

щих субъектов, населения, властных структур, общественных организаций, включая вопросы формирования систем стимулирования, концентрации финансовых ресурсов и управления ими, прогнозирования и планирования, создание ассоциаций, союзов предпринимателей, осуществляющих деятельность в секторе обращения отходов.

Все перечисленные виды управленческой деятельности находят отражение в программах, которые могут иметь как обобщенный характер, так и касаться отдельных сторон

проблемы вовлечения отходов в хозяйственный оборот.

Каждый вид деятельности подчиняется общей логике управленческого процесса, т.е. требует выполнения таких функций, как планирование, организация, регулирование, контроль, учет и анализ.

Разработка конкретных регламентирующих документов предполагает развернутое представление каждой функции управления в рамках специализированного вида деятельности.

*Н.А. КУЗЬМИНА
аспирант*

ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ НА СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Рынок ИТ-решений на сегодняшний день характеризуется значительным спросом на информационные технологии управления со стороны средних предприятий. Исследования, проведенные компанией iOne (охвачено 107 российских средних предприятий), выявили следующие основные мотивы внедрения ИТ-систем на таких предприятиях (табл. 1) и основные причины отказа от их внедрения (табл. 2)¹.

Таблица 1
Зачем средние предприятия внедряют ИТ-системы

Мотив	% опрошенных, назвавших мотив	
	Компании с оборотом до 50 млн дол. в год	Компании с оборотом 50–150 млн дол. в год
Наладить учет и контроль на предприятии	95,5	95,7
Снизить издержки	81,8	87,0
Оптимизировать управление территориально распределенной компанией	45,5	73,9
Обеспечить прозрачность для инвесторов	22,7	56,5
Увеличить свою долю на рынке	54,5	47,8
Выйти на новые рынки	36,4	30,4
Вынуждают конкуренты	4,5	17,4

Определяющими мотивами внедрения являются желания оптимизировать учет и контроль на предприятии, снизить издержки, оптимизировать управление при территориальном распределении компании, обеспечить прозрачность для инвесторов, увеличить

долю рынка. В то же время рост автоматизации управления на средних предприятиях в значительной степени сдерживается такими факторами, как сложность расчета реальной выгоды от внедрения, отсутствие уверенности в достижении требуемых результатов, поскольку оценка результата от внедрения информационных технологий гораздо сложнее, чем простое сопоставление желаний, затрат и возможностей компании. Это связано с опосредованным влиянием информационных технологий на результаты деятельности предприятия, т.е. на прибыльность, рентабельность, уровень затрат и т.д. Эти объективные сложности в значительной степени затрудняют принятие решения как о внедрении информационных технологий управления в целом, так и о том, какой вариант ИТ-решения выбрать.

Таблица 2
Почему средние предприятия отказываются от внедрения ИТ-систем

Мотив	% опрошенных, назвавших мотив	
	Компании с оборотом до 50 млн дол. в год	Компании с оборотом 50–150 млн дол. в год
Нет необходимости	4,5	4,3
Не хватает денег	40,9	17,4
Нет уверенности в достижении нужного результата	18,2	13,0
Невозможно просчитать реальную выгоду	18,2	4,3

Развитие большинства предприятий в настоящее время требует реализации клиенто-

ориентированной стратегии, поскольку рост эффективности деятельности предприятий в значительной мере зависит от роста клиентской базы, увеличения лояльности существующих клиентов и, как следствие, роста доли оказываемых на рынке услуг.

Еще десятилетие тому назад главным условием успеха было качество продукции, но сегодня качество — это норма, конкуренция переместилась даже не на уровень цен, а на уровень сервиса, причем очень хорошего, требующего современных технологий и подходов. В этих условиях работа с клиентами становится одной из самых главных задач предприятия. Клиентоориентированная бизнес-стратегия касается маркетинга, рекламы, системы продаж, доставки и обслуживания клиентов, дизайна и производства новых продуктов, системы расчетов с клиентами и т.д. Хорошо организованная система взаимоотношений с клиентами, наличие обратной связи позволяют правильно настроить компанию на клиента, на обслуживание его интересов.

Как считают аналитики, в современной экономике изменилась пирамида ценностей в стратегии ведения бизнеса. Ранее целью компании значилось удовлетворение потребностей клиентов и бизнес-стратегия базировалась на «продуктовой» пирамиде следующих мотивов: наличие продукта (компания имеет то, что я хочу); ценность (цена соответствует моим ожиданиям); удобство (продукт легко получить и использовать); доверие (я уверен, что продукт надежен и качествен).

