

*На правах рукописи*



004599876

НИКИФОРОВ ЕВГЕНИЙ СЕМЕНОВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ  
СЕРВИСНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ**

*08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и  
комплексами: сфера услуг)*

**АВТОРЕФЕРАТ**

**ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ  
КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

1 АПР 2010

Санкт-Петербург – 2010

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики»

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент  
Лубашев Евгений Александрович

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
Уваров Сергей Алексеевич

доктор экономических наук, доцент  
Крамарев Алексей Николаевич.

**Ведущая организация:** Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский торгово-экономический институт»

Защита состоится «19» апреля 2010 г. в «14<sup>00</sup>» часов на заседании Диссертационного совета Д212.225.01 Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики по адресу: 191015, г Санкт-Петербург, ул. Кавалергардская, дом 7, ауд. № 304.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики.

Автореферат разослан «15» марта 2010 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Е.Е. Шарафанова

## ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**Актуальность и разработанность** темы диссертационного исследования. Развитие рыночных отношений в Российской Федерации привело к появлению принципиально новых для отечественной практики и разнообразных по своему правовому статусу, особенностям и направлениям деятельности предприятий. К числу *диверсифицируемых предприятий* относятся и объекты нашего исследования, представляющие сферу оптовой и розничной торговли.

Данные предприятия, реализующие потребителям широкий ассортимент товаров и услуг, призваны не только обеспечивать воспроизводство капитала, но и активно работать с клиентурой (клиентурными рынками). Эти ориентации могут быть достигнуты только при соблюдении баланса между безусловным достижением качества реализуемых товаров и услуг (то есть, удовлетворяющих как требованиям потребителей, так и действующим стандартам и нормам) и минимизацией непроизводительных потерь.

Достижение такого баланса является трудоемкой задачей и может быть решено на основе системного подхода (затрагивающего все аспекты деятельности предприятия оптовой и розничной торговли в их взаимосвязи) к совершенствованию управления фирмой.

В современной зарубежной литературе к числу таких подходов, которые на системной основе рассматривают вопросы функционирования и развития предприятий в конкурентной среде, прежде всего можно отнести: концепцию всеобщего управления качеством (TQM), представленную в работах У. Деминга и его последователей; концепцию реинжиниринга предприятий М. Хаммера и Дж. Чампи; концепцию стратегического управления затратами (Дж. Шанк и В. Говиндараджан; Э. Уайлман); подходы к выработке стратегии предприятия в конкурентной борьбе (М. Портер); концепцию совершенствования бизнес-процессов (Дж. Харрингтона и др.), концепцию сбалансированной системы показателей (Р.С. Каплан, Д.П. Нортона; Х.Р. Фридаг, В. Шмидт). Отдельные положения этих и других авторов составили основу для нововведений в систему стандартов ISO 9000 (третья версия международных стандартов 2000 г.), распространяющихся и на обеспечение качества услуг, что важно учитывать (при условии обязательной адаптации подходов к отечественным условиям) для решения конкретных вопросов обеспечения более широкой интеграции российских предприятий в мировое экономическое пространство.

Среди отечественных работ, касающихся отдельных вопросов идентификации диверсифицируемых предприятий разного профиля

деятельности, проблем развития предприятий в условиях рыночных отношений, решения конкретных задач диверсификации их деятельности можно отметить публикации А.Г. Аганбегяна, В.А. Бабурина, С.В. Валдайцева, И.Н. Гаврильчака, Е.А. Горбашко, А.Н. Крамарева, В.Г. Крыжановского, Б.З. Мильнера, А.В. Москаленко, А.Н. Петрова, В.Ш. Раппопорта, С.В. Хайниша, В.Ф. Янченко и других авторов.

Ряд проблем, связанных с развитием малого и среднего бизнеса и преобразования предприятий этой сферы в направлении расширения объемов предоставления качественных услуг населению представлен в работах А.О. Блинова, Д.В. Кислова, Е.А. Лубашева, В.А. Черненко, Е.Е. Шарафановой и др.

Вместе с тем, отдельные вопросы, применительно к функционированию и развитию предприятий сферы оптовой и розничной торговли и расширения их сервисных функций, в этих работах представлены недостаточно. Речь, в первую очередь, идет о таких проблемах, как взаимодействие управления качеством товаров и услуг с управлением затратами, учет действий конкурирующих предприятий, собственно диверсификация деятельности и анализ клиентурных рынков, выбор модели диверсификации предприятия и обоснование ее эффективности.

Успешная деятельность предприятий и отраслей сферы торговли невозможна без определения качества сферы услуг. Однако на сегодняшний день не существует единой методики количественной оценки наиболее существенных факторов, влияющих на услуги. Все это указывает на актуальность исследования и необходимость разработки методики управления качеством в сфере услуг с использованием различных подходов и методов.

Решение этих задач на системной основе применительно к выделенному объекту исследования – предприятиям сферы оптовой и розничной торговли в условиях проведения диверсификации – предопределило актуальность темы диссертации.

**Цель** диссертационного исследования заключается в обосновании и разработке методических подходов к обеспечению эффективности управления качеством услуг и оптимизации затрат в условиях сервисно-ориентированной диверсификации предприятий оптовой и розничной торговли.

