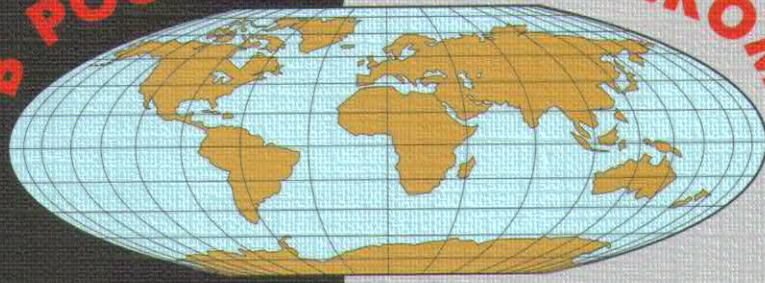


МЕНЕДЖМЕНТ

В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ



Всё о теории и практике
управления
бизнесом,
финансами,
кадрами...



ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖМЕНТ
в России и за рубежом

www.mevriz.ru

ISSN 1028-5857

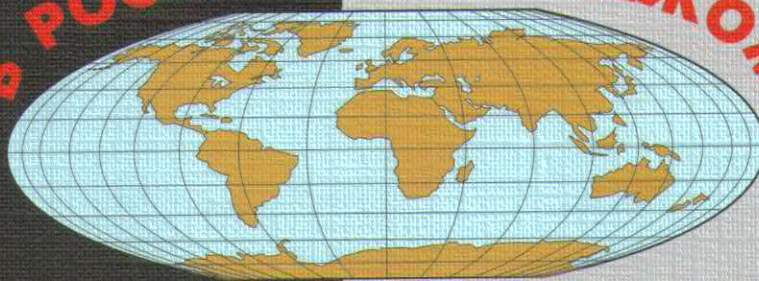


5'2015

СЕНТЯБРЬ-ОКТЯБРЬ

МЕНЕДЖМЕНТ

В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ



Всё о теории и практике
управления
бизнесом,
финансами,
кадрами...



ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖМЕНТ
в России и за рубежом

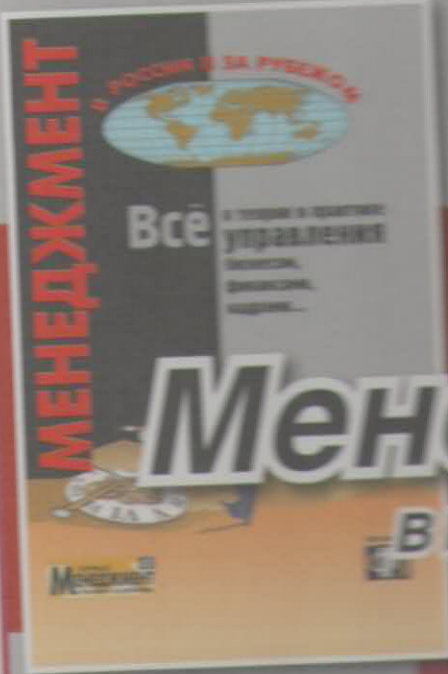
www.mevriz.ru

ISSN 1028-5857



5'2015

СЕНТЯБРЬ-ОКТЯБРЬ



ПОДПИСКА

Издаётся с 1997 года, включен в перечень ВАК)

журнал

Менеджмент

В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

ПОДПИСАТЬСЯ МОЖНО:

- на почте по каталогам
 - «Роспечать» - 80965
 - 80966
 - «Почта России» - 99688
 - 61954
 - «Пресса России» - 38867
 - 34097

- в изд
- по т
- (499
- по з
- info
- на с

СОДЕРЖИТ МАТЕРИАЛЫ ПО:

- теории, организации и экономике менеджмента
- государственному управлению
- стратегическому менеджменту
- отраслевому менеджменту
- взаимодействию международным

На са
открыта подписка
на **ОНЛАЙН** версию
журнала.

