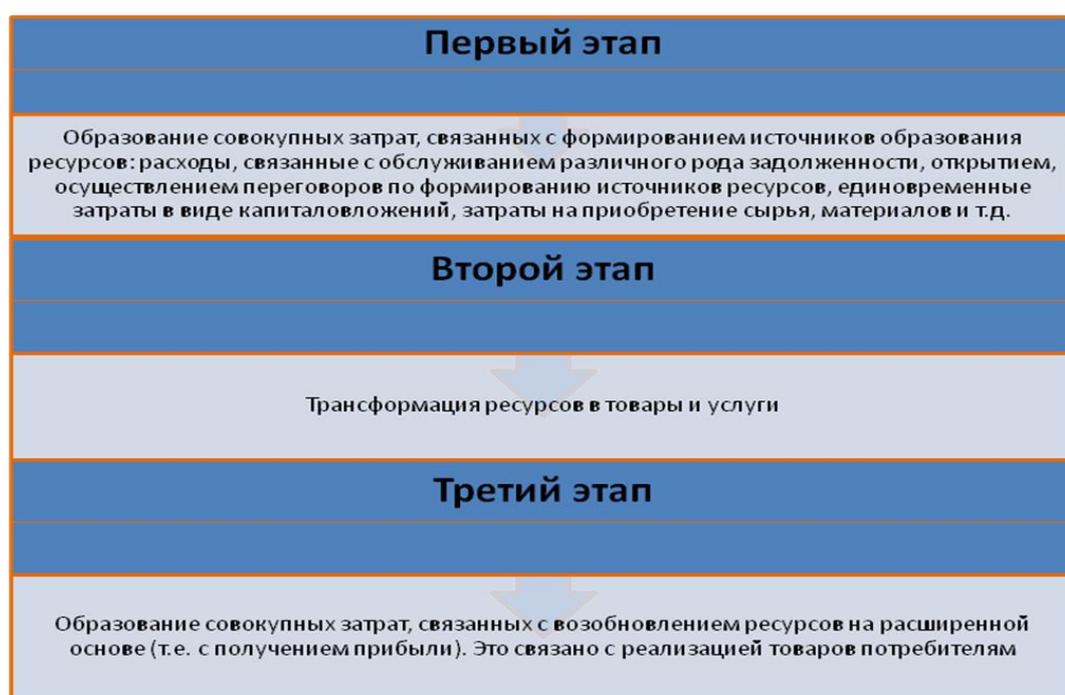


Рисунок 21 – Управление ресурсами предприятия

Современные технологии управления ресурсами используют систему бюджетов (бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и затрат, прогнозный балансовый отчет и т. д.), а также систему финансовой отчетности как инструмент контроля основных результатов деятельности организации, а также отклонения их от запланированных [57].

Исходя из этого, считаем, что внедрение новых технологий управления ресурсами организации необходимо сочетать с использованием уже существующих, скорректированных с учетом новых форм взаимоотношений между хозяйствующими субъектами. Структура механизма управления ресурсами предприятия отражена на Рисунке 22.



Рисунок 22 – Элементы организационно-экономического механизма управления ресурсами предприятия

Для построения новой структуры управления ресурсами необходимо основываться не только на организационной структуре группы, но и произвести функциональное разделение элементов управляемой организации на основании критериев, задач ресурсного управления - по центрам финансового учета. Это разбиение организации производится по звеньям, с которыми связано ведение учета.

Таким образом, разработка единого механизма ресурсного обеспечения деятельности организаций необходима для того, чтобы:

- создать новую структуру управления совокупными ресурсами;
- повысить точность при прогнозировании совокупных ресурсов;
- создавать альтернативность использования ресурсов. В этом случае понятие ограниченности ресурсов трансформируется в понятие относительности ресурсов, т. е. представление ресурсов как совокупных позволяет разрабатывать альтернативные программы их использования (охватывающие все аспекты хозяйственной деятельности организации), из которых выбирается наиболее эффективный вариант развития хозяйствующего субъекта;
- более точно выявлять недостатки в хозяйственной деятельности организации, влияющие на рост совокупных затрат и снижение эффективности

использования ресурсов;

- эффективно использовать механизм налогового планирования в организации;

- на более новой, качественной основе использовать методы риск-менеджмента для снижения финансово-экономических рисков хозяйствующего субъекта;

- повысить точность определения целей при разработке различного рода стратегий развития организации, критического объёма реализации, минимально необходимого ресурсного обеспечения и максимально допустимых совокупных затрат.

## 2.2 Система управления ресурсами

Ресурсы - источник энергии организации, основной фактор деятельности, поэтому жизненно важно управлять ими. Это осуществляется через систему управления ресурсами (Рис.23).



Рисунок 23 – Составляющие системы управления ресурсами предприятия

Система управления ресурсами является составной и неотъемлемой частью общей стратегии организации и системы управления реализацией стратегии [58].

Учитывая особенности и свойства ресурсов, можно сделать вывод, что в каждой организации имеется уникальный набор ресурсов, способов управления ими, привлечения, развития и использования их в деятельности. Поэтому каждая организация должна создавать собственную систему ресурсов под цели, стратегию развития, виды деятельности.

Система должна содержать комплекс и комбинацию необходимых ресурсов, исходя из целей, видов деятельности, стратегии, процессов(рис.24).

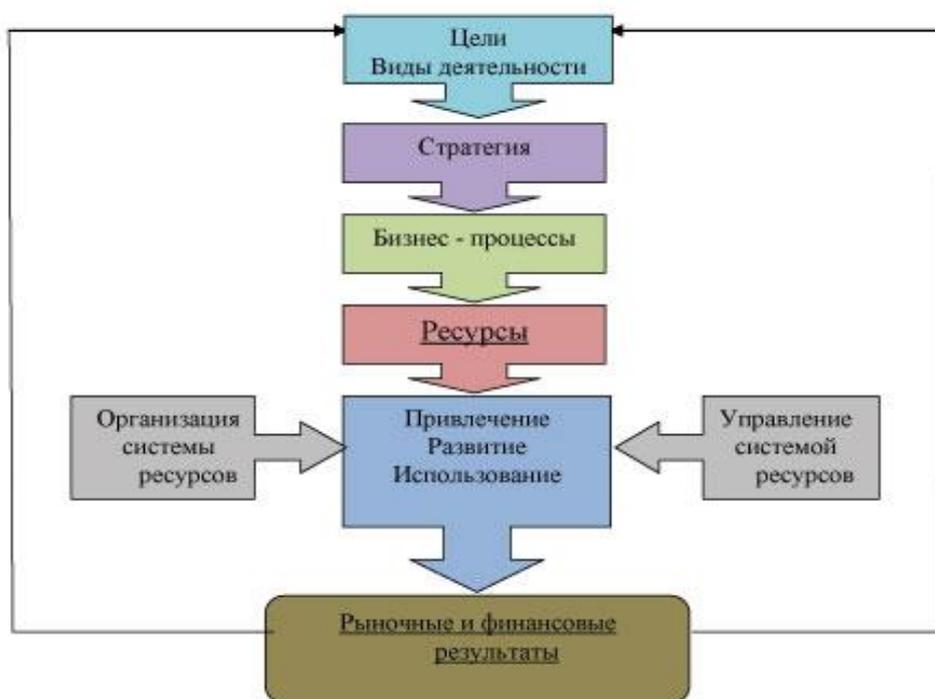


Рисунок 24 - Система функционирования ресурсов предприятия

Ресурсы - это система, которая превращает цель в результаты. Результат достигается через синтез целенаправленного воздействия кадровых ресурсов (труда) на овеществленные ресурсы (материальные, финансовые и другие) в ходе организационных процессов [59]. В организационных процессах происходит преобразование ресурсов в результаты деятельности. Тем самым, затраты ресурсов (количественные, качественные, стоимостные) определяется необходимостью их для результата. Результативность (достижение целей) обеспечивается правильным привлечением, развитием и использованием (применением) ресурсов для производства товара, его продажи потребителям и управления этими процессами.

Система служит для взаимосвязи основных организационных процессов в обеспечении потребностей в ресурсах, их сбалансированном распределении для использования, развития, накопления ресурсов для расширенного воспроизводства капитала.

Стратегические, ключевые ресурсы, которые обеспечивают развитие, и конкурентные преимущества организации определяются в общей стратегии развития организации (Рис.25).



Рисунок 25 – Общая стратегия развития предприятия

Стратегические ресурсы планируются в ресурсной стратегии на основе потребительской, товарной и рыночной стратегий, исходя из критических факторов успеха и свойств VRIN: ценность ресурсов (Valuable), редкость ресурсов (Rare), неидеальная воспроизводимость (imperfectly imitable), незаменимость (Non-substitutable) [60].

В ресурсной стратегии устанавливается потребность в ключевых ресурсах, определяющих развитие организации.

Потребность в ресурсах определяется на основании:

- характера внешней среды;
- целей и стратегии их достижения;
- продукта(тов) деятельности - товарного предложения;
- отраслевых особенностей;
- видов и масштабов деятельности;
- позиций на потребительских рынках и рынках ресурсов;

- системы организации и управления бизнесом.

Но стратегических ресурсов не достаточно в целом для деятельности и реализации стратегии. Стратегия осуществляется с помощью системы управления реализацией стратегии, которая требует ресурсов для обеспечения основных функций реализации стратегий (маркетинг, разработка, производство, сбыт, организация и управление) посредством действий кадровых ресурсов, опирающихся на систему финансирования [61]. То есть применением системы управления стратегией уточняются организационные процессы производства, продажи, организации и управления, а также источники финансирования привлечения ресурсов и определяются показатели их результативности и эффективности. Структура системы реализации стратегии приведена на Рисунке 26.



Рисунок 26 – Система по реализации стратегии

С учетом ресурсов, необходимых для функций управления уточняются потребности в общих ресурсах для деятельности.

В ресурсной стратегии также формулируются задачи, принципы и условия привлечения необходимых ресурсов, а также способы их привлечения и финансирования [62].

Задачи привлечения ресурсов:

- результативность - создание продукта, реализация потребителю;
- эффективность - генерация доходов от деятельности (признание потребителей, инвесторов, акционеров) превышает стоимость затраченных ресурсов.

Ресурсы обладают преимуществами, которые обеспечивают твердые позиции на рынках, а также дополнительный прирост капитала в виде сверхнормальных прибылей.

Принципы привлечения ресурсов:

- Альтернативность - возможные варианты решений.
- Выбор лучшего варианта на основе критериев оптимальности, которые устанавливаются компанией.
- Обоснованная оценка ресурсов с позиций: экономической, рыночной, технической, юридической, кадровой, рискованной и других.
- Соответствие стратегии, целям. Сравнение с конкурентами.
- Прирост рыночных возможностей.
- Измеримость ресурсов: натуральная, стоимостная.
- Производительность ресурсов.
- Результативность - продукт проданный потребителю (количество, качество, преимущества).
- Финансовый результат: выручка, прибыль, отдача на вложенный капитал и другие.

Условия привлечения ресурсов для деятельности:

- доступность ресурсов - возможность получения необходимых ресурсов для стратегической деятельности;
- достаточность ресурсов - возможность привлечения нужного количества ресурсов;

- качество ресурсов - соответствие целям, задачам (обеспечение достижимости), бизнес – процессам;
- рациональность привлечения и использования (оправданы, окупаются доходами);
- владение (и / или контролируемость) ресурсов;
- защита преимуществ в ресурсах.

Способы привлечения ресурсов:

- приобретение, покупка, мена;
- аренда, безвозмездное пользование;
- наем, гражданско-правовые отношения с кадрами;
- аутсорсинг;
- инвестиции;
- участие в капитале, слияния и поглощения;
- разработка, создание.

Большинство ресурсов привлекается на внешних рынках, поэтому динамика и состояние внешней среды оказывает архиважное значение на ресурсы [63]. Ее влияние можно проанализировать посредством PEST анализа:

- экономической перспективы (макроэкономических изменения, изменения на рынках ресурсов);
- политической перспективы;
- социальной перспективы;
- технологической перспективы.

Привлечением ресурсов решаются вопросы:

- какие ресурсы необходимы для доходов;
- сколько на объем деятельности;
- качество ресурсов;
- источники ресурсов;
- стоимость;
- измерение и оценка производительности ресурсов;

- конкурентные преимущества. Как их сохранить.
- Тем самым в ресурсной стратегии устанавливается:
- потребность в необходимых ресурсах для деятельности;
- качество ресурсов, их влияние на критические факторы успеха и показатели эффективности;
- количество и ориентировочная стоимость ресурсов, их производительность;
- риски по ресурсам;
- источники финансирования привлечения ресурсов;
- результативность и эффективность намечаемой деятельности.

Система формирования и привлечения стратегических ресурсов проиллюстрировано на Рисунке 27.

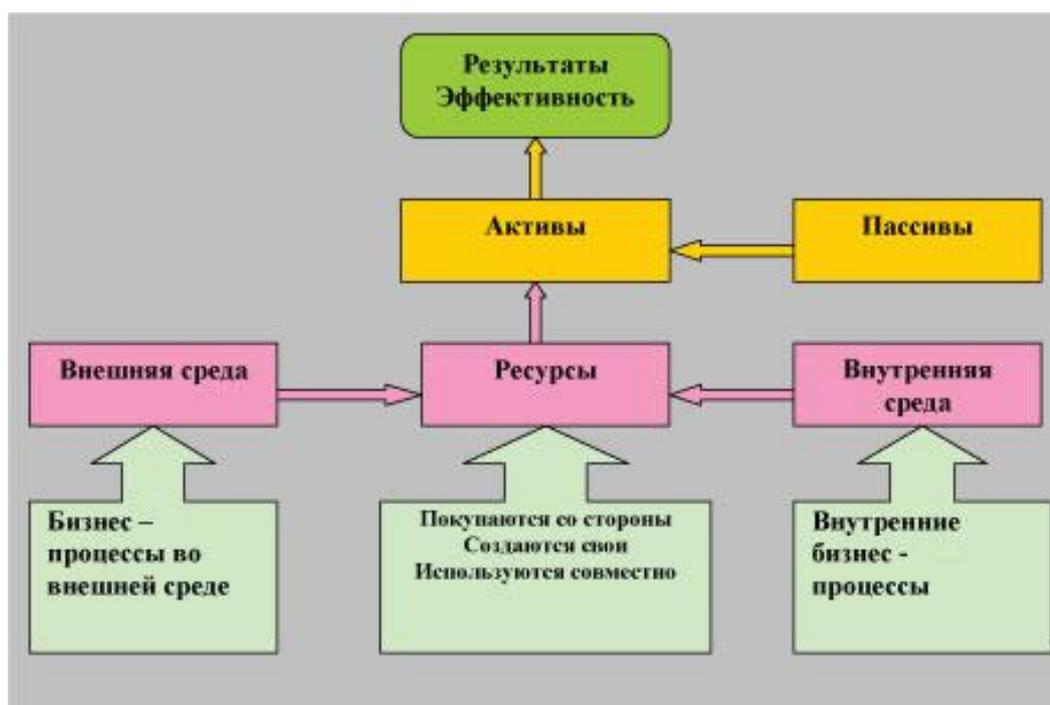


Рисунок 27 - Система формирования и привлечения стратегических ресурсов

Ресурсная стратегия осуществляется через систему управления реализацией ресурсной стратегии, которая должна содержать механизмы, которые будут обеспечивать привлечение и использование ресурсов через снабжение, распределение между центрами управления. Центры управления проектируются в организационной структуре. Механизмами реализации служат

системы организации и управления. Систему реализации ресурсной стратегии можно представить в виде модели управления ресурсами [64]. Образец модели представлен в Приложении Б.

Особенности ресурсной системы:

- система строится на комплексе методов: система сбалансированных показателей (Bsc), функционально - стоимостной анализ (ABC), причинно - следственные зависимости (СМОРС), ценностно-ориентированное управление (VBM), стандарты финансовой отчетности и другие;
- ресурсы планируются из стратегических целей (результатов) развития на 3 - 5 лет, тактические на 1 - 2 года;
- ресурсы планируются на процессы исходя из баланса активов и пассивов;
- возможно планирование от цены продукта;
- управление ресурсами в целом по всей деятельности;
- при принятии решений учитываются финансовые и нефинансовые показатели результатов;
- деятельность балансируется в системе результативного управления бизнесом (сбалансированных показателей);
- комплексность - ресурсами должны обеспечиваться все бизнес – процессы;
- системность - производительность и преимущество ресурсов зависит от взаимодействия или сочетания с другими ресурсами.