Эта цель достигается путем решения следующих взаимосвязанных задач:

- анализ основных стратегий сервисно-ориентированной диверсификации предприятий оптовой и розничной торговли;

- исследование проблем и факторов, влияющих на особенности управления и развития диверсифицируемых предприятий, относящихся к сектору малого и среднего предпринимательства;
- разработка методических подходов к управлению качеством услуг, реализуемых диверсифицированными предприятиями (ДП);
- разработка методических подходов к управлению затратами и их оптимизацией на ДП;
- разработка методов взаимодействия подсистем управления качеством услуг и управления затратами на ДП;
- разработка модели выбора вариантов диверсификации деятельности предприятий оптовой и розничной торговли, в условиях конкуренции на клиентурных рынках и рынках предприятий;
- разработка алгоритма управления качеством услуг с учетом принципов международных стандартов менеджмента качества;
- проведение систематизации методов управления качеством услуг, исследования принципов взаимодействия подсистем управления качеством производства услуг и при их реализации с учетом затрат, в условиях диверсификации предприятия;
- разработка моделей реструктуризации предприятий ООО «Росполимер» и ЗАО «Топ-спорт» на базе системного подхода,
- уточнение принципов и процедур управления функционированием и развитием ДП на базе системного подхода.

**Предмет исследования** – процедуры и процессы сервисно-ориентированной диверсификации деятельности предприятий торговли.

**Объектом исследования** являются торговые предприятия малого и среднего бизнеса, осуществляющие диверсификацию своей деятельности.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** являются основные положения (методология) системного подхода, применимые к управлению, экономике и организации производственной и коммерческой деятельности современных предприятий. В работе также используются концептуальные подходы, разработанные в публикациях зарубежных и отечественных специалистов в области обеспечения качества товаров и услуг, маркетинга и логистики, финансово-экономического анализа деятельности предприятий, законодательных аспектов хозяйственной деятельности и ряда других направлений.

В исследовании применялись методы анализа деятельности и организации управления предприятиями, организационного моделирования и

реинжиниринга, эталонного сравнения (бенчмаркинга), управленческого консультирования, выбора стратегии диверсификации и развития предприятий.

**Научная новизна** диссертационной работы заключается в обосновании и разработке новых методических подходов к обеспечению эффективности управления качеством услуг и оптимизации затрат в условиях реализации моделей сервисно-ориентированной диверсификации, адаптированных для предприятий оптовой и розничной торговли. Элементы новизны также содержатся в следующих положениях работы:

1. Обоснованы основные стратегии диверсификации предприятий, в том числе основанные на комплексном развитии сервисной сферы.
2. Введено понятие «сервисно-ориентированная диверсификация», заключающаяся в расширении объемов и ассортимента выполнения сервисных функций, на основе нахождения принципиально новых для данного предприятия способов и методов работы, введение новых видов деятельности и продукции (что соответствует концепции реинжиниринга), в противовес простому приростному совершенствованию деятельности и отдельных процессов.
3. Раскрыты основные методические подходы к выбору стратегии развития предприятий оптовой и розничной торговли в условиях рыночной конкуренции и развития отношений стратегического партнерства.
4. Разработаны принципы управления качеством предоставляемых услуг в условиях диверсификации предприятий различного типа.
5. Предложены новые схемы взаимодействия систем управления затратами и управления качеством сервиса на диверсифицируемых предприятиях.
6. Обоснована и реализована на реальных объектах (оптовой и розничной торговли) эвристическая модель взаимодействия консультантов с работниками предприятий в процессе диверсификации их деятельности.
7. Предложен новый подход к управлению качеством, позволяющий создать систему замкнутого цикла управления затратами, качеством услуг и построения цепи дистрибуции в условиях сервисно-ориентированной диверсификации.

**Практическая значимость исследования.** Выводы и предложения, сформулированные в процессе исследования, применимы для разработки прикладных рекомендаций по оптимизации и совершенствованию деятельности различных хозяйственных объектов, в том числе путем системной диверсификации их деятельности, управления качеством продукции и услуг,

минимизации финансовых потерь (на основе управления затратами). Основные положения работы внедрены в ООО «Росполимер» и ЗАО «Топ-спорт».

Основные результаты исследования в виде конкретных методических задач могут быть также использованы в проведении практических занятий для руководителей предприятий, в учебных курсах по специальностям «менеджмент» и «экономика».

**Структура диссертационной работы.** Диссертация включает введение, три главы, заключение, библиографический список (174 наименования работ), 6 приложений. Общий объем работы – 164 стр.

Во *введении* обоснована актуальность темы исследования, приведены сведения по ее разработанности в экономической литературе, определены объект, предмет, цель, задачи, теоретико-методологическая база исследования, обоснована новизна и практическая значимость полученных результатов.

В *первой главе «Особенности организации управления качеством услуг и затратами в условиях диверсификации предприятий»* проведен анализ современных методологических подходов и концепций обеспечения качества товаров и услуг в условиях преобразования предприятий и диверсификации их деятельности.

Во *второй главе «Формирование системы управления развитием предприятий сферы оптовой и розничной торговли в условиях их сервисно-ориентированной диверсификации»* рассматриваются экономические основы современных подходов к управлению развитием предприятий. Обоснованы технологии по обеспечению качества товаров и услуг, а также оптимизации затрат. Поставлена задача системного моделирования деятельности предприятия в условиях его диверсификации.

В *третьей главе «Методы, способы и стратегии обеспечения качества услуг и управления затратами на диверсифицируемых предприятиях сферы оптовой и розничной торговли»* обоснованы основные стратегии позиционирования диверсифицируемого предприятия на рынках товаров и услуг. При этом, управление затратами рассматривается как метод обеспечения эффективности деятельности диверсифицируемых предприятий, прежде всего, в сфере расширения сервисной деятельности.

В *заключении* приведены основные выводы исследования.

В *приложениях* приведены справочные материалы по решению отдельных задач сервисно-ориентированной диверсификации ООО «Росполимер» и ЗАО «Топ-спорт».