Такая «продуктовая» пирамида ценностей преобладает и сегодня в большинстве компаний — целью является создание и продвижение к клиенту продукта, обладающего оптимальным соотношением цена/качество. В то же время на сегодняшний день высшей целью провозглашается лояльность, причем обоюдная — когда и клиент лоялен к компании, и компания лояльна к клиенту. Современная пирамида мотивов должна выглядеть как пирамида «лояльности»: удовлетворение (мои потребности и запросы обеспечены); постоянство (компания действует исходя из моих интересов); персонализация (компания демонстрирует, что она знает мои пожелания и идет им навстречу); слияние (взаимоотношения с компанией строятся на моих условиях и под моим контролем).

По оценкам западных аналитиков, около 80% дохода компаний обеспечивают 20% ее постоянных клиентов; затраты на привлечение

нового клиента в среднем в 5 раз больше, чем на удержание существующего; чтобы продать единицу товара, менеджеру по продажам в среднем требуется более десяти обращений к потенциальным покупателям и только два-три обращения — к уже существующим клиентам; заключить сделку с уже имеющимся клиентом в 5–10 раз легче (т.е. дешевле); увеличение доли постоянных покупателей на 5% приводит к более чем 25%-ному росту объемов продаж; уменьшение числа клиентов, уходящих к конкурентам, на 5% приводит к росту прибыли в течение года на 25–55%².

В то же время независимо от значимости для средних предприятий при выборе информационных технологий управления движения к росту эффективности деятельности за счет развития клиентоориентированной стратегии ведения бизнеса прогноз положительной динамики финансово-экономических показателей деятельности предприятия после внедрения информационных технологий управления остается не менее решающим фактором. Совокупность данных факторов необходимо учитывать при оценке эффективности внедрения информационных технологий. Основной проблемой при выборе информационных технологий управления является сложность проецирования их возможностей на результаты, которые будут достигнуты после внедрения выбранной информационной технологии. Решение проблемы состоит в разработке критериев, позволяющих в максимальной степени соотнести возможности рассматриваемых вариантов информационных технологий управления и желаемые результаты от внедрения. Для средних предприятий алгоритм решения проблемы выбора информационных технологий управления можно представить в виде схемы (рис.).

Согласно данной схеме для решения проблемы выбора информационных технологий управления, предназначенных для средних предприятий, должны быть выработаны критерии, которые позволят, учитывая специфику деятельности предприятий, соотнести требования предприятия, предъявляемые к информационным технологиям, с рассматриваемыми их вариантами. По разработанным критериям проводится анализ рассматриваемых вариантов информационных технологий управления, после которого, на основании принципа наибольшего соответствия предложенным критериям, осуществляется выбор конкретной информационной технологии.



Алгоритм решения проблемы выбора информационных технологий управления для средних предприятий

Оценка результатов внедрения выбранной информационной технологии управления на среднем предприятии должна проводиться в двух направлениях. Первое — классическое направление — включает в себя оценку финансово-экономических показателей деятельности, таких как анализ отчета о прибыли и убытках в динамике, анализ бухгалтерского баланса, ликвидности, финансовой устойчивости (также в динамике), а также оценку эффективности инвестиционного проекта по внедрению информационной технологии управления. Второе направление связано с анализом изменения показателей, характеризующих реализацию клиентоориентированной стратегии развития предприятия: рост клиентской базы, рост доли рынка, рост доли постоянных клиентов в общем объеме клиентской базы, увеличение договоров генеральных подрядчиков.

Следование изложенному алгоритму позволяет осуществить выбор информационных технологий управления и оценить результативность влияния ИТ-систем на деятельность предприятия.

Примечания

¹ Прокшин С. Автоматизация середняка // Коммерсант. Деньги. 2004. № 13.

² Селиванов С. Разработка критериев для реализации стратегии управления клиентскими взаимоотношениями. <http://markus.spb.ru/kase/drkk1.shtml>.

Н.П. ШИШКИНА
аспирант

ОБ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА И СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В современных рыночных условиях перед руководством предприятия часто возникает проблема оценки своего бизнеса. Прежде всего ее результаты интересуют потенциального покупателя и продавца бизнеса, поскольку являются основой для определения окончательной цены сделки при продаже предприятия как единого объекта собственности или его доли. Необходимость такой оценки обусловлена рядом обстоятельств, в том числе вопросами инвестирования в бизнес, привлечения капитала, проведения залоговых операций. Эффективность принятия решений по данным проблемам зависит от

разносторонности и полноты информации об оценке стоимости предприятия.

Одним из важнейших факторов формирования стоимости предприятия является уровень развития и использования производственного потенциала предприятия, сбалансированность его элементов. Производственный потенциал предприятия, являясь основой его деятельности, определяет возможности получения прибыли, формирования спроса на продукцию, создания нематериальных активов предприятия и в значительной степени влияет на его положение на рынке. В составе производственного потенциала предприятия, по