Функционирование ресурсной системы опирается на организационную систему, которая включает в себя:

- четко и ясно поставленные бизнес цели;
- стратегию достижения целей;
- структурирование бизнеса - система принятия и исполнения решений (стратегии), то есть организационная структура;
- порядок и правила принятия и исполнения решений, взаимодействия в рамках организационной структуры - систему корпоративных стандартов;

- бизнес - процессы и технологию их выполнения;
- необходимую инфраструктуру для осуществления бизнес – процессов;
- обеспечение ресурсами бизнес – процессов.

Организационная система является основой для определения потребности в ресурсах, распределения ресурсов между бизнес - процессами, обеспечения ресурсами, а также устанавливает правила и порядок работы с ними.

– Для целенаправленной работы с ресурсами необходимо управление ресурсами, которое включает в себя:

- мониторинг внешней среды, которая влияет на ресурсы;
- маркетинг внешних рынков;
- планирование ресурсов;
- формирование информации по ресурсам (активы - пассивы, доходы - расходы, МСФО, управленческий учет и другие);
- способы и методы измерения и оценки ресурсов;
- контроль и анализ результативности и эффективности привлечения, использования и развития ресурсов;
- мотивация за результативное и эффективное формирование и использование ресурсов.

Система управления ресурсами позволяет направлять ресурсы на достижение результативности (целей), координировать действия и использование ресурсов между функциями системы управления, центрами ответственности, обеспечивать ресурсами согласно планам и графикам, измерять и оценивать результативность и эффективность использования ресурсов, собирать и обрабатывать информацию, оперативно принимать решения, стимулировать достижения [65].

Преимущества системы управления экономическими ресурсами:

- комплексное и системное формирование ресурсной базы под стратегию и систему управления реализацией стратегии, а не хаотичных запросов подразделений;

- ориентация на доходность ресурсов, их ценность для бизнеса, а не только на стоимость ресурсов (эффективность использования ресурсов);
- рациональность распределения ресурсов между процессами для сбалансированности стратегического развития;
- контроль достаточности необходимых ресурсов для выполнения поставленных стратегических задач.

Система управления экономическими ресурсами является составной частью «иммунной системы бизнеса» противодействующей дезорганизации деятельности и негативным изменениям во внешней среде.

Выгоды применения системы управления экономическими ресурсами:

- нацеленность привлечения и использования ресурсов на результативность и эффективность деятельности;
- оптимизация затрат ресурсов в зависимости от ориентированности на доходность и укрепление рыночных позиций, конкурентной способности.

### **Выводы:**

Успех развития финансово-хозяйственной деятельности предприятия зависит от того, как формируются и рационально используются все ресурсы организации. Изучив теорию управления ресурсной базой можно выделить следующие основные аспекты:

- 1) Обеспечение деятельности предприятия ресурсами – одна из главных системных функций.
- 2) Неправильная работа механизма ресурсного обеспечения деятельности предприятия приводит к тому, что существенно ограничивается возможность развития организации, снижается ее конкурентоспособность по сравнению с другими субъектами рынка.
- 3) Ресурсы предприятия - это все то, что может использовать предприятие для достижения своих целей и удовлетворения потребностей субъектов внешней среды и собственных.

4) Эффективное использование ресурсов во многом зависит от принципов организации производства. Фактор ограниченности имеет место и в отношении человеческих ресурсов. Несмотря на высокий уровень безработицы, в периодической печати постоянно публикуются объявления о приглашении на работу, о конкурсах на вакантные места. Это значит, что (наряду с проблемой занятости) существует дефицит определенных видов трудовых ресурсов (выпускники педагогического института не трудоустроены, нехватка людей, способных к активной предпринимательской деятельности).

5) Ограниченность ресурсов и желание получить максимальную прибыль заставляет предпринимателей искать наиболее эффективные сочетания всех видов ресурсов и вкладывать деньги в ресурсы, обладающие большей по сравнению с другими фондоотдачей. Безусловно, таким ресурсом являются высококвалифицированные кадры.

6) Эффективность деятельности - это оптимальная эксплуатация ресурсов, которая выражается в максимизации доходов над затратами ресурсов. Затраты - это стоимость израсходованных ресурсов на получение результата, то есть затраты должны быть эффективны, то есть окупаемы доходами, ростом капитала.

7) Роль ресурсов в бизнесе состоит не только в обеспечении результативности и эффективности деятельности, но и создании конкурентных преимуществ.

8) Ресурсное обеспечение деятельности организации - это комплексный процесс мобилизации, накопления, распределения ресурсов, а также осуществления планирования, контроля, мониторинга и других процедур, направленных на эффективное и рациональное использование ресурсов и снижение риска в деятельности организации.

9) Система управления ресурсами позволяет направлять ресурсы на достижение результативности (целей), координировать действия и использование ресурсов между функциями системы управления, центрами ответственности, обеспечивать ресурсами согласно планам и графикам,

измерять и оценивать результативность и эффективность использования ресурсов, собирать и обрабатывать информацию, оперативно принимать решения, стимулировать достижения.

Таким образом, можно утверждать, что управление, основанное на экономических ресурсах, играет ключевую роль в осуществлении любой деятельности. Без рациональной ресурсной системы, результативность, эффективность и конкурентные преимущества будут на более низком уровне.

### **3 Совершенствование управления ресурсной базой на примере ПО «Тимирязевец»**

#### **3.1 Анализ развития организаций, входящих в потребительский рынок, на примере ПО «Тимирязевец»**

Потребительская кооперация – это устойчивая экономическая система, которая создана на основе членских паевых взносов объединением граждан на добровольной основе (Рис.28). Данная форма оказалась наиболее жизнеспособной, поскольку, является многоотраслевой системой, охватывающей почти все сферы деятельности: общественное питание, торговлю, производство потребительских товаров, в том числе выпуск хлеба и хлебобулочных изделий [68].



Рисунок 28 – Логотипы потребительской кооперации

Сегодня система потребительской кооперации оказывает влияние на социально-экономический климат села, в удаленных от районных центров селах магазины потребительской кооперации являются, по сути, культурными центрами для сельских жителей. Здесь проводятся собрания пайщиков, можно почитать газету, обсудить события.

Потребительская кооперация осуществляет конкретные мероприятия для улучшения уровня жизни сельского населения, в частности, занимаясь закупками продукции, выращенной на сельском подворье, а также дикорастущей, повышает благосостояние сельских жителей. Продукция, выпускаемая производственными предприятиями потребительской кооперации и реализуемая через торговую сеть, является экологически чистой продукцией,

так как основное сырье, используемое в производстве, закупается у сельского населения (Рис.29).

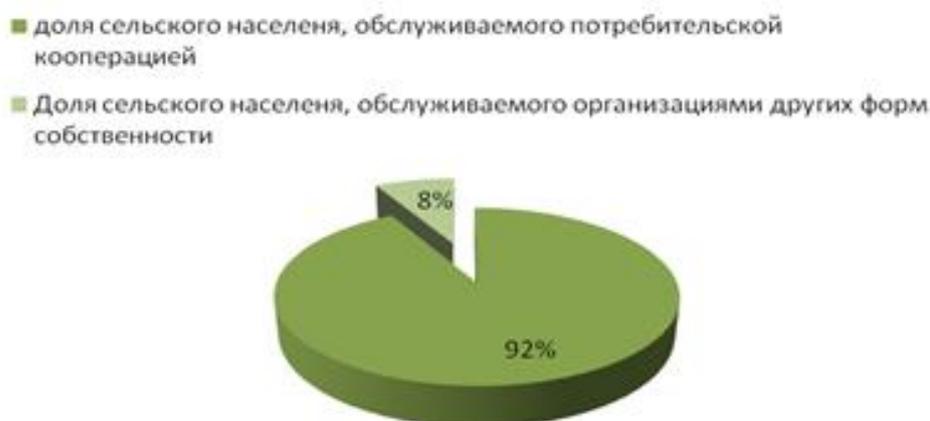


Рисунок 29 – Обслуживание сельского населения

Потребительская кооперация области выжила в трудный этап перехода к рынку, сохранила себя как целостную социально ориентированную систему. В настоящее время кооперативные организации действуют в 13 районах области, обслуживают население 166 сельских населенных пунктов. Потребительская кооперация области объединяет более 11 тысяч пайщиков и 2150 работников [69].

От года к году возрастают объемы деятельности. Возрастают объемы инвестиций в основные фонды. Прослеживается улучшение материально-технической базы, принимают современный вид объекты собственности, меняется внешний облик и интерьер магазинов и предприятий общественного питания, производственных предприятий. Необходимо закрепить и приумножить достигнутое.

Кооперация - это особая социально-экономическая структура, соединяющая в себе как производственную, коммерческую и другие виды деятельности, так и общественное начало. Поэтому необходимо ценить ее опыт, кооперативные принципы, такие как добровольность членства, демократическое управление и контроль.

Настоящая Концепция развития потребительского общества в Российской Федерации до 2017 года предусматривает следующее:

- формулировка основных направлений деятельности организации для обеспечения поступательного стабильного развития потребительской кооперации;
- расширение и интенсификация деятельности;
- приобретение влияния на рынке непродовольственных и продовольственных товаров;
- повышение авторитета и участие в решении социально-экономических проблем;
- обеспечение безопасности страны на продовольственном рынке [71].

Динамичное и стабильное развитие экономики России приводит к постепенной трансформации рыночных отношений, затрагивающих все субъекты рынка, где потребительская кооперация занимает существенное место.

На рынках, которые представляют потребительскую кооперацию, происходит развитие систем управления в производстве и торговли потребительскими товарами, а также активно укрепляются позиции крупных и средних участников и их объединений.

В наше время создается угроза безопасности РФ в сфере обеспечения продовольственными товарами, за счет того, что крупные торговые организации укрепляют свои позиции, обеспечивая торговлю импортной продукцией.

Очень медленно проходят процессы восстановления уровня материального обеспечения, защиты сельского населения, культурно-бытового обслуживания и удовлетворения повседневных потребностей.

В современном мире развитие рыночных отношений сопровождаются конкуренция и стремление к повышению экономическо-эффективной деятельности. Это происходит за счет того, что в сельских и удалённых поселениях снижается внимание к социальной сфере.

В России одной из крупных систем является потребительская кооперация, которая осуществляет производственную, заготовительную и торговую

деятельности, оказывает населению социально-бытовые услуги, производит сельскохозяйственную продукцию.

В 2016 году потребительской кооперации России исполняется 185 лет. За свою историю она стала обладателем огромных традиций и большого человеческого потенциала.

Переходный период конца 80-90-х годов 20 века оставил на потребительской кооперации огромный отпечаток. Ей пришлось утратить многие экономические и политические позиции, но, несмотря на все это, усилия работников сохранили единство и целостность, непрерывность взаимодействия и традиций, а также значительную материально-техническую базу [71].

Это дает достаточные предпосылки к тому, чтобы потребительское общество активно развивалось на единой экономической, идеологической, организационной и политической основах.

Главное условие стабильного и динамичного развития потребительского общества - удовлетворить интересы основных вовлечённых групп (Рис.30):

- потребители товаров и услуг - основа экономического развития;
- работники потребительского общества - движущая сила системы потребительской кооперации;
- пайщики - социальная основа потребительской кооперации.

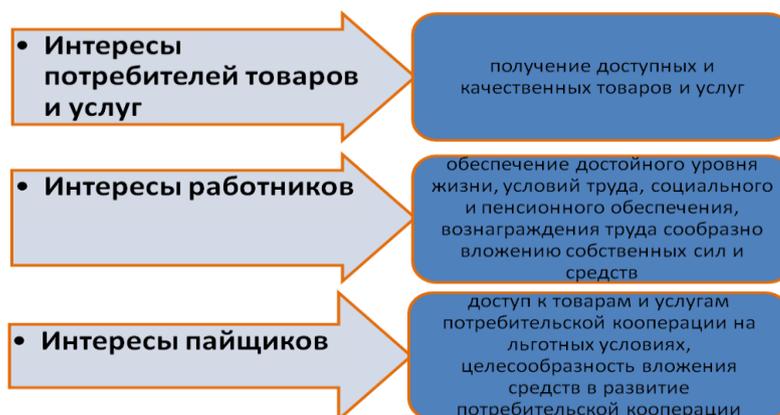


Рисунок 30 – Интересы основных вовлеченных групп потребительского общества

Усиление и возникновение дезинтеграционных процессов появляются за счет недостаточного внимания к интересам потребительского общества. Происходит утрата информационных, финансовых, экономических и транспортных связей.

Данные процессы могут привести к тому, что потребительская кооперация исчезнет, как единая система и важный элемент социально-экономического механизма РФ. Потребительское общество в долгосрочной и среднесрочной перспективах может полностью утратить свои конкурентные преимущества, которые основываются на системном единстве и масштабах.

Значительное снижение динамики развития потребительского общества ведет к стагнации. На данный процесс влияют следующие факторы:

- недостаточно высокий уровень информационного обеспечения и взаимодействия;
- отсутствие инвестиционной привлекательности и единой стратегии развития;
- стремление самостоятельно решать сложные комплексные проблемы.

При таких условиях предприятия потребительской кооперации не только не могут опережать существующие тенденции, но и просто адаптироваться к изменениям внешней среды. Они начинают отставать от конкурентов. Формирование конкурентных преимуществ тормозит за счет отсутствия аккумулированных источников финансирования для развития перспективности, конкурентоспособности и крупномасштабных проектов.

Успех потребительского общества может быть не только в своей текущей деятельности, например, удовлетворение индивидуальных целей работников, потребителей и пайщиков, укрепление их социальной защищённости и личного благосостояния, но и в деятельности по реализации приоритетных национальных проектов, общегосударственных задач, обеспечении занятости населения и решение проблем, связанных с продовольственной безопасностью страны. Потребительская кооперация за счет собственного производства может

заменить импортную продукцию, тем самым реализовывая государственные задачи.

Миссия потребительского общества - развить социальную инфраструктуру, первоначально на селе, обеспечить стабильное развитие потребительского рынка страны, удовлетворяя при этом потребности и социальную защиту, повысить занятость населения, которое вовлечено в деятельность и обслуживается потребительской кооперацией, укрепить безопасность России в сфере обеспечения продовольственными товарами.

К основным целям развития потребительского общества относятся:

- развитие и сохранение потребительской кооперации как самобытной, мощной и единой системы;
- усиление и укрепление позиций на традиционных рынках;
- конкуренция и развитие на федеральном, межрегиональном и региональном уровнях, на уровне района укрепление позиций в сельских поселениях, а также выход на рынки городов;
- интеграция и модернизация в инновационную экономику;
- интеграция в решениях общегосударственных проблем, повышение благосостояния сельского населения и развитие, основанное на эффективном взаимодействии с государственными институтами.

В наше время, в потребительской кооперации происходят процессы обновления, ориентированных на поддержание и сохранение кооперативной системы, которая соответствует условиям рыночных отношений.

Чтобы сохранить наметившиеся тенденции по закреплению позиций потребительской кооперации и обеспечения устойчивых темпов развития необходимо уделять особое значение повышению эффективности её деятельности. Исходя из этого, исследование проблемы управления ресурсной базы предприятий потребительской кооперации является актуальным.

Потребительское общество «Тимирязевец» основано 31 марта 2000 года, как добровольное объединение граждан и (или) юридических лиц на основе членства путем объединения имущественных паевых взносов для

производственной, заготовительной, торговой и иной деятельности с целью удовлетворить материальные и иные потребности его членов.

ПО «Тимирязевец» является некоммерческой организацией, юридическим лицом, которое имеет самостоятельный баланс, печать с фирменным наименованием, расчетный рублевый банковский счет, штампы, бланки и другие реквизиты [70].

ПО «Тимирязевец» по своей организационно-правовой форме является потребительским кооперативом.

Юридические лица и граждане, которые внесли паевые и вступительные взносы, принимаются в потребительское общество и являются его пайщиками.

Место нахождения ПО «Тимирязевец»: 634510, Томская область, г. Томск, с. Тимирязевское, ул. Новая, 11 в.

Деятельность ПО «Тимирязевец» осуществляется на основании Устава общества, который утверждается на Общем собрании уполномоченных членов пайщиков. Также в своей деятельности общество руководствуется законом РФ «О потребительской кооперации в РФ», Гражданским кодексом РФ и другими законами РФ и Томской области, а также нормативными актами органов местного самоуправления.