**Публикации и апробация результатов исследования.** Основные положения диссертационной работы обсуждались на семинарах и конференциях, проводимых в Санкт-Петербургском государственном университете сервиса и экономики, и используются в учебном процессе в данном вузе. Разработанные в работе положения и методические подходы реализованы в деятельности предприятий оптовой и розничной торговли ООО «Росполимер» и ЗАО «Топ-спорт» (г. Санкт-Петербург).

Автором опубликовано 5 печатных работ (в том числе 2 – в журналах, рекомендуемых ВАК РФ) общим объемом 8,7 п.л.

### **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ:**

1. Для диверсифицируемого предприятия важно создать систему взаимодействия с поставщиками и потребителями, используя как неформальные связи, так и образование различного рода стратегических союзов (альянсов). В этом случае задача обеспечения качества становится объектом совместной деятельности предприятия с поставщиками, а потребители не только начинают выступать в качестве главных контролеров качества, но и становятся постоянными клиентами предприятия, в том числе пользующимися льготами по обслуживанию. Усилия производителей продукции, поставщиков и потребителей должны носить характер партнерских отношений с ориентацией на взаимные усилия по улучшения качества реализуемых товаров и услуг, снижение непроизводительных затрат.

2. Особое внимание руководству и персоналу диверсифицируемого предприятия следует уделить преобразованиям, направленным на расширение форм и методов сервисного обслуживания потребителей. При этом надо преодолеть стереотипное представление о чрезмерной затратности этой сферы, которая может давать прибыль, как минимум, сопоставимую с той, которую дает реализация основных товаров. И, соответственно, система управления качеством должна распространяться на весь цикл деятельности предприятия от формирования концепции товара и закупок до послепродажного обслуживания потребителей.

3. Согласно современным представлениям об управлении предприятиями стоимость продукции, ее качество и производительность предприятия должны взаимодополнять, а не исключать друг друга. Следовательно, затраты на предотвращение дефектов качества в конечном итоге могут привести к общему снижению затрат предприятия. Учет затрат и управление ими является одним из важнейших условий планирования, принятия оперативных и стратегических



решений по продвижению товаров и услуг на рынок и организации ее производства.

## ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ

1. Представленный в работе анализ концепций, касающихся управления качеством продукции и услуг (Концепция TQM, реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркинг и пр.) позволяет сформулировать предварительный вывод о необходимости и возможности применения в отечественной практике рассмотренных подходов и методов, только при условии их адаптации к условиям конкретных предприятий и специфике их деятельности. Рекомендуется использовать разнообразные подходы или их элементы с учетом их полезности (то есть, того, в какой степени они позволяют обеспечить достижение конечных результатов).

Этот вывод особенно важен для диверсифицируемых предприятий, характеризующихся такими особенностями, как: одновременное выполнение различных видов деятельности с тенденцией к увеличению удельного веса сервисных функций; рост уровня партнерских отношений с внешней средой, в том числе с поставщиками и потребителями.

2. Каждый вид деятельности предприятия должен работать на конечный результат (что, например, является одним из основополагающих принципов в концепции реинжиниринга) и эти результаты необходимо оценивать «на языке потребителя» (в рамках концепции TQM, так и других современных подходах по управлению качеством).

Поскольку любое действующее предприятие на практике является многоцелевым (что актуально для рассматриваемой нами категории предприятий оптовой и розничной торговли), часто возникает задача оценить его эффективность в виде соотношения нескольких показателей: объема реализованных товаров и услуг, производительности труда, себестоимости продукции, прибыли. В данном случае проблема соотношения качества и стоимости услуг решается в рамках более широкой задачи – определения эффективности деятельности предприятия. При этом каждый отдельный показатель может быть оценен в виде математической модели эффективности по частному показателю (функциональная модель). Для многокритериальной задачи требуется оценить взаимодействие двух и более показателей, например:

$$W = \{ W_1 ; W_2 ; \dots ; W_n \} \quad (1)$$

При этом сложность решения таких задач заключается в возможной разнонаправленности связи показателей с конечным результатом деятельности.

3. Взаимодействие систем управления качеством услуг и управления затратами имеет своим результатом установление цены на реализуемые предприятием товары и услуги и, рассматривая этот вопрос более широко, определение ценовой стратегии. С одной стороны, стоимость реализуемых товаров и услуг, также как и интегральная характеристика качества, способствует изменению показателя шкалы «удовлетворенность – неудовлетворенность» потребителя. С другой стороны, в правильном определении стоимости продукции, реализованной на товарном рынке, заинтересовано само предприятие, которому за счет полученных при этом средств необходимо обеспечить стабильное функционирование и развитие.

Применение стоимостных количественных показателей может быть эффективно лишь в случаях, когда с их помощью можно определить удельный вес затрат на исправление дефектов качества товаров и услуг, после предоставления рекламаций их потребителями, а также в качестве меры прироста прибыли (в общем валовом доходе) за счет проведения мероприятий по управлению качеством и оптимизации основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Затраты, которые по шкале жизненного цикла продукции были произведены раньше (на предшествующих стадиях полного бизнес-процесса), оказывают однозначное (по результату) влияние на изменение затрат на последующих стадиях. Иными словами, если предприятие вкладывает средства в выполнение функций, обеспечивающих предотвращение дефектов качества в технологических процессах преобразований товаров и услуг, то это приводит к минимизации затрат на последующих стадиях. На этом принципе основана, в частности, концепция «бездефектного производства».

Затраты, произведенные на конечной стадии (реализация продукции и обслуживание потребителей), связанные прежде всего с компенсацией внешнего брака, ведут к прямым убыткам на этапе текущего единичного жизненного цикла товаров и услуг, но в случае принятия кардинальных мер по устранению их причин, могут позитивно влиять на последующие циклы бизнес-процесса.