Телефоны для справок :
(499) 168-3939, (495) 964-9757.

МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

№ 5/2015

СОДЕРЖАНИЕ

16+

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Эволюция и варианты систем управления предприятиями
Тяпухин А.П. 3
- Риски и эффективное число размещений рекламы
Шматов Г.А. 11

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- Развитие ключевых компетенций компании
Лукутина М.В., Хачатуров А.Е. 18
- Управление индустриальным развитием стран с переходной экономикой
Аубакирова Г.М. 28
- Инновации в некоммерческих организациях: управленческий контекст
Миннигалева Г.А. 36
- Краудсорсинг как инновационная технология управления
Третьякова Л.А. 44

ОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- Управление затратами производства и потребления
на основе функционально-стоимостного анализа
Чернов В.А. 53
- Использование некоторых институциональных коэффициентов
при определении стоимости информационного продукта
Лимарев П.В. 62
- Промышленный туризм: обзор немецкого опыта и перспективы
для российских регионов
Волков С.К. 68

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

- Формирование цепочки качества производственных процессов
на основе производственной системы «Тойота»
Омельченко И.Н., Комарова С.Г., Лазарев С.В. 76
- Бухгалтерская отчётность как элемент раскрытия информации
акционерными обществами: российская действительность
Греченюк А.В., Греченюк О.Н. 85

Библиотека
ННГАСУ

Социокультурная модель развития организационной культуры вуза
в условиях повышенной конкуренции выпускника
Гулей И.А., Шавырина И.В...... 91

Концепция повышения логистической эффективности
пассажира транспорта в муниципальных образованиях
Кравченко Е.А., Кравченко А.Е...... 97

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Детерминанты деловой карьеры, или профессионалами не рождаются
Сотникова С.И...... 105

Концептуальные основы оценки эффективности
управления конкурентоспособностью трудовых ресурсов
на различных уровнях хозяйствования
Сырбу А.Н...... 115

Корпоративный университет как внутренний эксперт и стратегический
партнёр организации (на материалах ОАО «Сбербанк России»)
Долженко Р.А...... 127

*Требования к статьям, направляемым в редакцию
на рассмотрение к публикации в научно-практический журнал
«Менеджмент в России и за рубежом»*..... 140

Редакционный совет:

- | | |
|--|---|
| <i>Бузник В.М.</i> , академик РАН; | <i>Мешалкин В.П.</i> , член-корреспондент РАН; |
| <i>Булатов И.С.</i> , Ph.D. (Соединённое Королевство
Великобритании и Северной Ирландии); | <i>Праузелло Фр.</i> , профессор (Итальянская
Республика); |
| <i>Воробьёв А.Г.</i> , д. э. н., профессор; | <i>Проценко О.Д.</i> , д. э. н., профессор; |
| <i>Голубков Е.П.</i> , д. э. н., профессор; | <i>Пуйджанер Л.</i> , профессор (Королевство
Испания); |
| <i>Дови В.</i> , профессор (Итальянская Республика); | <i>Путилов А.В.</i> , д. т. н., профессор; |
| <i>Капустенко П.А.</i> , профессор (Украина); | <i>Соколов Ю.А.</i> , д. э. н., профессор; |
| <i>Комзолов А.А.</i> , д. э. н., профессор; | <i>Степанов В.И.</i> , д. э. н., профессор; |
| <i>Ломакин М.И.</i> , д. э. н., профессор; | <i>Философова Т.Г.</i> , д. э. н., профессор; |
| <i>Ларионов В.Г.</i> , д. э. н., профессор; | <i>Шинкевич А.И.</i> , д. э. н., профессор; |
| <i>Леонтьев Л.И.</i> , академик РАН; | |

Журнал входит в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендованных Высшей аттестационной комиссией
Министерства образования и науки РФ.

Публикация статей производится только после подписания договоров с авторами.