ПО «Тимирязевец» создано на неопределенный срок.

Цель деятельности потребительского общества - удовлетворить материальные и иные потребности в товарах и услугах его членов.

Для того, чтобы выполнить указанную цель «Тимирязевец» осуществляет:

- производственную, заготовительную, посредническую, торговую и иную деятельности, которые не запрещены законом;
- содействие в развитии социально-бытовой и иной инфраструктуры;
- закупку у юридических лиц и граждан продукции и изделий личных промыслов и подсобных хозяйств, сельскохозяйственных сырья и продукции, дикорастущих грибов, ягод, плодов, лекарственно-технического и вторичного

сырья для дальнейшей реализации в торговой сети, переработки и поставки в промышленность;

- развитие пропаганды кооперативного движения, кооперативной демократии;

- развитие переработки сельскохозяйственных сырья и продуктов, заготовок, материально - технической базы торговли, торгового обслуживания, для того, чтобы позволить сельским людям сбывать излишки сельскохозяйственных продуктов и приобретать необходимые услуги и товары;

- решение вопросов социального развития, организация подготовки и переподготовки кадров за счет эффективного ведения кооперативного хозяйства;

- розничную и оптовую торговлю, также создавая торговые магазины, ларьки, киоски;

- реализацию на своей территории и за ее пределами кондитерских, хлебобулочных и макаронных изделий;

- через сеть общественного питания обеспечивает развитие по обслуживанию населения, а также через розничную сеть реализацию продукции собственного производства, полуфабрикатов и хлебобулочных изделий;

- ведение благотворительной деятельности;

- на договорной основе содействие в развитии личных фермерских и подсобных хозяйств, производящих сельскохозяйственную продукцию;

- реализацию и производство медицинского, промышленного, сельскохозяйственного, культурно-оздоровительного назначений промышленных и продовольственных товаров;

- транспортно – экспедиционную, перевозочную и другие деятельности, связанные с осуществлением транспортного процесса.

Имущество общества, принадлежащее ему как юридическому лицу на праве собственности, является основой его экономической деятельности.

Источники образования имущества потребительского общества представлены на Рисунке 31.

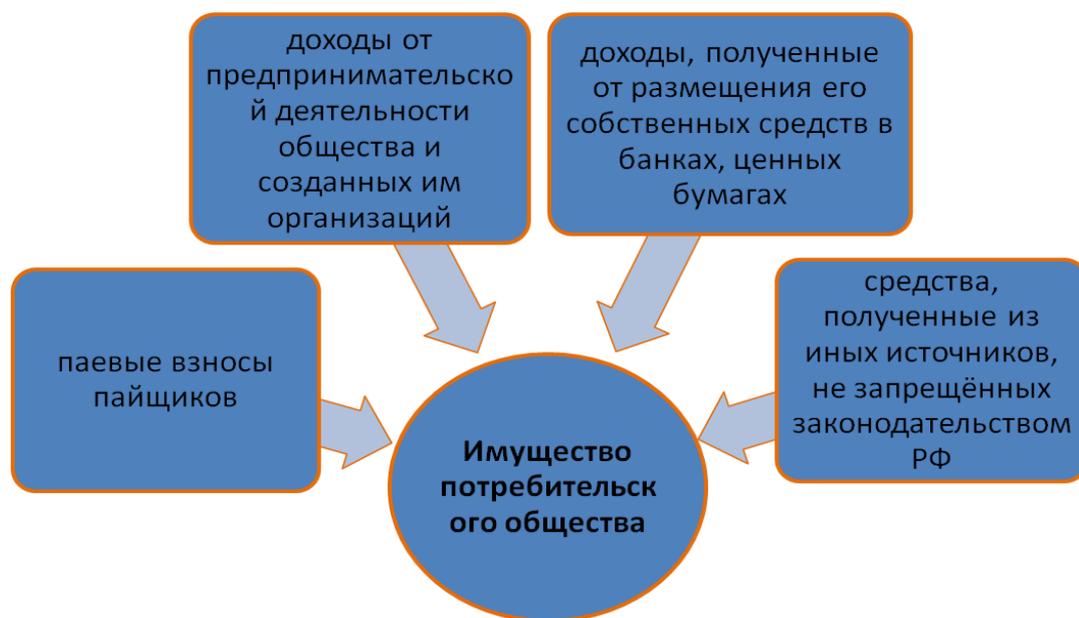


Рисунок 31 – Источники образования имущества потребительского общества

В настоящее время потенциальными конкурентами потребительского общества «Тимирязевец» являются частные предприниматели, которые осуществляют свою деятельность через собственные рынки, магазины, павильоны, киоски и лавки. Преимущества и недостатки работы конкурентов представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Преимущества и недостатки деятельности конкурентов потребительского общества

Преимущества	Недостатки
Льготы при налогообложении	Несоблюдение санитарных требований
Возможность быстрого приспособления к изменениям рынка	Недостаточно высокий уровень качества обслуживания
Приемлемый график работы для покупателей	Слабая материально-техническая база
	Недостаточно широкий ассортимент продовольственных товаров

Товарный ассортимент большинства групп, представленный в магазинах общества аналогичен ассортименту конкурентов. Единственный аргумент, который способен оказать воздействие на поведение покупателя - это цена. За годы практик у потребителя сложился стереотип мышления, что на рынках и в крупных торговых сетях такой показатель, как цена будет гораздо ниже, чем в

магазинах потребительской кооперации. Несмотря на то, что зачастую в магазинах потребительского общества ценовой показатель гораздо ниже, чем у конкурентов.

Исходя из этого, необходимо активизировать усилия по формированию имиджа предприятия, как торговой социально ориентированной системы, которая предлагает товары высокого качества, но по низкой цене. Поспособствовать данным усилиям может развитие собственного производства, которое имеет максимальную степень загрузки своих производственных мощностей и выпускает широкий ассортимент продукции по низкой себестоимостью.

Другой приемлемый вариант роста конкурентоспособности потребительского общества – это сотрудничество с поставщиками, которые предлагают выгодные для предприятия условия деловых отношений. Например, специальные цены при высокой степени гарантии в оплате, отсрочка платежа, которая будет составлять период свыше 5-7 дней.

Современная политика конкурентоспособности ПО «Тимирязевец» заключается в том, чтобы сконцентрировать пристальное внимание на производство качественных продукции и услуг, расширить ассортимент товаров, за счет производства собственного продукции, модернизировать и качественно улучшить работу объектов розничной торговли и общественного питания. Эти действия позволят укрепить доверие потребителя.

Влияние внешней среды отражается на деятельности предприятия, в том числе и на его внутренней среде. Причем потребительское общество может сохранять свои конкурентные преимущества за счет того, что происходит адаптация факторов внутренней среды деятельности предприятия к факторам изменения внешней среды.

Гражданский кодекс РФ разграничивает юридических лиц на коммерческие и некоммерческие организации. Во внимание принимается основная цель деятельности организации. И, как отмечено выше, основная цель некоммерческой организации, как правило, является деятельность,

направленная на решение социальных задач. И если некоммерческая организация ведет предпринимательскую деятельность, то прибыль от нее используется также для выполнения социальных и иных общественно полезных целей. Потребительское общество может иметь торговые, заготовительные, промышленные и иные предприятия, функционирующие на хозяйственном расчете и ведущие социальную и предпринимательскую деятельность.

Прибыль — форма денежных накоплений организации. Она выражает конечный финансовый результат предпринимательской деятельности организации. Прибыль служит одним из главных источников финансовых ресурсов организации и вместе с тем выполняет решающую роль в финансово-хозяйственной деятельности организации. Она остается одним из источников поступления средств в государственный бюджет.

Конечный финансовый результат предпринимательской деятельности организации формируется в виде прибыли убытка. Прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг) и товаров определяется как разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) в действующих ценах без налога на добавленную стоимость и акцизов; и затратами на ее производство и реализацию.

На основе бухгалтерской отчетности бы составлен сравнительный анализ финансовых результатов за 2014-2015 года (Таблица 9).

Таблица 9 – Финансовые результаты ПО «Тимирязевец» за 2014-2015 года

Наименование показателей	Прибыль(+), убытки(-) полученные за 2014 год, тыс.руб	Прибыль(+), убытки(-) полученные за 2015 год, тыс.руб
Всего	192	-3558
в том числе по отраслям деятельности:	-1353	-3598
розничная торговля		
общественное питание	-152	-169
промышленность	166	-338
другие виды деятельности	1531	547
в том числе продажа имущества	200	400

Кадровый потенциал ПО «Тимирязевец» составляют высоко подготовленные специалисты: менеджеры, технический персонал, работники массовых профессий. Численность предприятия на данный момент составляет 55 человек, из них 13 человека с высшим образованием, 32 человек со средним специальным, остальные работники со средне профессиональным или средним образованием.

Динамика изменения численности персонала представлена в Таблице 10. Таблица 10 – сравнительный анализ изменения численности персонала ПО «Тимирязевец» за 2014-2015 года

Должности	Число должностей за 2014 год	Число должностей за 2015 год
Работники, занимающие должности руководителей	3	2
Из них: председатели советов потребительских обществ и их союзов	1	1
Председатели правлений потребительских обществ и их союзов	1	-
Главные бухгалтера	1	1
Работники, занимающие должности специалистов	9	7
Из них: специалисты финансово-экономической службы	4	3
Специалисты кадровой службы	1	-
Юристконсульты	1	1
Товароведы, менеджеры и т.д.	2	2
Технологи, заведующие производством	1	1
Материально-ответственные лица	38	31
Из них: заведующие магазинами	9	8
продавцы	29	23
Другие работники	12	11
Всего сотрудников	62	51

Из сравнительного анализа двух периодов видно, что в 2015 году ПО «Тимирязевец» сокращает свои убытки, а также и свои кадровые ресурсы.

Причинами уменьшения потребности в трудовых ресурсах можно являться изменение объема товарооборота, использование средств автоматизации, наличие или устранение внутрисменных и целодневных простоев, состояние нормирования труда и др.

В настоящее время одной из основных проблем, которая препятствует динамичному и эффективному развитию, является недостаточная финансовая устойчивость предприятий потребительской кооперации.

Чтобы повысить финансовую устойчивость, потребительскому обществу необходимо формировать и реализовывать финансовую стратегию. Проведение финансовой политики не может проходить спонтанно, а наоборот, должно обеспечивать сбалансированное развитие предприятия, которое подкреплено финансовым планированием и основывается на реальной оценке своих возможностей, а также обоснованно подходить к привлечению от третьих лиц финансовых ресурсов (инвестиционных ресурсов, кредитов, займов), снижению рисков операционной деятельности и капитальных вложений.

Исходя из выше изложенного, можно сделать вывод. Чтобы повысить финансовую устойчивость потребительского общества, необходимо выполнять следующие цели:

- обеспечение стабильного функционирования и развития потребительского общества за счет достаточности источников финансирования и сбалансированной финансовой политики для реализации стратегических проектов и программ;
- не допустить прекращения деятельности общества, в том числе по причинам принудительной ликвидации, недружественного поглощения, банкротства и т.п.

### **3.2 Анализ ресурсной базы ПО «Тимирязевец»**

В настоящее время, в условиях развития рынка, организация полностью несет экономическую ответственность за свои действия и решения. Эффективность управления ресурсной базой напрямую влияет на производственные результаты предприятия, а, в конечном итоге, и на ее финансовое состояние.

Рассматривая потребительский рынок Томской области, можно сделать вывод, что на ее территории розничная торговля является основным видом

деятельности. Исходя из этого, в качестве исследования ресурсной базы, было выбрано потребительской общество «Тимирязевец», входящее в потребительский рынок Томской области и основным видом деятельности которого является розничная торговля.

Проведя анализ документации и деятельности общества, можно выделить следующие составляющие ресурсной базы предприятия (Рис.32).



Рисунок 32 – Структура ресурсной базы ПО «Тимирязевец»

Под материально-технической базой понимается совокупность средств производства, вещественных, материальных элементов, используемых в экономических процессах [72]. Материально-техническая база ПО «Тимирязевец» включает в себя следующие элементы:

- денежные средства, которые являются особо важной составляющей материально-технической базы ПО «Тимирязевец»;

- средства производства – это приобретенные средства для эффективного развития и функционирования организации. К таким ресурсам можно отнести компьютерную технику, канцелярские товары, офисную мебель и т.д.;

- инфраструктура управления потребительской кооперацией. Потребительское общество «Тимирязевец», как составная часть областного союза потребительских обществ на региональном уровне, входит в инфраструктура Центросоюза потребительских обществ;

- здания и сооружения предприятия, являются одной из важных составляющих ресурсной базы общества. От технического состояния данного вида ресурсов будут зависеть объемы будущих вложений в реконструкцию и ремонт.

Кадровые ресурсы – это стратегические ресурсы предприятия, ее интеллектуальный капитал и нематериальный актив одновременно [73]. Очень важную роль в деятельности организации является оценка персонала. Она позволяет раскрыть потенциал сотрудников, выявить зоны компетенции развития и направить полученные результаты на реализацию стратегических целей предприятия для того, чтобы развитие организации и персонала преследовали единую цель и шли в одном направлении. ПО «Тимирязевец» представлено следующими элементами кадровых ресурсов.

- штат сотрудников потребительского общества с их навыками, умениями и знаниями. К ним относятся: сотрудники аппарата управления, торговли, производства, водители, технический персонал.

Под информационными ресурсами предприятия понимаются отдельные документы и массивы документов, которые содержатся в информационных системах, таких как банки данных, фонды и т.д. [74]. Данные ресурсы в ПО «Тимирязевец» представлены:

- программными средствами. ПО «Тимирязевец», в качестве основных программных средств, использует 1С: Бухгалтерия 8.3 и 1С: Парус;

– источниками информации. Основными источниками потребительского общества являются федеральные и региональные законы и законодательные акты, внутренние документы организационно-распорядительного характера.

– базами данных. В торговой деятельности общества используется федерально-номенклатурная база товаров. Она предназначена для эффективной и целостной работы всей системы потребительской кооперации. Также используется федеральная база контрагентов. Контрагент – частное или юридическое лицо, предоставляющее обществу товары и услуги.

– рекламными технологиями. В настоящее время, реклама достаточно слабо развита. Основной объем представлен в торговой деятельности в виде рекламы продукции собственного производства и товаров других торговых марок.

Организационно-управленческие ресурсы – это источники, способные к управлению и осуществлению воздействий на предприятие для того, чтобы изменить его состояние, показатели функционирования, результаты деятельности и т. д. [75].

– организационная структура. ПО «Тимирязевец» представлено следующими элементами организационно-управленческих ресурсов (Рис.33).

Общее собрание уполномоченных является высшим органом Общества. К его основным компетенциям можно отнести следующее:

- утверждать и изменять Устав Общества;
- избирать и досрочно прекращать компетенции председателя и членов Совета, а также Ревизионной комиссии и т.д. [76].

Органом управления Общества является Совет. Председатель Совета действует от имени Общества, представляет его интересы и издает распоряжения, которые касаются рабочего процесса.

Руководство за текущей деятельностью Общества осуществляет Правление.

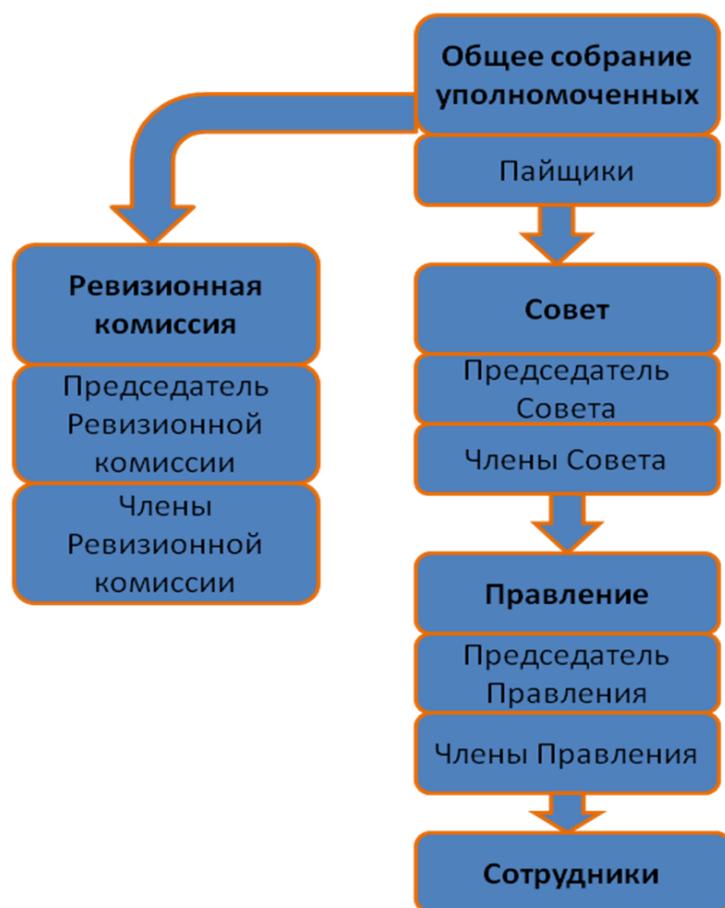


Рисунок 33 – Организационная структура ПО «Тимирязевец»

Ревизионная комиссия контролирует финансово-хозяйственную деятельность Общества, а также работу Совета и Правления [76].