4. Предприятия, вкладывающие больше средств на реализацию функций по предотвращению дефектов качества по сравнению с теми, у которых выше затраты на выявление дефектов в процессе деятельности (как производственной, так и сервисной) оказываются более конкурентоспособными. У таких предприятий, как правило, ниже как общая

доля затрат на обеспечение качества во всех суммарных затратах предприятия, так и общий объем затрат на единицу продукции.

Затраты на обеспечение качества относятся не только к тем видам деятельности (функциям), которые непосредственно связаны с качеством (деятельность служб обеспечения качества, контролеров и т.д.). Обеспечение качества входит в состав любой деятельности предприятия, ее любого звена и работника, в том случае, если эта деятельность ориентирована на обоснованные конечные результаты. Однако выявление цены воздействия конкретного вида деятельности на качество реализуемых товаров и услуг, выраженной в финансовом эквиваленте, представляется затруднительным. Прямые затраты можно определить, используя финансовую оценку произведенных расходов (например, на заработную плату работников службы качества, на работы по сертификации качества, на устранение дефектов и т.д.), а для оценки опосредованных затрат (имеющих регулируемый характер) применимы нефинансовые критерии.

Влияние затрат на выполнение функций, обеспечивающих качество, на себестоимость продукции и ее качество целесообразно рассматривать не по единичному производственному циклу, а по результатам нескольких таких циклов, возвращаясь ретроспективно к конкретным источникам повышения затрат или снижения качества реализуемых товаров и услуг.

5. В качестве наиболее приемлемой для моделирования предприятия методологической базы следует считать системный подход. Исходя из этой предпосылки, предмет моделирования, то есть предприятие сферы оптовой и розничной торговли, необходимо рассматривать как сложную производственно-экономическую (или товарно-экономическую) систему. В терминах теории моделирования предприятие является многосвязной стохастической нелинейной системой, в которой наряду с управлением по целям реализуется управление по отклонениям, а также управление по возмущениям.

Выбор варианта для разработки модели деятельности современных предприятий в условиях сервисно-ориентированной диверсификации обусловлен тремя обстоятельствами.

Во-первых, анализ деятельности подобных предприятий в ситуации реформирования отечественной экономики, а также влияния финансово-экономического кризиса, показывает, что их деятельность осуществляется в условиях высокой неопределенности, столкновения интересов и позиций различных хозяйствующих субъектов.

Во-вторых, следует учитывать, что возможности применения адекватных математических моделей для подобных систем ограничены и более предпочтительно использовать эвристические методы для разработки общей модели с частичным подключением математического и математико-статистического аппарата для оценки отдельных (частных) факторов.

В-третьих, необходимо принимать существенное ограничение, заключающееся в том, что разрабатываемая модель не только должна отражать (моделировать) реальную ситуацию на реальном ДП, но и быть эффективной, то есть ее применение должно способствовать позитивным изменениям на предприятиях (объектах работы).

б. Исходя из этих предпосылок и ограничений, нами разработана *модель диверсификации* и развития для конкретных предприятий сферы оптовой и розничной торговли на базе эвристического подхода, в качестве которого использован метод диалогового взаимодействия экспертов-консультантов со специалистами предприятия, позволяющий оценить проблемное поле и выработать стратегии конструктивных преобразований на конкретных предприятиях. В общем (укрупненном) виде эвристическая модель деятельности диверсифицируемого предприятия в диалоговом режиме взаимодействия экспертов-консультантов со специалистами предприятия приведена на рисунке 1.

«Нулевой шаг» или элемент модели, характеризующий уровень стратегических решений, предполагает, с одной стороны, формирование миссии предприятия как достаточно емкого и конкретного описания главных целей, ради достижения которых предприятие создается, функционирует и развивается. С другой стороны, на этом шаге необходимо осуществить, принимая во внимание сформулированную миссию, выбор одной из двух (если не принимать во внимание возможные комбинированные варианты) стратегий реформирования или развития предприятия.

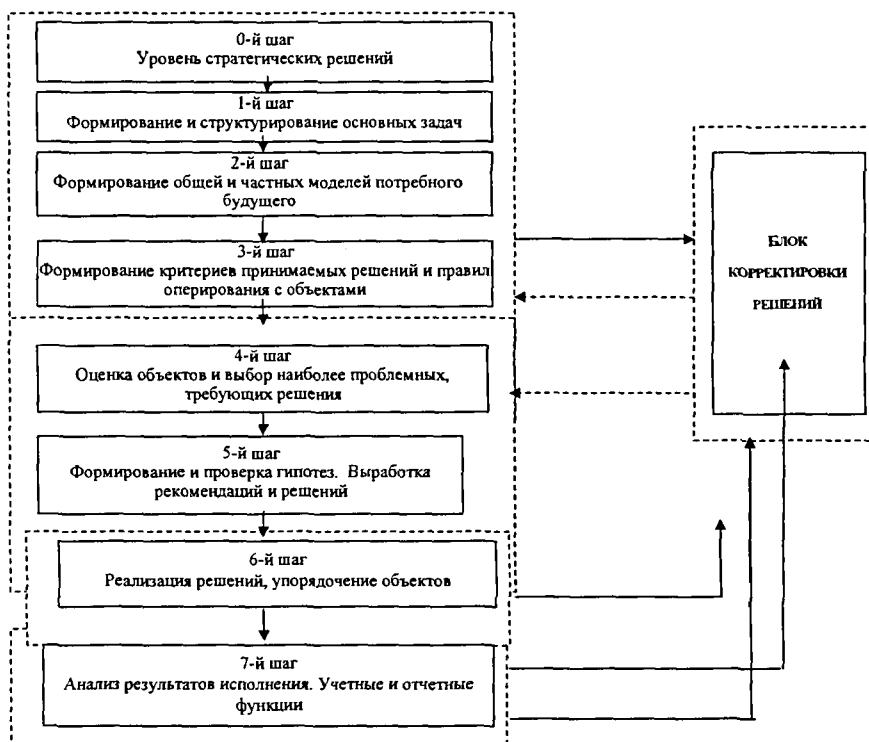


Рис. 1. ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА ЭВРИСТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИВЕРСИФИЦИРУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ДИАЛОГОВОМ РЕЖИМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЭКСПЕРТОВ-КОНСУЛЬТАНТОВ СО СПЕЦИАЛИСТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Первая из этих стратегий предполагает простое природное совершенствование каждого процесса и вида деятельности предприятия (на этой стратегии построены достаточно сложные системы управления, например, TQM).

Вторая заключается в отказе от простого природного совершенствования деятельности и отдельных процессов и нахождении принципиально новых для данного предприятия способов и методов работы, введении новых видов деятельности и новых видов продукции (что соответствует концепции реинжиниринга). Диверсификация деятельности, в том числе осуществляемая на основе расширения сервисных функций (то есть, сервисно-ориентированная диверсификация, как раз и реализуется на основе второй стратегии).

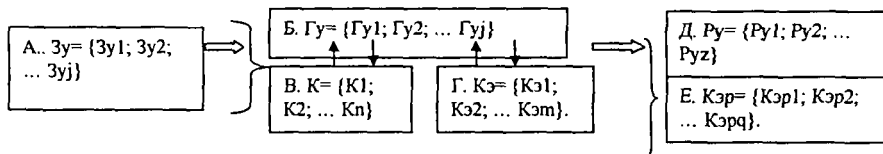
Выбор общей миссии нельзя формализовать в виде, например, такой записи:  $M_0 = \{M_{01}; M_{02}; \dots M_{0n}\}$ , где  $M_0$  означает общую миссию, выбранную из некоторого множества возможных общих миссий, ибо это сфера творчества и интуиции. Но уже при выборе частных миссий (причем инновационный компонент здесь тоже достаточно высок) можно (в модели) использовать подобную запись ( $M_{ci} = \{M_{c1}; M_{c2}; \dots M_{cn}\}$ ). К частным миссиям относится маркетинговая миссия предприятия, миссия в сфере управления качеством и т.д.

Таким образом, «нулевой шаг» завершается определением общей миссии предприятия, формированием  $N$ -го множества частных миссий (выбранных из множества возможных вариантов) и выбором стратегии совершенствования (развития) предприятия:  $S_p = \{S_{p1}; S_{p2}; \dots S_{pn}\}$ .

Важнейшим здесь является 5-й шаг, требующий наиболее интенсивного взаимодействия консультантов с работниками предприятия. На этом этапе осуществляется совместная работа по поиску и нахождению решений проблем, которые в наибольшей степени влияют на достижение конечных результатов работы предприятия.

Каждое выявленное решение проблемы представляет собой одну из частных гипотез, которые сопоставляются с системой критериев, каждый из которых имеет свой (специфический) диапазон значений от минимально приемлемых до экстремальных, между которыми расположена «зона оптимума». При этом следует учитывать, что решения отдельных проблем взаимосвязаны, поэтому не всегда «лучшее» по оценкам решение той или иной проблемы может привести к более высокому общему суммарному эффекту. То есть, гипотезы (в отношении отдельных решений и рекомендаций) должны также верифицироваться с точки зрения критериев общей эффективности.

Если та или иная проблема или область предложенных новаций не может быть адекватно оценена (проверена) через данную систему критериев, то, используя контур корректировки, необходимо возвратиться на предыдущие этапы для уточнения проблемы или (с определенной долей риска) использовать приближенные оценки и решения. Формализованная запись 5-го шага модели, в которой обозначены следующие множества, представлена на рис. 2:



- А – множество выбранных для решения на этом шаге задач (Зy);  
 Б – множество гипотез по решению данных задач (Гy);  
 В – множество критериев, определяющих приемлемость и качество решений (К);  
 Г – множество критериев эффективности решений (системных критериев) (Кэ);  
 Д – множество сформированных для исполнения решений и рекомендаций (Рy);  
 Е – множество показателей эффективности реализации решений (которые будут использованы для последующей оценки реализации решений) (Кэp).

Рис.2. ФОРМАЛИЗОВАННАЯ ЗАПИСЬ 5-ГО ШАГА МОДЕЛИ

7. Рассмотрение деятельности диверсифицируемых предприятий на примере ООО «Росполимер» и ЗАО «Топ-спорт» показывает, что обеспечение конкурентных преимуществ на рынке достигается, как правило, на основе дифференциации сервисной деятельности предприятия, осуществляемой, в числе прочего, сочетанием организации собственного производства с резким расширением сферы услуг. Результаты практического применения эвристической модели диверсифицируемого предприятия, основанной на диалоговом режиме взаимодействия экспертов-консультантов со специалистами предприятия, нашли отражение в работе по выработке основных стратегий обеспечения конкурентных преимуществ в ООО «Росполимер» и ЗАО «Топ-спорт».