– организационные процедуры. К такому виду организационно-управленческих ресурсов относятся разнообразные собрания и совещания.

Под административными ресурсами понимается определенное влияние чиновников или государственных органов. Данный вид ресурсов представлен в ПО «Тимирязевец» как :

– связь потребительского общества с государственными и местными органами власти.

Временные ресурсы – это ресурсы времени, которые обозначают обозначенный срок до чего либо [77]. К ним можно отнести:

- распорядок рабочего времени;
- распорядок отдыха;
- распорядок дня.

Исходя из проведенного анализа документации и деятельности Общества, можно прийти к выводу, что ресурсная база данного предприятия сформирована на достаточно хорошем уровне. Особое внимание на себе заострило присутствие такой разновидности информационных ресурсов. Несмотря на удовлетворительное состояние финансовой базы Общества, оно идет в ногу со временем, автоматизируя свои торговые точки на основе программного комплекса 1С: Парус.

Сегодня, руководству Общества, для укрепления своего финансового положения, необходимо сконцентрировать достаточное количество ресурсов на ключевых видах деятельности. Для того, чтобы предпринять какие-либо действия, в первую очередь необходимо сформировать реальную и целостную картину деятельности всего Общества. Управление ресурсной базой предприятия является основным фактором по созданию длительных конкурентных преимуществ. Для данного управления будет особо важным выявление и развитие ключевых ресурсных возможностей, а также рационализация нерентабельных ресурсов.

В наше время, успешное развитие предприятия, зависит от эффективного управления его ресурсным потенциалом. За последние годы такое управление все больше основывается на различных автоматизированных системах.

Основной деятельностью ПО «Тимирязевец» является розничная торговля. В середине 2014 года было принято решение об автоматизации торговых точек на основе системы 1С: Парус.

В настоящее время, основная проблема ПО «Тимирязевец» – это неэффективное управление ресурсами, которые представлены в торговой деятельности предприятия. Из-за того, что автоматизированы не все торговые точки, нельзя сформировать реальную картину розничной торговли Общества.

Решение данной проблемы приведет не только к улучшению финансовой привлекательности предприятия, но и четкому и эффективному управлению ресурсной базой.

### 3.3 Управление ресурсной базой ПО «Тимирязевец» на основе автоматизированной системы управления «1С-Рарус»

Одной из важнейших отраслей хозяйственной деятельности предприятия – это розничная торговля, основным показателем которой является розничный товарооборот. Данная деятельность подразумевает под собой реализацию товаров для личного потребления непосредственно населению.

В условиях растущей конкуренции в сфере торговли способны выжить только предприятия, предлагающие своим клиентам все более совершенный сервис. Причем для маленького магазина повышение качества обслуживания клиентов даже более важно, чем для крупной розничной сети. Ведь очень часто именно клиентский сервис становится последним решающим аргументом в борьбе за покупателей. Однако совершенствование уровня обслуживания невозможно обеспечить без автоматизации торгового процесса (Рис.34). Причем закупка и установка даже самого новейшего торгового оборудования будет неэффективной, поскольку торговая техника всего лишь выполняет свою механическую работу [78].



Рисунок 34 – Общая схема автоматизации торговли

Для принятия обоснованных и эффективных решений в производственной деятельности, в управлении экономикой и в политике современный специалист должен уметь с помощью компьютеров и средств

связи получать, накапливать, хранить и обрабатывать данные, представляя результат в виде наглядных документов.

Оперативное управление деятельностью предприятия может быть таковым, если осуществляется непрерывный оперативный контроль за объектами управления, основанный на постоянном сборе, обработке, анализе, преобразовании информации о нем.

Именно учет реализации товаров очень важен для любого предприятия, т.к. реализация товаров составляет основную часть прибыли предприятия.

На сегодняшний день многие предприятия и фирмы до сих пор не используют автоматизированный учет в своей деятельности, что значительно увеличивает количество времени, затрачиваемого на заполнение различных бухгалтерских документов, что существенно затрудняет работу бухгалтерии.

Применение вычислительной техники в сфере реализации товаров резко повышает учет и контроль этой сферы деятельности.

Работа современного магазина самообслуживания или супермаркета невозможна без отлаженной и эффективной системы автоматизации розничной торговли. Это обусловлено, как минимум, наличием системы штрихового кодирования, что приводит к необходимости использования компьютеризированного торгового оборудования (POS-терминалов, фискальных регистраторов, принтеров штрих-кодов (этикеток), сканеров штрих-кодов, терминалов сбора данных и т.д.), которое должно быть интегрировано в систему автоматизации розничной торговли и представлено на Рисунке 35 [79].

В розничной торговле связано в единую систему огромное количество разнообразных ресурсов: люди, деньги, товары, торговые площади, специализированное технологическое оборудование, программное обеспечение. Именно при реализации товаров обрабатывается огромный поток информации. Здесь события разворачиваются с молниеносной быстротой, требуя почти мгновенной реакции.



Рисунок 35 – Оборудование, предназначенное для автоматизации торговли

Эта система занимается управлением всеми ресурсами торговли, связывая воедино товар, торговое оборудование, персонал и систему безопасности, позволяя не только контролировать и анализировать весь процесс в реальном режиме времени, но и планировать закупки и продажи, что позволяет оптимизировать работу всего предприятия, сократить издержки и увеличить товаропоток.

Важно составляющей автоматизации торговли в магазине является автоматизация рабочего места кассира, оснащенное специальным программным обеспечением и торговым оборудованием. Автоматизация кассовых операций позволит:

- снизить количество злоупотреблений и ошибок кассира;
- повысить его производительность, одновременно сократив время обслуживания покупателей.

Внедрение комплексной информационной системы позволит оперативно получать и анализировать всю информацию, поступающую с терминалов сборов данных, на основе которых и будет выстраиваться вся коммерческая политика предприятия.

Экономическая оценка эффективности информационных систем тесно связана с определением источников экономической эффективности. Под

источниками экономической эффективности понимаются реальные возможности улучшения производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, повышения эффективности торговли за счет совершенствования системы для ее управления. Источники эффективности - потенциально существующие на предприятии резервы производства и упущенные возможности [80].

При определении эффективности информационной системы учитываются следующие направления повышения эффективности торговли, поддающиеся количественной оценке:

- увеличение продаж продукции за счет более рационального использования трудовых ресурсов;
- повышение производительности труда рабочих вследствие сокращения потерь рабочего времени;
- установление оптимального уровня товарных запасов.

Использование перечисленных источников экономической эффективности автоматизации управления торговли направлено на снижение стоимости обработки информации.

Материальные выгоды от внедрения нового модуля управления ресурсной базой заключается в сокращении сроков обработки информации, и вследствие этого снижении ее стоимости.

Качественные выгоды - те, величину которых трудно выразить в денежном эквиваленте, будут состоять в более точном осуществлении управления и повышении достоверности информации [81].

При оценке экономической эффективности информационной системы определяющими стали количественные показатели, т.е. стоимость системы, капитальные затраты и годовой экономический эффект, так как качественные показатели можно выявить только непосредственно в ходе эксплуатации информационной системы.

Хотя каждая организация уникальна в своей финансовой и хозяйственной деятельности, существует целый ряд задач, общих для всех организаций. К ним

относятся: управление материальными и финансовыми ресурсами, закупками, сбытом и многое другое. Современная автоматизированная система управления 1С: Парус обеспечивает комплексное управление ключевыми аспектами финансовой, производственной и коммерческой деятельности предприятия и охватывают сферы производства, планирования, финансов и бухгалтерии, материально-технического снабжения, управления человеческими ресурсами, сбыта, управления запасами и предоставления услуг [82].

Такая система призвана предоставлять руководству полную и оперативную информацию для принятия управленческих решений, а также обеспечивать эффективный обмен данными с деловыми партнерами.

1С: Парус предоставляет мощные аналитические средства поддержки принятия управленческих решений, которые позволят выполнять оценку результатов деятельности предприятия в целом и осуществлять детальный анализ различных аспектов развития организации.

К числу основных аналитических возможностей 1С: Парус относятся следующие:

- Финансовая аналитика.

В состав 1С: Парус включены функции управления затратами и анализ рентабельности услуг. Управление оборотным капиталом осуществляется путем усовершенствованного управления кредиторской и дебиторской задолженностями. С помощью анализа платежного поведения и контроля за просроченными платежами формируется база для дальнейшей оптимизации платежного баланса.

- Аналитика по персоналу.

1С: Парус предоставляет инструменты для анализа данных и составления оперативной и аналитической отчетности, позволяющие оценивать производительность работы сотрудников и оптимизировать ее. Специалисты по управлению персоналом получают оптимальную поддержку в решении сложных задач планирования затрат на персонал. Важными являются функции моделирования и анализа предполагаемых организационных изменений, а

также возможности «проиграть» различные варианты и выбрать самый оптимальный путь развития организации. Решение также поддерживает всестороннее планирование преемственности - критически важный шаг, призванный создать надежный кадровый резерв и снизить потенциальные организационные риски.

Таким образом, аналитические приложения позволят руководителям и сотрудникам организации, занятым аналитической деятельностью, выявлять и использовать дополнительные возможности совершенствования повседневной деятельности организации. Всесторонний анализ помогает оптимизировать распределение ресурсов, повысить точность планирования деятельности предприятия и увеличить эффективность работы за счет лучшего использования, в том числе и нематериальных активов, таких как потенциальная ценность клиента, человеческий капитал, временные ресурсы и т.д.

Программа **1С:Рарус** обладает расширенными функциональными возможностями по сравнению с 1С:Торговля и Склад 7.7 и позволяет автоматизировать следующие направления деятельности:

- управление продажами (оптовая, розничная, комиссионная торговля);
- управление поставками;
- управление складскими запасами (включает веб-приложение «Удаленный склад»);
- управление заказами;
- управление отношениями с клиентами (CRM);
- управление товарооборотом предприятия;
- планирование продаж и закупок;
- анализ цен и управление ценовой политикой;
- рапорт руководителю (мониторинг и анализ показателей деятельности предприятия);
- подключение всех видов торгового оборудования.

- 1С:Рарус помогает управлять:
- товародвижением и ценообразованием;
- приемом заказов и контролем их исполнения;
- оптимизацией складских запасов;
- анализом товарооборота;
- планированием закупок и поставок [82].

Таким образом, предприятие, благодаря внедрению 1С: Рарус, сможет рационализировать процессы выставления счетов и сбора платежей, повысить точность прогноза движения денежных средств, а также оптимизировать операции с заказчиками, производителями и поставщиками.

Входящие в 1С: Рарус функции по управлению кадровых ресурсов позволят решать любые задачи в этой сфере и использовать данные ресурсы максимально эффективно. С их помощью инвестиции в «человеческий капитал» принесут предприятию реальные коммерческие результаты:

- повышение эффективности труда;
- выявление и удержание лучших работников;
- обеспечение высокой отдачи от целенаправленного профессионального развития персонала, обладающего всеми знаниями, необходимыми для качественной и продуктивной работы.

Руководителям среднего уровня 1С: Рарус предоставляет информацию для оперативного планирования, четкой координации работ и ресурсов в рамках подконтрольных им функций и принятия оперативных управленческих решений (Рис.36). Таким образом, обеспечивается целостный контроль за работой всей организации и значительно повышается ответственность всех сотрудников, поскольку система позволяет выявить не только участок, на котором произошел сбой, но и конкретное лицо, допустившее ошибку [83].

Отличительной особенностью предприятий, в состав которых входят несколько торговых точек, является их разветвленная структура. С одной стороны это позволяет расширить обороты торговой компании, а с другой – усложняет процесс управления, включающий в себя следующие задачи:

- сбор оперативных данных о каждом торговом объекте;
- выдерживание стандартов работы и поддержание марки торгового предприятия;
- выдерживание единой ценовой политики;
- поддержание целевого ассортимента торговой сети;
- оптимизация издержек.



Рисунок 36 – Схема управления торговлей, при автоматизации

Поэтому, для консолидации разрозненных данных по каждому торговому объекту компании необходима автоматизация торговых сетей, которая позволит повысить управляемость каждого магазина, улучшить маркетинговую политику компании и повысить качество обслуживания покупателей.

Автоматизация торговой точки позволит:

- максимально быстро обслуживать большое количество покупателей;
- получать полную, своевременную достоверную информацию обо всех основных операциях, таких как приход, расход, возврат, резервирование, внутреннее перемещение, инвентаризация, возврат проданного, переоценка, передачу в торговый зал, продажа;
- увеличить число покупателей как за счёт быстрого обслуживания на кассе, так и за счёт самостоятельного выбора товара клиентом;

- повысить эффективность использования торговых площадей за счет введения самообслуживания;
- контролировать остатки и предотвращать воровство, в том числе со стороны персонала;
- контролировать срок годности товара и реализация продуктов в срок;
- обеспечить своевременные поставки и точный контроль взаимоотношений с поставщиками.

Есть как минимум четыре причины, по которым стоит осуществить автоматизацию розничного магазина:

- увеличение лояльности покупателей за счет повышения качества и скорости их обслуживания и внедрения гибких дисконтных систем;
- благодаря торговой автоматизации учет товара станет легче и точнее: строгий контроль остатков предотвратит хищения среди персонала, позволит контролировать состояние товарных остатков и своевременно пополнять ассортимент;
- облегчение в управлении торговой точки и предприятия в целом. Появятся возможности удаленного отслеживания состояния дел в торговом зале, использование широких возможностей для анализа эффективности предприятия, на основе данных о динамике спроса расширение ассортимента товаров и повышение товарооборота;
- автоматизация розничного торговли позволяет надежно защитить товар при помощи противокражных систем и систем видеонаблюдения.

Не вызывает сомнений тот факт, что выбор руководителем стратегии роста сопряжен с борьбой за выживание в жесткой конкурентной среде, где на современном этапе главным оружием являются технологии. На первый план выходит управление информационными потоками, эффективность которого обеспечивается автоматизированными системами управления. Как и любой процесс реформирования (переход предприятия на новые подходы, методы и инструменты функционирования), сопряженный с внедрением программного продукта, имеет свою логику и последовательность.

На основе анализа результатов деятельности ПО «Тимирязевец» за 2014 год, для выхода организации из убытков и совершенствования ее ресурсной базы, было принято решение в автоматизации торговых точек предприятия.

В ходе данного исследования, был разработан алгоритм по реализации проекта автоматизации и его апробация на базе ПО «Тимирязевец». Первоначально были сформулированы основные этапы реализации проекта, которые представлены на Рисунке 37.