8. Реализация предложенной технологии анализа проблем была осуществлена для уточнения стратегии развития многопрофильного коммерческого предприятия. Данная работа проводилась с участием автора в 2000-2002 г.г. на базе ООО «Топ-спорт» (г. Санкт Петербург). Основные виды деятельности данного предприятия: оптовая и розничная (в том числе комиссионная) реализация спортивных товаров (преимущественно используемых для экстремальных видов спорта); подгонка оборудования под требования клиента; гарантийный и послегарантийный ремонт инвентаря; послепродажное обслуживание (включая индивидуальный и групповой инструктаж и организацию спортивных и туристических секций).

Результаты анализа проблем, выполненные на основе собеседования (интервьюирования) с персоналом, обобщены в таблице 1.

Следует учесть, что в этой таблице представлены характеристики причинно-следственных связей между основными проблемами, выявленными в сфере деятельности коммерческих подразделений предприятия. Причем значимость этих проблем и характер связей между ними был определен экспертным путем (группой консультантов).

ТАБЛИЦА 1  
ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ (ЗАО «ТОП-СПОРТ») И ХАРАКТЕР ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ НИМИ

№	СОДЕРЖАНИЕ ПРОБЛЕМЫ	ДАННАЯ ПРОБЛЕМА ЯВЛЯЕТСЯ:	
		ИСТОЧНИКОМ ПРОБЛЕМ (№№)	СЛЕДСТВИЕМ ПРОБЛЕМ (№№)
1	Недостаточность общего ассортимента (особенно по престижным и эксклюзивным товарам) и диапазона размерной сетки	№ 7	№№ 5, 6, 8, 9
2	Недостаточность ассортимента и объема оптовых продаж	№ 7	№№ 3, 12
3	Негибкая структура управления оптовой реализации продукции	№№ 2, 7	№ 12
4	Негибкая договорная политика в условиях изменения конъюнктуры рынка (ориентация на постоянных поставщиков)	№№ 5, 7, 8	0
5	Отсутствие или недостаточность резервирования у зарубежных дистрибьюторов	№№ 1, 7	№№ 4, 8
6	Недостатки договорных отношений в комиссионной реализации	№№ 1, 9	0
7	Отсутствие или недостаточность средств для закупок в сфере оптовой торговли	№ 8	№№ 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12
8	Недостаточное использование предоплат для создания резерва товаров (в сезоны повышенного спроса)	№№ 1, 5	№№ 4, 7, 9, 10, 11
9	Закупки товаров не рассчитываются по максимуму прибыли	№№ 7, 8	№ 6
10	Не разделено финансирование оптовой и розничной реализации продукции	№№ 7, 8	№ 12
11	Своевременно не проводятся мероприятия по организации и обеспечению работы торговых подразделений перед сезонами повышенного спроса	№№ 7, 8	0
12	Не сформирована (как система) организация и обеспечение оптовой реализации продукции	№№ 2, 3, 7, 9	0
13	Отсутствует упорядоченная система управления деятельностью коммерческой службы предприятия	№№ 1-12	0



Как следует из таблицы 1, основным первоисточником проблем является отсутствие упорядоченной системы управления деятельностью коммерческой службы предприятия (проблема № 13). К другим первоисточникам следует отнести проблемы № 4, 6, 11, 12, а к узловым проблемам - № 1, 7, 8.

Результаты анализа позволяют сделать необходимые выводы для выбора стратегий рассматриваемого предприятия, в первую очередь, в реорганизации деятельности коммерческой службы, в упорядочении реализации престижных и эксклюзивных товаров, в организации централизованного управления оптовой реализацией продукции, в дифференциации подходов к финансированию разных видов деятельности, организации подготовки к сезонным пикам продаж и пр. Результаты использования принципов *реинжиниринга* для разработки стратегий целевого управления коммерческой деятельностью в условиях сервисно-ориентированной диверсификации данного предприятия по группам отдельных видов товаров привели к ежегодному 30%-му росту объема реализованных товаров и услуг при стабильной численности персонала.

9. В качестве конкретного примера *интеграции с предприятиями-производителями полимерной продукции* (позволяющей изначально влиять на качество конечной продукции и ее цену) можно назвать инициацию участия другого объекта нашего исследования ООО «Росполимер» в производственном процессе, самостоятельно закупающего сырье, размещающего заказ на производство необходимой продукции на мощностях стороннего предприятия. Такая интеграция дает возможность предприятию сферы оптовой и розничной торговли более полно удовлетворить требования потребителей конечной продукции в качестве и цене за ее реализацию (за счет снижения цены закупаемой продукции у предприятия-изготовителя).

В качестве одной из *приоритетных стратегий* развития сервисной сферы ООО «Росполимер» была разработана целевая программа «РОСПОЛИМЕР-РЕГИОНЫ». Основная цель данной программы заключалась в *расширении рынков сбыта товаров и услуг* на основе поиска предприятий, заинтересованных в установлении партнерских отношений и создания дилерской сети, оказывающей услуги потребителям, в различных регионах России.

Для реализации *стратегии интеграции предприятия с потребителями услуг* был использован подход, связанный с введением дисконтных карт, обеспечивающих применение скидок на товары и услуги.

10. Важным фактором, обеспечивающим управление качеством услуг, является оптимизация «петли качества услуги» ООО «Росполимер». На рис. 3. приведены все этапы формирования предоставления услуги, как во внешней, так и во внутренней среде предприятия.