#### Этапы реализации проекта автоматизации

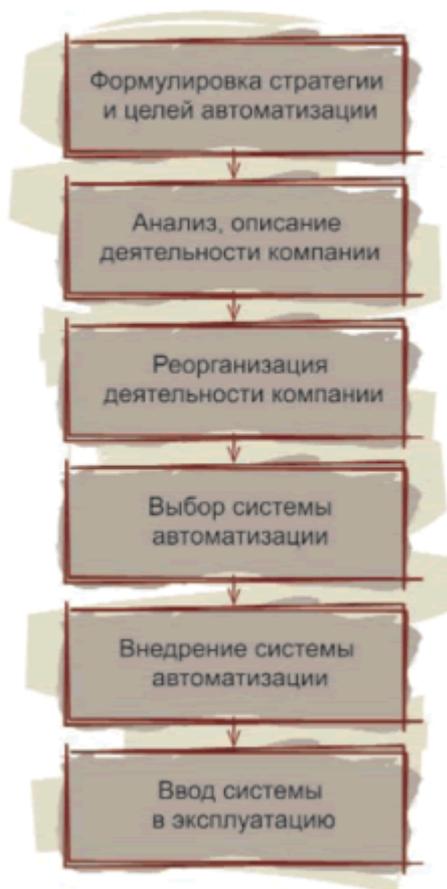


Рисунок 37 – Этапы реализации проекта автоматизации на основе 1С: Парус

Здесь первой ступенью выступает формирование стратегии, которое (кроме непосредственно постановки целей) включает четкое видение того, какая концепция управления будет положена в основу будущей системы, какие бизнес-процессы необходимо автоматизировать в рамках данной концепции, какие ограничения (финансовые, временные, кадровые, технические) необходимо учесть при подготовке к реализации и в процессе реализации

проекта [84]. Что касается самих целей, то они должны быть, во-первых, измеримы в количественных и качественных показателях, во-вторых, включать конкретные критерии их достижения, включая срок. Каждая поставленная цель должна быть не просто пожеланием руководства, а обоснованным, количественно определенным результатом. Таким образом, именно на этапе постановки целей и задач руководитель должен четко определить, какой путь автоматизации будет наиболее оптимальным для его бизнеса с учетом размеров компании, постановки менеджмента, перспектив развития, состояния конкурентной среды. Авторы большинства статей подобной тематики в решении вопроса управления компанией отдают «пальму первенства» комплексной системе автоматизации (преимущественно класса ERP). Однако существует также достаточное количество аргументов в пользу простых систем товарно-складского учета или собственных разработок.

Анализируя данный процесс автоматизации, были выявлены следующие достоинства и недостатки внедрения 1С: Парус, которые представлены в Таблице 11.

Таблица 11 – Достоинства и недостатки внедрения автоматизированной системы 1С: Парус

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимальный функционал системы, отвечающий требованиям конкретной компании</li> <li>• Оперативность корректирования настроек при изменении законодательства</li> <li>• Полнота решений</li> <li>• Комплексная база данных предприятия, интегрированная с системами планирования, финансового анализа, бухгалтерии</li> <li>• Обеспечение оперативного и управленческого учета</li> <li>• Совместимость с другими системами</li> <li>• Наиболее эффективно для крупных торговых сетей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зависимость от разработчиков</li> <li>• Большие финансовые затраты</li> <li>• Большие затраты на подготовку и обучение персонала</li> </ul>

Из таблицы видно, что автоматизация имеет как значительные преимущества, так и неоспоримые недостатки. В таком случае, руководителю

компании необходимо отталкиваться от четко сформулированного комплекса целей и стратегии их реализации. Важно определить, куда предприятие хочет прийти как в самое ближайшее время, так и в более далекой перспективе. В соответствии с этим следует спрогнозировать размер компании, объем продаж, численность ее персонала, необходимое оборудование. Безусловно, очевидным является тот факт, что крупной торговой компании, необходима автоматизация системы.

Внедрение системы 1С: Рарус позволило организации за год сократить свои убытки, а также совершенствовать управление ресурсами.

1С: Рарус - мощный инструмент информационного обеспечения процесса принятия стратегических решений, который превращает разрозненные данные в интегрированную информацию и формирует базу знаний для решения задач любой сложности. Высшее руководство снабжается достоверной информацией о финансовом состоянии организации для стратегического планирования и финансово-экономического прогнозирования. Огромный информационный потенциал 1С: Рарус позволит руководителям проводить комплексный анализ деятельности Управления ПФ в различных плоскостях и не только отслеживать результаты, но и контролировать факторы, влияющие на показатели эффективности деятельности организации. Такой анализ позволяет заблаговременно выявить негативные тенденции и их причины, а, следовательно, оперативно разработать и реализовать меры по исправлению ситуации.

#### **Выводы:**

Рассматривая потребительский рынок Томской области, можно сделать вывод, что на ее территории розничная торговля является основным видом деятельности. Исходя из этого, в качестве исследования ресурсной базы, было выбрано потребительской общество «Тимирязевец», входящее в потребительский рынок Томской области и основным видом деятельности которого является розничная торговля.

1) В настоящее время потенциальными конкурентами потребительского общества «Тимирязевец» являются частные предприниматели, которые осуществляют свою деятельность через собственные рынки, магазины, павильоны, киоски и лавки.

2) Современная политика конкурентоспособности ПО «Тимирязевец» заключается в том, чтобы сконцентрировать пристальное внимание на производство качественных продукции и услуг, расширить ассортимент товаров, за счет производства собственного продукции, модернизировать и качественно улучшить работу объектов розничной торговли и общественного питания.

3) Миссия потребительского общества - развить социальную инфраструктуру, первоначально на селе, обеспечить стабильное развитие потребительского рынка страны, удовлетворяя при этом потребности и социальную защиту, повысить занятость населения, которое вовлечено в деятельность и обслуживается потребительской кооперацией.

В настоящее время, основная проблема ПО «Тимирязевец» – это неэффективное управление ресурсами, которые представлены в торговой деятельности предприятия. Из-за того, что автоматизированы не все торговые точки, нельзя сформировать реальную картину розничной торговли Общества. Решение данной проблемы приведет не только к улучшению финансовой привлекательности предприятия, но и четкому и эффективному управлению ресурсной базы. Для решения данной проблемы, на базе ПО «Тимирязевец», был разработан алгоритм по реализации проекта автоматизации и дальнейшая его апробация.

Результатами внедрения можно считать следующее:

- увеличение прибыли предприятия;
- сокращение времени, затрачиваемого на складские операции, в 1,5-2 раза;
- увеличение точности выполнения заказов до 99%;
- сокращение численности персонала;

- значительное снижение потерь, связанных со сроком годности или условиями хранения;
- увеличение ассортимента товара за счет повышения точности работы;
- значительное сокращение издержек, связанных с простоями;
- сокращение времени на подготовку складского персонала.

Исходя из этого, можно сказать, что в условиях ужесточения конкурентной борьбы большее внимания будет уделяться эффективному использованию ресурсов как средству выживания и успешного функционирования компании.

Важнейшим инструментом в повышении доходности предприятия станет автоматизация всех бизнес-процессов торговой компании. Информационная система приобретет большую значимость, т. к. обеспечивает информацией все звенья управленческой структуры компании и напрямую определяет качество принимаемых решений, в условиях, когда цена ошибок в рамках крупного предприятия многократно возрастает.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3АМ4А	Крылатова Ю.Г.

<b>Институт</b>	ИСГТ	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>	магистратура	<b>Направление/специальность</b>	38.04.02 «Менеджмент»

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Описание рабочей зоны на предмет возникновения: - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу); - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера).</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Выявление стейкхолдеров компании. Определение анализа структуры КСО. Определение структуры затрат на КСО.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Безопасность труда; оказание помощи работникам в критических ситуациях; развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и</li> </ul>	<p>Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001 в организациях потребительского рынка .</p>

<i>регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>	
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 12 – Стейкхолдеры ПО «Тимирязевец» Таблица 13 – Структура программ КСО ПО «Тимирязевец» Таблица 14 – Затраты на мероприятия КСО

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.фил.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Крылатова Ю.Г.		

## **Социальная ответственность**

В последнее время по всему миру в отношениях между государством, гражданскими институтами и частными компаниями произошли изменения, которые способствовали появлению новых форм общественного взаимодействия. Одна из таких форм основывается на исключительно добровольно построенной системе взаимоотношений, — это корпоративная (социальная) ответственность. В настоящее время, вопрос социальной ответственности бизнеса выдвинулся на первый план. Социальная деятельность предприятия и его репутация взаимосвязаны между собой. Если фирма будет вкладывать средства в социальные программы, тем самым обеспечивая социальные гарантии своим работникам и гарантируя качество и безопасность реализуемой продукции и услуг, то в перспективе предприятие ожидает благоприятное социальное окружение, а вследствие этого и устойчивое финансово-экономическое положение.

Социальная ответственность бизнеса или корпоративная социальная ответственность (КСО) — это концепция, отражающая добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды. КСО базируется на взаимодействии с заинтересованными сторонами: служащими, акционерами, инвесторами, потребителями, властями и неправительственными организациями. Таким образом, одна из важнейших задач КСО — коммуникационная, выяснение мнений и интересов всех заинтересованных сторон с тем, чтобы максимально учесть их в своей последующей деятельности. Началом развития корпоративной социальной ответственности бизнеса России считают период 2000–2002 гг., так как именно в это время появился интерес к исследованию данного направления. На Западе социальная ответственность бизнеса начала практиковаться в 70-х гг. XX в. Согласно Лиссабонской стратегии, принятой в 2000 г. в качестве программного документа социально-экономического развития Евросоюза, КСО бизнеса является одним из факторов устойчивого социально-экономического развития в современных условиях. В России социальную ответственность бизнеса

ассоциация менеджеров определила как компания, осуществляющая свою деятельность с помощью комплекса социальных программ в приоритетных ей направлениях. Крупнейшие ассоциации российского бизнеса — Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) (РСПП), Торгово-промышленная палата Российской Федерации и Объединение предпринимательских организаций России (ОПОРА) в своих программах ввели как обязательное понятие «социальная ответственность бизнеса». В дальнейшем в РСПП был создан пост вице-президента по социальной ответственности бизнеса. Президент РФ определил социальную ответственность бизнеса как ключевой фактор во взаимодействии между государством, бизнесом и обществом. В 2007 г. Россия впервые была представлена в международных базах данных как страна, в которой компании и организации выпускают корпоративную социальную (нефинансовую) отчетность, которая определяет отношение компании к социальной деятельности.

В России уже большинство компаний понимают, что их коммерческая деятельность напрямую влияет на общество, а успехи в бизнесе связаны с общественными ценностями, но «социально ответственный бизнес хотел бы, чтобы и общество и государство были социально ответственными».

### **Определение стейкхолдеров организации**

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – далеко не новое понятие в науке стратегического менеджмента, но и до сих пор существует множество определений этого слова. Дословно в переводе с английского стейкхолдер (stakeholder) – группа поддержки или группа влияния. Фактически стейкхолдеры – это группа лиц, которая в той или иной мере может влиять на деятельность организации. В российской науке данную группу лиц часто называют «коалицией влияния». Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для

организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров ПО «Тимирязевец» представлена в Таблице 12.

Таблица 12 – Стейкхолдеры ПО «Тимирязевец»

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
Сотрудники	Органы власти
Пайщики	Налоговые органы
Потребители	Конкуренты
Поставщики	

Основными объектами социальной ответственности ПО «Тимирязевец» являются ее сотрудники и пайщики, поэтому большинство социальных мероприятий направлено именно на них.

Так как результат деятельности компании во многом зависит от потребителей товаров и услуг, то именно они также относятся к прямым стейкхолдерам организации и являются объектом социальной ответственности. Также достаточное воздействие оказывают поставщики, предоставляя организации свои товары и услуги.

Косвенные стейкхолдеры регулируют и контролируют деятельности предприятия, к ним можно отнести органы власти и налоговые органы. А также оказывают косвенное влияние на деятельность организации.

### **Определение структуры программ КСО**

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых направлены программы. Мероприятия КСО ПО «Тимирязевец», сроки их реализации, стейкхолдеры и основные ожидаемые результаты программ представлены в Таблице 13.

1) Дополнительное пенсионное обеспечение сотрудников. Сотрудники, проработавшие более десяти лет и вышедшие на пенсию, получают добавку к пенсии 6000 рублей.

2) Материальная поддержка. В чрезвычайных и тяжелых ситуациях, сотруднику выплачивается материальная поддержка в размере 5000 рублей. Каждому работнику в честь дня рождения выплачивают 1000 рублей.

3) Корпоративные мероприятия для сотрудников. В ПО «Тимирязевец» установлены традиционные праздники: Новый год, 8 марта, день потребительской кооперации, летние и зимние спартакиады.

Таблица 13 – Структура программ КСО ПО «Тимирязевец»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1) Дополнительное пенсионное обеспечение	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2000 – наше время	Социальная защищенность сотрудников при выходе на пенсию
2) Материальная поддержка	Социально-ответственное поведение	Пайщики и сотрудники	и 2000- наше время	Повышение приверженности пайщиков и сотрудников
3) Корпоративные мероприятия для сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники и Пайщики	2000 – наше время	Поддержание корпоративного духа коллектива

### Определение затрат на программы КСО

В Таблице 14 представлены основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность. Бюджет программ КСО предприятия составлен с учетом результатов, полученных в таблице 13.

Таблица 14 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Дополнительное пенсионное обеспечение	В рублях	6000	216000
2	Материальная поддержка	В рублях	6000	150000
3	Корпоративные мероприятия для сотрудников	В рублях	7000	50000
				ИТОГО:416000

### Оценка эффективности программ КСО

Внедрение политики корпоративной ответственности имеет следующие преимущества для развития предприятия:

- увеличивается прибыль, возрастают темпы роста;
- растут продажи, повышается лояльность клиентов;
- появляется больше возможностей привлекать и удерживать сотрудников: люди предпочитают работать в компаниях, ценности которых совпадают с их собственными;
- сокращаются претензии со стороны регулирующих органов;
- улучшается управление рисками;
- возрастает конкурентоспособность [2].

В ПО «Тимирязевец» преобладает внутренняя социальная ответственность. Основные мероприятия направлены на главные объекты организации: пайщиков и сотрудников. Именно на них уже столько лет держится вся потребительская кооперация. Поэтому эффективность затрат целесообразна и полностью оправдана.

## **Заключение**

Фундаментом процветающего и динамично развивающегося общества может быть только современная, конкурентоспособная и открытая рыночная экономика, не ограниченная рамками только сырьевого сектора. Это экономика, основанная на уважении и защите института частной собственности и контрактных отношений, инициативе и предприимчивости всех членов общества. Процесс формирования российской рыночной инфраструктуры особенно активно проходит на потребительском рынке и характеризуется высоким уровнем конкуренции и деловой активности.

Современный потребительский рынок отличается относительно высокой насыщенностью и широким ассортиментом товаров. Динамика реализации товаров и услуг постепенно приобретает все более устойчивый характер.

Розничная торговля является важнейшей отраслью хозяйственной деятельности. Основным показателем работы торговых предприятий является розничный товарооборот. Розничная торговля - это реализация товаров непосредственно населению для личного потребления.

В развитии рыночной экономики ресурсы имеют первостепенную значимость. Они являются необходимым элементом любой деятельности.

Подробное рассмотрение ресурсной базы потребительского рынка Томской области позволило проанализировать весь процесс управления ресурсами предприятия. Особую значимость работе предало исследование ресурсной базы предприятия, входящего в потребительский рынок Томской области.

Применение компьютерной техники в сфере реализации товаров, позволяет совершенствовать не только систему учета товара, но и всей системы управления предприятия в целом.

Контролировать бизнес - значит получать информацию вовремя и иметь возможность повлиять на процесс. Автоматизированная система позволяет отслеживать все процессы, происходящие в организации. Автоматизация - это инструмент управления, работающий в режиме реального времени.

В данной диссертации были рассмотрено и проанализировано следующее:

- понятие потребительского рынка и его место в современной системе рынков;
- покупательские поведения потребителей;
- структура потребительского рынка Томской области;
- понятие ресурсов предприятий, входящих в потребительский рынок и их классификация;
- а также их система управления;
- ресурсная база и ее управление на примере предприятия, входящего в потребительский рынок.

Таким образом, изучив и проанализировав данную тему, можно прийти к следующим выводам:

- в скором будущем, любое развивающееся предприятия, будет сложно представить без автоматизированных систем управления;
- для того, чтобы сократить свои затраты и увеличить прибыль, необходимо уметь рационально управлять своим ресурсным потенциалом;
- внедрение автоматизированных систем управления ресурсной базой, позволит предприятию достигнуть свои цели с наименьшими потерями.

## Список публикаций студента

1) Крылатова Ю.Г. Investitionsmöglichkeiten in Wohnimmobilien in Deutschland // Ежегодный межрегиональный сборник научных трудов «Проблемы управления рыночной экономикой» Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014.

2) Крылатова Ю.Г. Begriff «Ressourcen» in der Betriebswirtschaftslehre // Сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине» Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015.

3) Крылатова Ю.Г. Ресурсоориентированный подход в управлении компаниями // Сборник научных трудов III Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине» Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016.

4) Крылатова Ю.Г. Инвестиции в жилую недвижимость Германии // Ежегодный межрегиональный сборник научных трудов «Проблемы управления рыночной экономикой» Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015.

## Список используемых источников

- 1) Алексеев Ю.П. Муниципальный менеджмент / Ю.П. Алексеев, А.Я. Гапоненко, А.Н. Алисов. - М.: РАГС, 2010. - 467 с.
- 2) Беляевский, И. К. Перспективы развития и совершенствования статистики торгового предприятия / И. К. Беляевский, О. Э. Башина // Вопросы статистики. - 2002. - N12-с. 26
- 3) Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. В.Б. Боброва. М.: Прогресс, 1991.- С. 22-28
- 4) Николаева М. А. Маркетинг товаров и услуг: Учебник. — М.: Издательский Дом «Деловая литература», 2001. — 448 с.
- 5) Новоселов А. С. Региональный потребительский рынок. Проблемы теории и практики / Новоселов А. С., Кулешов В. В. - Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 364 с.
- 6) Райзберг Б. А. Курс экономики: учебник. М.: ИНФРА-М, 1997. 720 с
- 7) Симионова Ю. Ф. Экономика: учебник. Ростов н/Д : Феникс, 2007. 480 с.
- 8) Тахумова О. В. Особенности формирования регионального потребительского рынка // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. 2006. № 4 (8). С. 23—29.
- 9) Шабунина И. М. Теория и практика региональной экономики / Шабунина И. М., Ломовцева О. А., Трубиц М. Ю. - Волгоград: Волгоградский гос. ун-т, 1996. 65 с.
- 10) Закон Российской Федерации "О защите прав потребителей" от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 21.12.2004) // "Российская газета", N 8, 16.01.1996
- 11) Малышков В.И. Теория и практика формирования потребительского рынка. -М.: Изд-во Типография им.А.С.Пушкина. 2007.
- 12) Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 596 с.
- 13) Глухов В.В. Основы менеджмента / В.В. Глухов. - СПб.: Специальная литература, 2012. - 309 с.

- 14) Киселева Е.Н. Рынок продовольственных товаров: Учебное пособие / Е.Н. Киселева, О.В. Власова, Е.Б. Коннова. - М.: Вузовский учебник, 2013. - 144 с.
- 15) Денисов В.М. Ресурсы менеджера / В.М. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №4. - С. 24-33.
- 16) Зотов В.Б. Территориальное управление (Методология, теория, практика) / В.Б. Зотов. - М.: ИМ-Информ, 2015. - 310 с.
- 17) Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент) / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. - СПб.: СПбУЭФ, 2013. - 239 с.
- 18) Карташова Л.В. Поведение в организации / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 387 с.
- 19) Кирьянов А.В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации // Корпоративный менеджмент. - 2012. - № 8. - С. 12-18.
- 20) Кнышова Е.Н. Менеджмент - М.: Форум, 2013. - 304 с.
- 21) Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 211 с.
- 22) Кузнецова И.А. Государственное и муниципальное управление / И.А. Кузнецова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 260 с.
- 23) Фрейд З. Избранное. - М., 1989. - 448 с.
- 24) Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. - 352 с.
- 25) Лунев Ю.А. Формирование развивающей социальной среды в организациях / Ю.А. Лунев // Персонал-микс. - 2010. - № 5. - С. 12-18.
- 26) Мак Грегор Д. Человеческая сторона предприятия / Д. Мак Грегор. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 459 с.
- 27) Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий / Н. Масленникова // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 6. - С. 75-82.
- 28) Мельников В.П. Управление организацией / В.П. Мельников, Н.Л. Маренков, А.Г. Схиртладзе. - М.: КНОРУС, 2014. - 296 с.

- 29) Мельников С.Б. Муниципальный менеджмент / С.Б. Мельников. - М., 2015. - 339 с.
- 30) Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2009. - 899 с.
- 31) Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 512 с.
- 32) Моргунов Е.Б. Организационное поведение / Е.Б. Моргунов. - М.: ЭКСМО, 2014. - 411 с.
- 33) Ореховский П.А. Муниципальный менеджмент / П.А. Ореховский. - М., 2007. - 451 с.
- 34) Вачугова Д.Д. Основы менеджмента / Под ред. Д.Д. Вачугова. - М.: Высшая школа, 2011. - 193 с.
- 35) Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. А.А. Радугина. - М.: Центр, 2013. - 301 с.
- 36) Сайт департамента потребительского рынка Администрации Томской области [Электронный ресурс] режим доступа свободный URL: - <https://pr.tomsk.gov.ru/> дата обращения 13.04.16
- 37) Петухова Ж.Г. Современные системы управления предприятием / Ж.Г. Петухова // Молодые ученые Норильского промышленного района - Российскому Северу: Сборник научных статей. В 2 ч. Ч. 2. - Норильск, 2015. - С. 61-65.
- 38) Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления / Учебник / А.И. Радченко. - Ростов-на-Дону, 2011. - 345 с.
- 39) Болдов О.Н. Ресурсный потенциал социальной сферы в 90-е годы / О.Н. Болдов, В.Н. Иванов, Б.А. Розенфельд, А.В. Суворов // Проблемы прогнозирования. - 2012. - № 1. - С. 44-53.
- 40) Рогожин С.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: Экзамен, 2012. - 302 с.
- 41) Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / И.В. Сергеев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 304 с.

- 42) Сибикеев К.В. Государственное и муниципальное управление / К.В. Сибикеев. - СПб.: Питер, 2009. - 132 с.
- 43) Смирнов Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 486 с.
- 44) Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации / А.М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 387 с.
- 45) Карпухин Д.Н. Современное управление / Под ред. Д.Н. Карпухина, Б.З. Мильнера. - М.: Издатцентр, 2012. - 217 с.
- 46) Солдатов В. Стратегическое управление ресурсами бизнеса / В. Солдатов // ЭКО. - 2013. - №4. - С. 45-49.
- 47) Грицанов А.А. Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. - Мн.: Книжный Дом, 2013. - 1150 с.
- 48) Субботин А. Трудозатраты и стоимость / А. Субботин // Директор ИС. - 2014. - №7. - С. 44-54.
- 49) Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. - М.: Дело, 2013. - 409 с.
- 50) Алиев В.Г. Теория организации / Под ред. В.Г. Алиева. - М.: Экономика, 2013. - 431 с.
- 51) Лапшин В.С. Теория организации / Под ред. В.С. Лапшина. - Саранск, 2010. - 290 с.
- 52) Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебник / Под ред. А.Л. Гапоненко. - М.: РАГС, 2014. - 558 с.
- 53) Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен. - М., 2013. - 476 с.
- 54) Соколова Г.Н. Управление ресурсами предприятия // - СПб., 2009. - 28 с.
- 55) Гордин В.Э. Управление социальной сферой: Учебник / Под ред. В.Э. Гордина. - СПб., 2008. - 348 с.

- 56) Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 228 с.
- 57) Французова М.А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации / М.А. Французова // Российский экономический журнал. - 2014. - №5. - С. 11-17.
- 58) Фролов С.С. Социология организаций / С.С. Фролов. - М.: Гардарики, 2012. - 364 с.
- 59) Чиркин Е.В. Опыт зарубежного управления (государственное и муниципальное управление) / Е.В. Чиркин. - М.: Юристъ, 2015. - 550 с.
- 60) Беа Ф.К. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайцера. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 314 с.
- 61) Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 361 с.
- 62) Сафронова Н.А. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н.А. Сафронова. - М.: Юристъ, 2008. - 584 с.
- 63) Фалько С.Г. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. С.Г. Фалько. - М.: Дрофа, 2014. - 368 с.
- 64) Райзберг Б.А. Экономический словарь / Под ред. Б.А. Райзберга. - М.: Экономика, 2013. - 421 с.
- 65) Ясюнас В.А. Основы местного самоуправления / В.А. Ясюнас. - М.: "Ось-89", 2013. - 330 с.
- 66) Завьялов П.С. Международная конкурентоспособность (на уровне национальной экономики, отрасли, предприятия, товара). -М.: ВНИИВС, 2007.
- 67) Илинзер Д.И. Анализ хозяйственной деятельности в общественном питании. М.: Экономика, 2015.
- 68) Калашников С.В. Функциональная теория социального государства. - М.: Экономика, 2012.
- 69) Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. -М.: Эконом, 2013.
- 70) Кларк Дж.Б. Распределение богатства. -М.: 1992.

- 71) Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. -М.: Экономика, 2009.
- 72) Корнай Я. Путь к свободной экономике. -М: Экономика, 2010
- 73) Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Котлер Ф. -М.: Ростинтэр. 1996.
- 74) Котлер Ф. Управление маркетингом: Пер. с англ./ Котлер Ф. -М.: Экономика, 2000.
- 75) Коуз Р. Фирма, рынок и право. -М.,2013.
- 76) Ксенофонтов М.Ю. Теоретические и прикладные аспекты социально-экономического прогнозирования. М.: Инт народнохозяйственного прогнозирования РАН, 2002.
- 77) Кузык Б.Н. Россия 2050: стратегия инновационного прорыва. -М.: Экономика, 2004.
- 78) Куимов В.В. Научно-методические основы формирования и развития потребительского комплекса в условиях создания рыночной экономики. -Новосибирск: ИЭ и ОПП СО РАН, 2009.
- 79) Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика. -М.: Экономика, 2007.
- 80) Лившиц А.Я. Экономическая реформа в России и ее цена. -М.: Изд-во «Культура», 2014.
- 81) Радаев В.В. Малое предпринимательство в контексте российских реформ и мирового опыта. -М.: Инфомарт, 2015.
- 82) Рощина Я.М. Малый бизнес в России: проблемы и перспективы. -М.: Российская ассоциация развития малого предпринимательства, 2016.
- 83) Малышков В.И. Проблемы государственного регулирования потребительского рынка. -М.: Изд-во Типография им.А.С.Пушкина. 2000.
- 84) Малышков В.И. Потребительский рынок Москвы: вчера, сегодня и ближайшее завтра. -М., 2007.

## Приложение А

### Раздел 2

#### Теоретические аспекты управления ресурсной базой организаций, входящих в потребительский рынок

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ4А	Крылатова Ю.Г.		

Консультант кафедры Менеджмента \_\_\_\_\_:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	Доктор экономических наук, профессор		

Консультант – лингвист кафедры Иностранных языков (ИЯ) \_\_\_\_\_:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Лелюшкина К.С.	Кандидат педагогических наук, доцент		

## **Ressourcenmanagement im Unternehmen**

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich vom effizienten Umgang der Ressourcen ab, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Dennoch werden nicht alle Ressourcen entsprechend ihres Erfolgspotenzials betrachtet. Hauptfokus bilden immer noch die klassischen und zweifelsohne mitunter wichtigsten Faktoren, wie Kapital, Technologie, Information und Personal.

Der Ressourcenbegriff ist einer der vielen Begriffe in den Wirtschaftswissenschaften, die nicht allgemeingültig definiert sind und daher entweder von den einzelnen wissenschaftlichen Strömungen oder sogar von einzelnen Autoren unterschiedlich gebraucht werden.

In der Volkswirtschaftslehre versteht man unter „Ressourcen“ meist die traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden, die aufgrund ihrer Knappheit das Hauptaugenmerk auf ihre Allokation und Distribution innerhalb einer Volkswirtschaft lenken. Die volkswirtschaftliche Sichtweise wird jedoch in diesem Text nicht näher behandelt.

In der herkömmlichen Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre verwendet man den Begriff „Ressourcen“ v.a. für „alle betrieblichen Einsatz bzw. Produktionsfaktoren die weitgehend disaggregierten, unspezifischen, homogenen Inputs, die für jeden leicht und zu gleichen Bedingungen über Märkte beschaffbar sind“ [1]. Benutzt man diese Sichtweise, so erscheint es für Unternehmen einer Branche fast unmöglich, durch bestimmte Ressourcen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zuerlangen.

Eine neuere wissenschaftliche Strömung, die eine ressourcenorientierte Betrachtung der Unternehmen vertritt, benutzt den Begriff für alle Aktiva und Besonderheiten, die ein Unternehmen von den übrigen Unternehmen der Branche abheben, und die somit die Basis für einen Wettbewerbsvorteil darstellen können [1]. Doch auch zwischen den Vertretern dieses Ressourcenorientierten Ansatzes (ROA), an dem sich die vorliegende Arbeit orientiert, herrscht Uneinigkeit über die Begriffsverwendung. Einige Autoren bezeichnen nur „Strategic Assets“, d.h. „was ein Unternehmen hat“ als Ressourcen und schließen Fähigkeiten und Kompetenzen,

die nach ihrem Verständnis bereits Ressourcenbündel darstellen, davon aus. Andere beziehen auch die Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens in den Ressourcenbegriff ein. Wernerfelt z.B. definiert „Ressource“ als „anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm“. Collis/Montgomery definieren Ressourcen als „Vermögenswerte, Fähigkeiten und Fertigkeiten“ eines Unternehmens [2].

Da jedoch auch die Autoren letzterer Begriffsauffassung die Wichtigkeit der geeigneten Ressourcenkombinationen hervorheben, mißt die Verfasserin der vorliegenden Arbeit den Diskussionen zu den verschiedenen Begriffsauffassungen innerhalb des ROA im weiteren Textverlauf wenig Bedeutung bei, da im Kontext des enger gefaßten Ressourcenbegriffes die Ressourcen die Basis für Fähigkeiten und Kompetenzen darstellen und somit auch hier als Basis der Wettbewerbsvorteile fungieren. Außerdem kann man argumentieren, daß ein Unternehmen Fähigkeiten „hat“ und diese somit per definitionem zu den Ressourcen gezählt werden können [2]. Ob sie nun als Ressource, Fähigkeit oder Kompetenz bezeichnet wird, wichtig ist v.a., daß die Quelle möglicher Wettbewerbsvorteile erkannt und genutzt wird.

Um in der Vielfalt der Ressourcen einen Überblick zu wahren, empfiehlt sich eine Systematisierung. So bietet sich als grobe Ordnung die Unterscheidung nach der Herkunft an: interne Ressourcen werden im Unternehmen selbst erzeugt, externe Ressourcen muß das Unternehmen von seiner Umwelt beziehen [1]. Eine weitere Ordnung kann die Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen bzw. zwischen tangiblen und intangiblen Ressourcen darstellen. In der Literatur verbreitet ist die von Hofer und Schendel erstellte Einteilung in fünf Ressourcenarten (Tabelle 1).

Tabelle A1 - Ressourcen Arten nach Hofer und Schendel

Finanzielle Ressourcen	Physische Ressourcen	Physische Ressourcen	Organisatorische Ressourcen	Technologische Ressourcen
z.B. Cash flow, Kreditwürdigkeit	z.B. Gebäude, Anlagen	z.B. Facharbeiter, Ingenieure, Führungskräfte, Forscher	z.B. Informationssysteme, Integrationsabteilungen	z.B. Markennamen, Qualitätsstandard, Forschungs-Know-how

Wird das Wort „Management“ in seiner funktionalen Bedeutung gebraucht, so beinhaltet der Begriff „Ressourcenmanagement“ die Ausübung aller die Ressourcen eines Unternehmens betreffenden Führungsfunktionen. Diese lassen sich in Zielformulierung, Strategieerstellung, Planung, Entscheidungsfindung und Kontrolle der Realisation gliedern. Im Rahmen des Ressourcenmanagements muß ein Ziel die Gesamtziele des Unternehmens unterstützen. Die Strategie soll einen Weg zum Ziel aufzeigen. Dies kann bedeuten, daß, ausgehend von einer Analyse der gegebenen Ressourcensituation des Unternehmens, starke Ressourcen auf- bzw. ausgebaut werden sollen, um Wettbewerbsvorteile zu erringen. Die Planung ist die konkrete Vorbereitung des Zieles. So wird z.B. aufgezeigt, welche konkreten Möglichkeiten der Ressourcenkombination zur Entscheidung stehen. Im Bereich der Entscheidungen wird aus den Alternativen die optimale Ressourcenkombination und -allokation ausgewählt. Die Kontrolle zeigt, inwieweit das Ziel, einen Wettbewerbsvorteil zu erringen, durch die eingesetzten Ressourcen erreicht wurde (Abbildung 1).