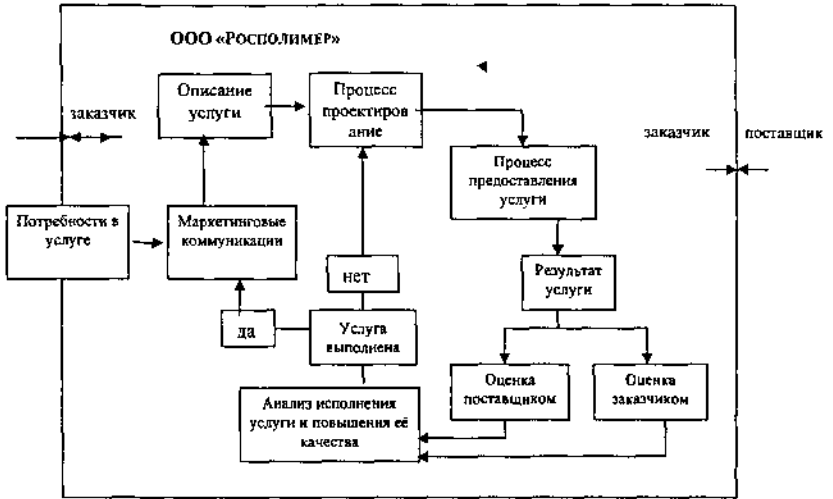


РИС. 3. ПЕТЛЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ ООО «РОСПОЛИМЕР»

Управление качеством услуг поддерживается в соответствии со стандартами качества предприятия на всех уровнях: качество поставщиков, качество бизнес-процессов, качество работы, качество продукции. Структурно-функциональная модель управления качеством товаров и услуг ООО «Росполимер» представлена на рис. 4.



РИС. 4. СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ ООО «РОСПОЛИМЕР»

11. Анализ результатов реализации основных стратегий рыночной активности ООО «Росполимер» и ЗАО «Топ-спорт» позволяет сформулировать следующие выводы:

- 1) Целенаправленная деятельность ДП оказывает позитивное воздействие на позицию предприятия не только на том рынке, на который ориентирована данная стратегия, но и на других рынках, с которыми связано данное предприятие. Активность ДП в сфере услуг (расширение объемов оказываемых услуг и их ассортимента, ориентация на выполнение индивидуальных пожеланий клиентов) создает возможности для расширения рынка потребителей продукции, а также роста числа постоянных клиентов.
- 2) Высокой эффективностью в плане достижения роста реализации товаров и услуг и поддержания их высокого качества обладают интеграционные стратегии, заключающиеся в установлении партнерских отношений с поставщиками (предприятиями-производителями), потребителями и другими субъектами рынка.
- 3) Существенное влияние на рыночные позиции предприятия (объем и своевременность поставок, качество сырья и конечной продукции, затраты на всех этапах производственно-коммерческого цикла) оказывают такие внешние факторы, как несовершенство нормативно-правовой базы, наличие различий между подходами к оценке ряда характеристик качества сырья и конечной продукции между отечественными и международными стандартами и пр.

12. Затраты ДП необходимо рассматривать, анализировать и планировать с учетом динамики производственно-коммерческого цикла, а в более долгосрочной перспективе – на протяжении нескольких таких циклов. Такой подход важен, например, в той связи, что отдельные виды затрат (например, затраты на продвижение новых товаров и услуг на рынок) с точки зрения краткосрочных целей и показателей могут быть отнесены к прямым убыткам, а с точки зрения долгосрочных целей, наоборот, они должны быть отнесены к категории необходимых и полезных.

Главной целью такого регулирования в отношении необходимых (полезных) затрат является определение того предела, при достижении которого их объем будет способствовать рациональному достижению краткосрочных и долгосрочных целей, стоящих перед предприятием. Это возможно лишь при наличии обоснованной и реалистичной целевой базы предприятия. Соответственно, при изменении целей (на любом уровне их

иерархии) должны меняться параметры выполнения критерия необходимости и достаточности данной категории затрат.

Главной целью регулирования другой группы затрат (затрат-потерь) является своевременное и обоснованное выявление причин (как внутренних для предприятия, так и внешних), приводящих к возникновению данных потерь и выработке мер по их ликвидации, минимизации и профилактике. Эффективность механизма проблемно-ориентированного управления как раз, в числе прочего, может определяться по критерию минимизации таких потерь при резких изменениях внешней среды (законодательной базы, инфляционного процесса, появления новых агрессивных конкурентов и т.п.) и внутренних проблемах предприятия. Естественно при этом должны учитываться только те затраты, которые относятся к безусловным потерям (с учетом всей динамики бизнес-процессов).

Целесообразно учитывать, что границы между данными общими группами затрат характеризуются «прозрачностью», поскольку в каждый конкретный момент времени можно только с той или иной долей вероятности отнести отдельные случаи затрат к одной из этих категорий. И лишь после того, как по прошествии определенного времени, возвращаясь ретроспективно к конкретным случаям произведенных затрат, можно определить их фактический вклад в достижение или не достижение поставленных предприятием целей и соответствующих планов деятельности.

Деятельность по достижению позитивного баланса между двумя этими видами затрат составляет предмет управления (регулирования) затратами предприятия. Естественно, что конкретные способы управления и действия в этой сфере подразумевают более детальную классификацию данных затрат по их видам, источникам и конкретным объектам. На наш взгляд, в отечественной экономической литературе, вопросы управления затратами ограничиваются преимущественно рассмотрением особенностей различия бухгалтерского и управленческого учета.

13. Управление затратами представляет собой особую подсистему управления предприятием, следовательно, его надо рассматривать на всех этапах управленческого процесса и через реализацию основных управленческих функций (одновременно, – этапов управления): планирования, регулирования, контроля, анализа.

Алгоритм действий по минимизации затрат предложен следующий:

- необходимо оценить затратнообразующие факторы предприятия, расположив их по рангу вклада в общие затраты предприятия и установив причинно-следственные связи между ними;

- следует определить, какие меры могут быть применены к этим факторам, чтобы снизить возможную долю потерь в соответствующих затратах, и оценить возможные последствия воздействия таких мер на общие результаты производственно-коммерческой деятельности;
- оформить соответствующие управленческие решения в программы и планы действий и организовать их исполнение и контроль.