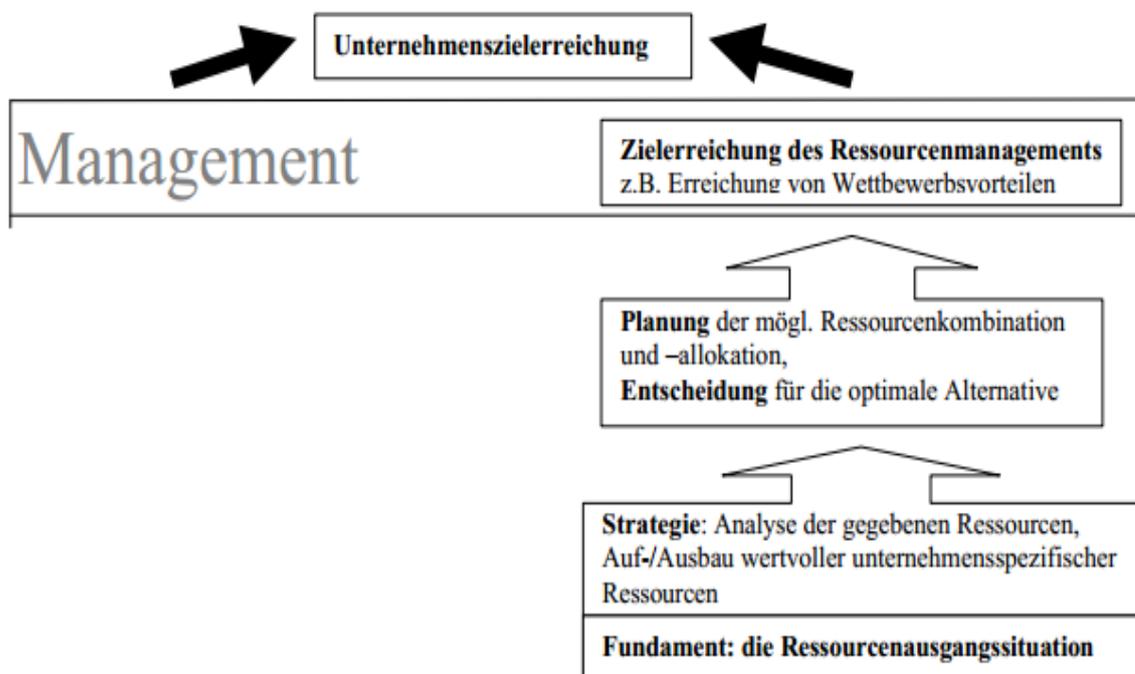


Abbildung A1- Unternehmenszielerreichung

Der Ressourcenorientierte Ansatz ist zwar eine neuere Entwicklung, er lehnt seine Vorgänger jedoch nicht ab, sondern baut auf deren Erkenntnissen auf und ergänzt sie. Darum werden hier auch die Vorgänger charakterisiert.

Vor den sechziger Jahren ruhte das strategische Hauptaugenmerk „auf der Koordination und der Integration der funktionalen Tätigkeiten mit Blick auf eine ganzheitliche Ausrichtung“ [2]. Man war der Ansicht, einen strategischen Vorteil gegenüber Mitbewerbern zu erringen, wenn die funktionalen Tätigkeiten durch ein bewußt darauf ausgerichtetes Management aufeinander abgestimmt würden.

In den sechziger Jahren interessierte man sich zunehmend für die optimale „Produkt-Markt-Kombination“, d.h. damit rückten die Absatzmärkte in das Licht der Untersuchungen.

Die siebziger Jahre standen im Zeichen der noch heute einflußreichen „lernkurvengestützten Portfolio-Optimierung“: ein hoher Marktanteil verlangt eine hohe Produktionsmenge; mit jeder Produkteinheit steigt die Erfahrung in der Herstellung, so daß durch diesen Lerneffekt die Stückkosten sinken [2]. Davon ausgehend kann ein gut positioniertes Produkt mit hohen Erträgen zur Startfinanzierung neuer vielversprechender Produkte dienen, so daß die Unternehmenszukunft auf den Absatzmärkten langfristig gesichert werden kann.

Seit den achtziger Jahren beherrschen zwei Ansätze die Diskussion: Die aus der industrieökonomischen Sichtweise hervorgegangene Market-based-view und der als kritische Reaktion darauf entstandene Ressourcenorientierte Ansatz ROA. Das Schlagwort für erstere lautet „Structure-Conduct-Performance“ (SCP). Dies ist die Abhängigkeitskette des Ansatzes: die Unternehmensleistung hängt vom absatzmarktorientierten strategischen Verhalten ab, diese wiederum ist abhängig von der Markt bzw. Branchenstruktur. Aus diesem Ansatz sind die in der Literatur ständig anzutreffenden fünf Wettbewerbskräfte von Porter hervorgegangen:

- Bedrohung durch neue Konkurrenten;
- Wettbewerbsverhalten der etablierten Unternehmen;
- Bedrohung durch Substitution;
- Verhandlungsstärke und Verhalten der Abnehmer;
- Verhandlungsstärke und Verhalten der Lieferanten [3].

Manchmal werden auch die Position der Arbeitnehmer sowie staatliche Aktivitäten als weitere Wettbewerbskräfte angeführt. Laut Porter gilt es für ein

Unternehmen, die Position im Wettbewerb gegen diese Kräfte zu behaupten und diese Kräfte sogar für sich zu nutzen [3].

Der Empirie zufolge lassen sich die Erfolgsunterschiede von Unternehmen z.T. durchaus damit erklären [2]. Daher lehnt der Ressourcenorientierte Ansatz die Einsichten der Market-based-view nicht ab, sondern kritisiert nur ihre Einseitigkeit und Unvollständigkeit: die externen Wettbewerbskräfte werden in der Betrachtung zu stark gewichtet, während die Ressourcen von Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen. Die Market-based-view vermag nicht vollständig zu erklären, warum es zwischen Unternehmen ein und derselben Branche oft höhere Erfolgsunterschiede gibt als zwischen branchenverschiedenen Unternehmen[2]. Daher müssen unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile näher ins Auge gefaßt werden.

Aufgrund der Einseitigkeit und Unvollständigkeit der Market-based-view sowie angesichts der Tatsache, daß die Wettbewerbsposition eines Unternehmens zunehmend unsicherer wird, da aufgrund von verkürzten Produktlebenszyklen, Globalisierung und Deregulierungen und schnell vorangetriebenen technischen Entwicklungen alte Barriers to entry verschwinden, erfolgt eine Art Rückbesinnung auf die Betrachtung unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen. Friedrich beschreibt die Situation treffend. „Macht man sich bewußt, daß Produkte nur die ‚sichtbare‘ Oberfläche dahinterstehender Kompetenzen darstellen, letztgenannte aber zur Entwicklung einer ganzen Palette von Produkten verhelfen können wird deutlich, daß sich der Wettbewerb auf eine andere Ebene verlagert“ [3]. Somit werden nicht Produkte, sondern die Ressourcen und ihre Kombinationen wettbewerbsentscheidend sein.

Der ROA dreht die Kausalität der Market-based-view gewissermaßen um, indem nicht die Marktposition den Ressourcenbedarf bestimmt, sondern indem aufgrund der vorhandenen oder zu bildenden Ressourcen und Potentiale eine gute Marktposition erreicht werden kann (die sich wiederum auf das Unternehmen und seine Ressourcensituation auswirkt). Dies gelingt jedoch nur, wenn ein Unternehmen die wenigen auf den Märkten erhältlichen Ressourcen „vor der Konkurrenz abschöpft ... und mit Phantasie die Chance wahrnimmt, Ressourcen einzigartig zu nutzen und

zu kombinieren“ [4]. Der ROA stellt dabei an die Ressourcen folgende generelle Anforderungen: sie müssen zumindest in ihrer Kombination einzig und unternehmensspezifisch sein, der Konkurrenz gegenüber unzugänglich bleiben und Kundennutzen stiften. Der ROA ist somit die Grundlage für die Strategie der Kernkompetenzen.

Die Kernaufgaben des Ressourcenmanagements bestehen in folgenden Aspekten, wie auch im Anhang S. III dargestellt ist:[5]

- Erkennen von Ressourcen und Potentialen: Ausgangspunkt ist eine Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens hinsichtlich seiner Ressourcen. Dieser Schritt muß, obgleich er nicht einfach ist und durch subjektive Fehleinschätzungen gefährdet ist, gründlich ausgeführt werden, denn von seinen Ergebnissen hängt die weitere Unternehmensentwicklung ab. Dabei ist der Vergleich mit der Konkurrenz im Sinne des Benchmarkings unabdingbar.

- Ausschöpfen von Ressourcen und Potentialen: Nachdem das Unternehmen hinsichtlich seiner Ressourcen analysiert ist, müssen die dabei ausgemachten Ressourcen und Potentiale, die das Unternehmen von anderen unterscheiden können, in veritable Wettbewerbsvorteile verwandelt und erweitert sowie Unternehmensbesonderheiten ausgeschöpft werden, so daß die Ressourcen und Potentiale optimal eingesetzt sind.

- Erhaltung von Ressourcen und Potentialen: Es gilt, die Ressourcen und Potentiale eines Unternehmens sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen aufrechtzuerhalten und vor Erosion zu bewahren.

- (Weiter-) Entwicklung von Ressourcen und Potentialen: Das Unternehmen muß die künftige Bedürfnisentwicklung vorwegnehmen und entsprechend seiner Ressourcen - ausstattung bedenken, wie die Ressourcen weiterzuentwickeln sind. Fehlen dem Unternehmen dazu einige Ressourcen, so muß überlegt werden, wie sie erworben oder kreiert werden sollen – unternehmensintern oder von außen durch Kooperationen oder Akquisitionen.

Die Maßnahmen innerhalb dieser Kernaufgaben werden im folgenden näher betrachtet.

Zunächst ist zu beachten, daß viele Ressourcen erst dann einen strategischen Wert für ein Unternehmen erhalten, wenn sie geeignet kombiniert werden und mit den jeweils gegenwärtigen Marktkräften harmonieren. Isoliert man bei der Analyse eine Ressource aus ihrer Kombination mit anderen Ressourcen oder aus ihrem zeitlichen und strategischen Umfeld, kann ein völlig verfälschtes Ergebnis zustandekommen. Damit in der Praxis bei den vielen Ressourcen ein Überblick gewahrt bleibt, empfiehlt sich eine Matrix wie im Anhang S.IV. Allerdings stellt sich bei manchen Ressourcen die Frage nach der eindeutigen Einordnung.

Ist eine Ressource von Mitbewerbern leicht nachzuahmen, so ist sie für ein Unternehmen nur kurzfristig von Wert, da sie keine langfristige Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern darstellt. Als Beispiel mag eine technische Neuerung dienen: sofern kein Patent vorliegt, ist diese z.B. über Pläne oder Analyse ihrer Produkte leicht zu übermitteln. Außerdem sind solche Ressourcen sehr anfällig gegenüber Industriespionage.

Ist eine Ressource jedoch nur schwer zu imitieren, dürfte eine auf sie abgestimmte Strategie längere Zeit erfolgreich sein.

Jede Ressource verliert im Laufe der Zeit ihren Status der Unnachahmbarkeit [6]. Um jedoch längerfristig hohe Erträge zu erhalten, sollte ein Unternehmen seine Strategien mit Ressourcen abstimmen, die wenigstens eines der nachstehenden Kriterien erfüllen und somit für Konkurrenten nur schwer zu kopieren sind:

- Nichtimitierbarkeit aufgrund „wahrnehmbarer Einzigartigkeit“ [7]: Ressourcen, die dieses Kriterium erfüllen, signalisieren weit in Unnachahmlichkeit. Ressourcen dieser Art sind selten, jedoch werden viele irrtümlicherweise auf den ersten Blick als wahrnehmbar einzigartig eingeordnet. Das Kriterium erfüllen z.B. der bestmögliche Standort, „exklusive Schürfrechte oder Pharma-Patente wie die von Merck und Co“ [7]. Allerdings darf bei Patenten nicht vergessen werden, daß eine Erfindung evtl. viel Kapital und Zeit erfordert, so daß ein Lizenznehmer trotz Lizenzgebühren davon profitieren kann, und somit das patentierte Verfahren für das ursprüngliche Unternehmen strategisch an Wert einbüßt.

– Nicht - Imitierbarkeit aufgrund „idiosynkratischer historischer Entwicklung“ [8]: Manche Ressourcen, die im Unternehmen entstehen, sind untrennbar mit der Unternehmensgeschichte verbunden. Häufig verlieren diese Ressourcen ihren Wert, wenn man versucht, sie aus ihrem Umfeld heraus isoliert zu übernehmen. Oft lassen sich solche Ressourcen nicht via Imitation mit Ressourcen des Imitatorunternehmens vereinbaren, z.B. weil sie nicht zur Unternehmenskultur passen. Schwer nachzuahmen sind zudem Ressourcen, die in einem langwierigen Prozess entstehen, so z.B. Kundenvertrauen in einen Markennamen.

– „Kausale Ambiguitäten“ als Hürde für Nachahmung [9]: Ressourcen sind schwer zu kopieren, wenn die Konkurrenz nicht erkennt, auf welchem Umstand der Wert der Ressourcen konkret gründet. Manchmal ist dies sogar im eigenen Unternehmen nicht bekannt, was den Nachteil mit sich bringt, daß man nicht weiß, wie diese Ressourcen zu pflegen sind, allerdings auch den Vorteil beinhaltet, daß durch Fluktuation wohl kaum die gesamte Ressource nach außen dringt.

– Eine hohe soziale Komplexität als Imitationshürde: Diese entweder rein intangiblen oder gemischten Ressourcenkombinationen können dem Konkurrenten bekannt sein, allein er kann aufgrund der Komplexität nicht imitieren, z.B. wenn es sich um das Know-how der gesamten Belegschaft handelt oder wenn die Mitarbeiterkooperation aufgrund enger Vertrautheit der Mitarbeiter untereinander z.B. durch informelle Informationswege eine hohe Effizienz aufweist[10].

– Ökonomische Abschreckung als Nachahmungsbarriere: Wenn ein Unternehmen sehr kapitalaufwendig in seine Produktionskapazität investiert und somit seine Stückkosten sinken, so kann die Konkurrenz dies zwar prinzipiell imitieren, aber sie wird es nicht tun, wenn der Gewinn daraus in keinem rationalen Verhältnis zum Aufwand steht, z.B. wenn der angepeilte Absatzmarkt für mehrere Großproduzenten nicht groß genug ist [1]. Hier erweist es sich als Vorteil, als erster eine Investition durchzuführen.

Der Wert einer Ressource erhöht sich mit der Dauerhaftigkeit des aus ihr resultierenden Wettbewerbsvorteils. Die Dauerhaftigkeit ist abhängig von der Dynamik einer Branche. Angesichts immer schnellerer Weiterentwicklungen und

verkürzter Produktlebenszyklen in vielen Branchen kann sich kaum noch ein Unternehmen im Lichte der Dauerhaftigkeit seiner Ressourcen sonnen, sondern muß stets auf der Suche nach Weiterentwicklung bestehender und Erwerb bzw. Kreierung neuer Ressourcen sein. So ist es für die meisten Unternehmen unvorstellbar, sich in der Nachfolgersuche so lange Zeit zu lassen wie seinerzeit nach Walt Disneys Tod und der erst zwanzig Jahre späteren Ernennung seines Nachfolgers [2].

„Nicht alle Gewinne aus einer Ressource fließen automatisch an das Unternehmen, dem die Ressource „gehört“. Tatsächlich ist der Wert immer Gegenstand von Verhandlungen zwischen einer großen Zahl an Mitspielern, darunter Kunden, Händler, Lieferanten und Mitarbeiter“ [3]. Eine Abhängigkeit von externen Ressourcen kann somit den daraus resultierenden Unternehmensgewinn stark schmälern, wenn die Verhandlungspartner Macht ausüben. So kann ein monopolartiger wesentlicher Zulieferer die Preise fast willkürlich diktieren. Kompetente Mitarbeiter mit entscheidendem Know-how können das Unternehmen verlassen, wenn sie anderswo bessere Bedingungen vorfinden. Somit ist stets abzuwägen, ob die Gewinnerwartung durch eine Ressource so hoch ist, daß man zu ihrer Nutzung Zugeständnisse an entsprechende Verhandlungspartner machen kann, oder ob eine Stützung auf andere, unternehmensintern generierte oder sonstige unternehmensgebundene Ressourcen höhere Gewinne erwarten läßt.

Eine Ressource mag zwar schwer imitierbar sein, aber dennoch kann sie wertlos werden, wenn sie durch eine andere, evtl. sogar leicht imitierbare Ressource ersetzt werden kann. Hierdurch fallen vor allem Wettbewerbsvorteile, die im sich schnell weiterentwickelnden Technologiebereich erzielt wurden, quasi über Nacht in sich zusammen [4]. Dabei gibt es zwei Formen der Substitution: zum einen „durch ähnliche Inputfaktoren, die aber zu gleichen Unternehmensstrategien und somit zu vergleichbaren Ergebnissen führen“ , zum anderen durch den Einsatz völlig anderer Faktoren, die das Unternehmen über andere Prozesse an sein Ziel bringt [5].

Ein Unternehmen muß nicht nur seine Ressourcen evaluieren, sondern diese auch mit denen der Mitbewerber vergleichen, um herauszufinden, worin die

wirklichen Stärken und Schwächen des Unternehmens liegen. Die Formulierung von Kernkompetenzen hat nur dann einen Sinn, wenn man wirklich in einem oder mehreren Bereichen besser ist als die Mitbewerber. Dabei ist darauf zu achten, daß man exakt die Stärken erfaßt und nicht vage Schlagworte benutzt. Dies kann man durch die Zerlegung der Ressourcenausstattung in ihre kleinsten Bausteine erreichen. Eine Wertschätzung erreicht man durch die Anwendung des brancheninternen Benchmarkings, in dessen Rahmen man das eigene Unternehmen mit dem erfolgreichsten Unternehmen der eigenen Branche vergleicht [6].

Hiermit soll der Frage nachgegangen werden, ob der Einsatz von Ressourcen auch aus der Perspektive des Kunden einen Nutzen stiftet. Sehen die Kunden im Einsatz bestimmter Ressourcen keinen Nutzen, handelt es sich um eine Fehlallokation, d.h. das Unternehmen sollte seine Ressourcen besser anderweitig einsetzen. Ein klassisches Beispiel liefern die Unternehmen des deutschen Maschinenbaus, „die zwar hervorragende Produkte erzeugen, aufgrund eines starken Over-Engineerings jedoch oftmals Leistungen integrieren, die auf dem Weltmarkt nicht honoriert werden“ [7]. Entstehen durch den Ressourceneinsatz Kosten, die aufgrund des fehlenden Nutzenempfindens bei den Kunden nicht auf diese abzuwälzen sind, so erfährt das Unternehmen Kostennachteile.

Nach der Wertanalyse der Ressourcen muß geprüft werden, ob die Ressourcenausstattung des Unternehmens mit den Unternehmenszielen und – visionen harmoniert. Orientiert man sich nur an der Absatzmarkt oder Branchenstruktur, kann es passieren, daß die Ressourcenausstattung dafür so unzureichend ist, daß das Unternehmen erhebliche Einbußen bis hin zur Auflösung hinnehmen muß. Um derartiges zu vermeiden, ist zu überprüfen,

- ob das Unternehmen in den Geschäftsfeldern aktiv ist, in denen die Ressourcen Synergie-Effekte bewirken und Wettbewerbsvorteile generieren können;
- ob die Ressourcen in andere Bereiche transferiert werden können;
- ob die Unternehmensstrategien mit den Ressourcen und Potentialen optimal harmonisieren;
- ob sich das Unternehmen auf die richtige Stelle in der Wertschöpfungskette

konzentriert;

– ob das Unternehmen alle Wertschöpfungsstufen selbst erledigt, die es aufgrund seiner Ressourcenausstattung selbst erledigen kann [8].

Strategien werden am sinnvollsten auf den Ressourcen aufgebaut, die sich in der vorangegangenen Analyse als besonders wertvoll herausgestellt haben und evtl. sogar allen Prüfungen standgehalten haben. Diese Ressourcen „müssen stets noch mit anderen Ressourcen verknüpft und in eine Reihe von geschäftlichen Maßnahmen und Tätigkeiten eingebunden werden. Erst daraus erwächst die spezifische Marktposition“ [9]. Während dem Aufbau der eigenen Kernkompetenzen darf ein Unternehmen jedoch nie die Konkurrenten aus den Augen verlieren, die gleichermaßen versuchen, spezifische Kernkompetenzen zu bilden. Hat ein Unternehmen tatsächlich hochwertige Kompetenzen erreicht, so muß es trotzdem kontinuierlich versuchen, die zugrundeliegenden Ressourcen zu pflegen, d.h. aufzuwerten und zu verbessern, da sie aufgrund der Dynamik der Branchen und Märkte sonst an Wert verlieren [10].

Eine Orientierung an den vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens wirft oft ein völlig anderes Licht auf eine Diversifikation als die Orientierung an attraktiven Branchen und Marktverhältnissen. Zwar dürfen solche Überlegungen auch nicht vernachlässigt werden, gemäß der Ressourcenorientierung ist eine Diversifikation in Geschäftsfelder, die andere als die in dem diversifizierenden Unternehmen vorhandenen Ressourcen verlangen, jedoch nicht sehr sinnvoll. Eine Diversifikation hat demnach dann einen Sinn, wenn dadurch die vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens übertragen werden können, bisher „über schüssige“ Ressourcen voll ausgeschöpft werden und die Ressourcen „den Wert auch anderer Geschäfte zu steigern vermögen“ [1]. Somit ist bei einer Diversifikation weniger auf eine Verwandtschaft mit bisherigen Geschäftsfeldern auf der Produktebene, sondern vielmehr auf eine Verwandtschaft der Geschäftsfelder bezüglich der Ressourcenebene zu achten, da hieraus wertvolle Synergie - Effekte resultieren [2]. Ein Geschäftsfeld mag im Hinblick auf die Marktverhältnisse überaus attraktiv sein und Verwandtschaft signalisieren, doch muß ein Unternehmen auch zugeben können, aufgrund von Ressourcendiskrepanzen nicht der richtige Kandidat dafür zu sein [2].

Hier muß man unterscheiden zwischen unternehmensinterner Kooperation und der zwischen Unternehmen:

– Unternehmensintern: Im Unternehmen stellt sich z.B. die Frage, inwieweit Ressourcen von den Tochterfirmen oder von den Unternehmensbereichen gemeinsam genutzt oder auf die einzelnen Töchter oder Bereiche transferiert werden sollten. Die gemeinsame Nutzung bietet sich an, wenn keine Konflikte zwischen den Benutzern zu erwarten sind, weil sich die Benutzung durch den einen nicht auf die Tätigkeiten des anderen auswirkt, so z.B. bei Markennamen oder bestimmten Verfahrenstechniken. Anders sieht es bei Ressourcen aus, die eine Abstimmung erfordern, so z.B. bei einer gemeinsamen Materialbeschaffung: dort sind Konflikte zu befürchten, da jede Einheit ihre Interessen durchsetzen möchte. Bis eine Einigung erzielt wird, kann der Kostenvorteil bereits aufgezehrt sein. Daher sollte jede Einheit besser ihr Material selbst beschaffen [4].

– Zwischen Unternehmen: Eine Kooperation von Unternehmen ist sinnvoll, wenn dadurch Synergie-Effekte erzielt werden, z.B. in einem gemeinsamen Forschungsprojekt. Die beteiligten Unternehmen erzielen Kostenvorteile und profitieren gegenseitig von den Ressourcen des anderen, so daß auch eine Aufwertung der eigenen eingebrachten Ressourcen erfolgen kann. Da jedes der Unternehmen jedoch insgesamt auf eigene Rechnung wirtschaftet, muß darauf geachtet werden, daß sich nicht eines der Unternehmen benachteiligt und ausgenutzt fühlt. „Letztendlich entscheidend ist in diesem Zusammenhang, daß sich die Kosten des preisgegebenen Wissens über Unternehmensinterna zumindest kompensieren lassen“ [5].

So, wie sich die Ressourcenausstattung eines Unternehmens auf die Diversifikationsentscheidungen auswirkt, kann sie auch zur Entscheidungsfindung bezüglich des Rückzugs aus wenig profitablen Geschäftsfeldern dienen. Laut Friedrich ist ein Rückzug anzuraten, wenn die eigenen Ressourcen ein Geschäft nicht aufwerten, und wenn sich der Verdacht aufdrängt, daß das Geschäft unter einer anderen Führung wertvoller wäre [6].

Eine ressourcenorientierte Sicht verlangt auch eine Überprüfung der Unternehmensposition in der Wertschöpfungskette. Die Position sollte sich auch wieder an der Ressourcenausstattung und an den daraus resultierenden Stärken und Schwächen des Unternehmens ausrichten. So kann sich ein Unternehmen entweder auf Produkte in der Wertschöpfungskette - sog. Kernprodukte – oder auf Produkte am Ende der Wertschöpfungskette konzentrieren. Wie das Beispiel der Firma Canon zeigt, ist nicht ein hoher Marktanteil bei Endprodukten – in dem Beispiel Laserdrucker – sondern eine Schlüsselposition auf Kernproduktmärkten – im Beispiel das Kernbauteil von Laserdruckern – strategisch wertvoller, da andere Hersteller von Endprodukten die Kernprodukte benötigen. So wird eine gewisse Abhängigkeit erzeugt und zugleich von der Konkurrenz auf den Endproduktmärkten profitiert.

Ein brisantes Thema ist in diesem Zusammenhang das sog. Outsourcing: einerseits ist es sinnvoll, nicht alle Stufen der Wertschöpfung selbst zu belegen, wenn man auf manchen Stufen nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Um nicht die dort eingesetzten Ressourcen zu verschwenden oder andere relative Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, sollten diese ineffizienten Unternehmensbereiche ausgelagert werden [10]. Andererseits birgt ein nur an kurzfristigen Rentabilitäts Gesichtspunkten orientiertes Outsourcing die Gefahr in sich, daß Ressourcen mit ausgelagert werden, die für das Unternehmen noch von großer Bedeutung sein oder werden könnten und so für immer verloren sind. Dadurch gerät ein Unternehmen in die Abhängigkeit anderer Unternehmen. Mit dem rigorosen Outsourcing westlicher Firmen wird ein Teil der fernöstlichen Erfolge erklärt [10].

Akquisitionen und Fusionen stellen eine Möglichkeit für Unternehmen dar, Ressourcen zu erwerben, die nicht handelbar sind. So können z.B. Markennamen übertragen oder Kontakte geknüpft werden. Allerdings herrscht auf diesen Unternehmensmärkten eine hohe Intransparenz. So ist es schwer, vorher herauszufinden, ob eine beabsichtigte Akquisition Ressourcen enthält, die für das eigene Unternehmen von Nutzen sind, wie hoch die Kosten sein werden und was die

Unternehmung unter rationalen Aspekten dafür ausgeben kann. Aus Sicht des Ressourcenmanagements ist eine Akquisition sinnvoll, wenn dadurch

- bereits vorhandene Ressourcen vermehrt werden
- Ressourcen in das Unternehmen gelangen, die die bereits vorhandenen effizient ergänzen [2].

Die Strategie des Gesamtunternehmens wird von einer Vision geleitet, wie das Unternehmen als Ganzes Wert erzeugen sollte. Die Unternehmensstrategie ist ein System von Elementen, die sich gegenseitig bedingen [3]. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muß eine Unternehmensstrategie die Ressourcen, Geschäftsfelder und die Organisation des Unternehmens optimal aufeinander abstimmen, wobei diese Abstimmung von der Art der als Basis eines unternehmensweiten Verbundvorteils wirkenden Ressourcen abhängt. Dies verdeutlicht das sog. Unternehmensstrategische Dreieck von Collis/Montgomery:

«Eine exzellente Unternehmensstruktur erwächst v.a. aus einer hervorragenden Ressourcenausstattung, einer starken Position in einem attraktiven Markt sowie aus einer effizienten Organisationsstruktur. Zu einem wirklichen Vorteil durch das Gesamtunternehmen kommt es jedoch erst, wenn die hier als Ecken gekennzeichneten Größen [Wettbewerbsvorteil, Koordination, Kontrolle] gut aneinander angepaßt sind. Wenn die Ressourcen eines Unternehmens über den Erfolg seiner einzelnen Geschäftseinheiten entscheiden, so resultiert daraus ein Wettbewerbsvorteil für das Gesamtunternehmen» [3]. Erlaubt die Organisationsstruktur einen optimalen Einsatz der Ressourcen in den Geschäftseinheiten, lassen sich Synergie-Effekte sowie eine völlige Harmonie zwischen Organisation, Ressourcen und Geschäftseinheiten erzielen. Exakt auf die Aktivitäten der Geschäftseinheiten zugeschnittene „Leistungs- und Entlohnungssysteme [führen] zu einer strategischen Steuerung“[4]. Ein harmonisches Verhältnis zwischen Ressourcen und Geschäftsfeldern ist daraus ersichtlich, daß die Ressourcen des Gesamtunternehmens die Wettbewerbsfähigkeit aller Tochterunternehmen bzw. Unternehmensbereiche steigern.

Bezüglich einer ressourcengerechten Organisation muß im Rahmen der Koordination entschieden werden, ob Ressourcen transferiert oder gemeinsam genutzt werden, ob die Hauptverwaltung schlank oder ausgeprägt sein muß und wie der Erfahrungs und Informationsaustausch stattfinden kann. Im Rahmen der Kontrolle muß festgelegt werden, welches Steuerungssystem gehandhabt wird [6].

Die Kernaussage des Ressourcenorientierten Ansatzes besteht darin, daß es keine universell für alle Unternehmen gültige Strategie gibt, sondern daß jedes Unternehmen aufgrund seiner Ressourcenausstattung eine individuelle Unternehmensstrategie benötigt, die Ressourcen, Organisation und Geschäftsfelder optimal aufeinander abstimmt, so daß sich möglichst viele und hohe Synergie-Effekte ergeben und kein Geschäftsbereich alleine erfolgreicher wäre als im Unternehmensverbund.

### **Fazit**

Für ein Unternehmen kann das Ressourcenmanagement erfolgsentscheidend sein. In einer Zeit des raschen Wandels genügt es nicht, die Attraktivität der Märkte und Branchen ins Zentrum des Interesses zu stellen. Ein Unternehmen muß seine eigenen Stärken, die sich aus den Ressourcen ergeben, kontinuierlich überprüfen, weiterentwickeln und aufwerten. Insofern ist dem Ressourcenmanagement eine starke Position in der Unternehmensführung angemessen.

Der Ressourcenorientierte Ansatz bietet für ein gutes Ressourcenmanagement sowie für das gesamte strategische Management wertvolle Anhaltspunkte. Man darf nur nicht den Fehler begehen, diesen Ansatz als Alternative zu der aus industrieökonomischen Ansätzen hervorgegangenen Market-based-view oder zu Porter zu sehen. Vielmehr ist ROA die Synthese aus einer internen Unternehmensanalyse und einer Analyse des externen Unternehmensumfeldes und somit eine wertvolle Ergänzung zu den etwas einseitig nach außen orientierten Ansätzen der frühen achtziger Jahre.

## **Verwendete Literatur**

- 1) Collis, David J. / Montgomery, Cynthia A.: Competing on Resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, July-August 1995, S.118-128
- 2) Collis, David J. / Montgomery, Cynthia A.: Wettbewerbsstärke durch hervorragende Ressourcen, Harvard Business Manager, 2/1996,S.47-57
- 3) Collis, David J. / Montgomery, Cynthia A.: So können Konzerne Ressourcen optimal ausschöpfen,Harvard Business Manager, 6/1998, S.26-37
- 4) Friedrich, Stephan A.: Ressourcen und Kompetenzen als Bezugspunkt strategischen Denkens und Handelns – zur Renaissance einer stärker potentialorientierten Führung , in: H.H.Hinterhuber (Hrsg.): Die Herausforderungen der Zukunft meistern. Globalisierung, Potentialorientierung und Fokussierung, Ff.a.M.u.a. 1995, S. 320-354
- 5) Rasche, Christoph / Wolfrum, Bernd: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, Die Betriebswirtschaft, 54.Jg (1994), H.4, S.501-517
- 6) Rühli, E.: Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen, Die Unternehmung , Nr.2 / 95, S.91-105
- 7) Schreyögg, Georg: Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin – New York 1984
- 8) Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg: Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 3.überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 1993
- 9) Thiele, Michael: Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen. Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen , Wiesbaden 1997
- 10) Wernerfelt, Birger: A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5 (1984), S.171-180

**Приложение Б**  
**Модель управления ресурсами**