Рассматривая вопросы организации внутреннего контроля за затратами предприятия, следует, прежде всего, провести различие между исполнением этой функции применительно к постоянным и переменным затратам.

Для ДП (в силу специфики его основных видов деятельности, сочетающих функции производства продукции, реализации готовых товаров и предоставления услуг) актуальным является контроль за динамикой следующих основных видов затрат:

- основные производственно-коммерческие затраты, в том числе: затраты на материалы и сырье, входящие в состав произведенной продукции; затраты на приобретение товаров для перепродажи или доукомплектования собственной конечной продукции; затраты на материальные компоненты, используемые в процессе предоставления услуг.
- добавленные (дополнительные) затраты, включающие: трудозатраты (затраты на заработную плату персонала); косвенные затраты (затраты на местные налоги, таможенные пошлины, страхование и т.д.).

В работе обосновано применение учета затрат, основанного на определении влияния выбора конкурентной стратегии предприятий торговли на рынке услуг с учетом затрат.

14. Назначением подсистемы управления затратами, реализованной на предприятиях ООО «Росполимер» и ЗАО «Топ-спорт», является обеспечение достижения стратегических целей предприятия при минимуме (необходимом и достаточном) издержек. Иными словами, главной целевой функцией данной подсистемы будет предложена эффективная деятельность предприятия. А механизм управления затратами основан на разграничении полномочий и компетенции по вопросам выполнения целевых функций, что иллюстрируется в виде построения соответствующей «матрицы ответственности» (или «организационной карты»), разработанной как элемент нового основного регламента деятельности.

15. Принципиальное значение по ценообразованию и позиции на рынке имеет выбор политики продаж. Поэтому, например, в ООО «Росполимер» была создана фирменная дистрибуторская сеть для полного контроля над рынком

своей продукции. При продаже готовой продукции оптовым торговым предприятиям полностью или частично теряется контроль над ценами конечных продаж и сервисом. Дистрибуторская сеть ООО «Росполимер» дает оптимальное соотношение достижимого уровня обслуживания клиентов и величины затрат товародвижения. Затраты дистрибуторской сети – расходы на хранение и складскую обработку, транспортировку, управление запасами.

В работе приведено решение транспортной задачи оптимизации доставки материалов и товаров для основных маршрутов предприятия (Санкт-Петербург – Москва – Ростов-на-Дону – Новосибирск – Красноярск). Центральные склады предприятия находятся в Санкт-Петербурге и Москве. Способ доставки и тариф из Санкт-Петербурга в Москву является постоянным и не рассматривается в данной задаче. Решение транспортной задачи (приведенное в Приложении 6 диссертации) позволило оптимизировать систему товародвижения и снизить накладные расходы на транспортировку на 14%.

### **ВКЛАД АВТОРА В ПРОВЕДЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

Методологические и методические положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, являются результатом самостоятельного исследования, проведенного автором. Личный вклад автора в полученные результаты заключается в следующем:

- исследованы проблемы и факторы, влияющие на особенности управления и развития диверсифицируемых предприятий сферы оптовой и розничной торговли;
- обоснованы методические подходы к организации взаимодействия подсистем управления качеством услуг, а также управления затратами на диверсифицируемых предприятиях;
- разработана методика выбора вариантов сервисно-ориентированной диверсификации деятельности предприятий в условиях конкуренции на клиентурных рынках и рынках предприятий;
- реализована на конкретных предприятиях торговли эвристическая модель взаимодействия консультантов с работниками предприятий в процессе диверсификации их деятельности.

**ОПУБЛИКОВАННЫЕ РАБОТЫ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:*****В изданиях, рекомендованных ВАК:***

1. Никифоров Е.С. Формирование и развитие каналов дистрибуции // Вестник экономической интеграции, №7(17), 2009, с. 84-91. – (0,9 п.л.);
2. Никифоров Е.С., Лубашев Е.А. Роль предприятий и организаций малого и среднего бизнеса в решении социально-экономических проблем территорий // Инновации, № 11, 2009, с. 76-84 . – (авт. – 0,4 п.л.);

***В других изданиях:***

3. Никифоров Е.С. Сервисная деятельность многопрофильного коммерческого предприятия и управление затратами // Жизнь и безопасность, 2002, № 1-2, с. 103-107. – (1,1 п.л.);
4. Никифоров Е.С. Методы управления качеством сервиса и затратами в условиях диверсификации предприятий. – СПб, Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2002. – (6,0 п.л.);
5. Никифоров Е.С. Проблемы взаимодействия систем управления качеством услуг и управления затратами на диверсифицируемых предприятиях // региональные аспекты управления, экономики и права Северо-западного федерального округа России. Вып. 2 (14). Межвузовский сб-к науч. трудов. – СПб.: ВАТТ, 2009, с. 35-39. – (0,3 п.л.).

4

НИКИФОРОВ ЕВГЕНИЙ СЕМЕНОВИЧ

**АВТОРЕФЕРАТ**

Усл. печ. л. 1,1  
Изд. № 001

Подп. к печати 22.03.2010 г.  
Уч.-изд. л. 1,5  
Заказ № 1705

Формат 60×84 1/16  
Тираж 100 экз.

РИО СПбГУСЭ, лицензия ЛР № 040849  
Член Издательско-полиграфической ассоциации университетов России  
Государственный регистрационный номер 20478 06003595 от 06.02.2004 г.  
СПб государственный университет сервиса и экономики  
192171, г. Санкт-Петербург, ул. Седова, 55/1