Приглашаем на наш сайт: www.finpress.ru, где вы найдёте информацию о журнале
и сможете оформить заказ на подписку.

Открыта подписка на on-line версию журнала.
Подробности – на сайте: <http://dis.ru/e-store/subscription/>

ОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА

Чернов В.А.,

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
бухгалтерского учёта и аудита Нижегородского государственного
архитектурно-строительного университета,
Chernovva@rambler.ru

При современных требованиях рынка, чтобы добиться конкурентоспособности продукции, промышленным организациям необходимо добиваться наиболее экономичного и эффективного производства и функций потребления выпускаемых изделий. Для решения этой проблемы необходим функционально-стоимостный анализ, рассматриваемый в статье.

Ключевые слова: себестоимость производства и потребления, функционально-стоимостный анализ, полезные и бесполезные функции.

MANAGING COSTS OF PRODUCTION AND CONSUMPTION-BASED FUNCTIONAL COST ANALYSIS

Chernov V.A.,

Doctor of Economics, professor, the chair of accounting
and audit department, Nizhny Novgorod State University of Architecture
and Civil Engineering

With the modern requirements of the market to achieve product competitiveness, industrial organizations need to achieve the most economical and effective not only production but also consumption functions of products. To solve this problem requires a value analysis of the article.

Keywords: the cost of production and consumption, value analysis, useful and useless features.

Улучшение качества и конкурентоспособности товаров в современных условиях обусловлено не только их потребительскими свойствами, товарным видом и ценой, но и уровнем затрат на изготовление [2; 5; 13; 14; 16; 18] и особенно экономичностью в эксплуатации. Если товар имеет высокое качество и низкую цену, но в потреблении требует высоких затрат, например дорогого технического обслуживания, электроэнергии (электробытовые приборы) либо топливных ресурсов (автомобили), то это ограничивает спрос покупателей, а следовательно, снижает конкурентоспособность. Поэтому промышленные организации стремятся сделать наиболее экономичным и эффективным не только производство [2; 14], но и потребление выпускаемых изделий. Например, фирмы – производители бытовых стиральных машин добиваются того, чтобы их модели потребляли минимальное количество электроэнергии, моющих средств, воды, экономили время стирки. Производители автомобилей стремятся к созданию моделей, потребляющих наименьшее количество топлива, требующих минимальных затрат в обслуживании. Высокие затраты на изготовление выпускаемой продукции препятствуют их конкурентоспособности тем, что высокая себестоимость требует увеличения цены,

а высокая цена ограничивает спрос. В результате наибольшим спросом будет пользоваться товар с низкой себестоимостью изготовления и низкими расходами в эксплуатации.

В решении задач сокращения затрат в производстве и эксплуатации продукции важная роль отводится функционально-стоимостному анализу [19, с. 69–78], позволяющему охватить все этапы движения продукции с момента её проектирования до момента потребления и утилизации. Так функционально-стоимостный анализ оказывается одним из методов совершенствования объекта производства и эксплуатации на всех стадиях его экономической жизни.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) – метод комплексного технико-экономического исследования функций объекта (изделия, процесса, структуры) для развития его полезных функций при наименьших затратах в сферах проектирования, производства, сбыта, эксплуатации (промышленного и бытового потребления) объекта.

В зарубежной практике ФСА ещё называют «анализом стоимости», если речь идёт об анализе существующих изделий; и «инженерно-стоимостным анализом» при проектировании новых изделий. Для обозначения этого метода в зарубежной литературе также применяется термин «руководство ценностью» или «управление ценностью».

Метод ФСА был разработан в США в 1947 г. в компании «Дженерал электрик» группой инженеров во главе с Л. Майсом и до настоящего времени применяется во многих промышленно развитых странах. С самого начала применения ФСА в центр внимания ставился вопрос, насколько оправданы затраты с учётом полученных свойств товара, удовлетворяющих потребительский спрос. Устанавливались пропорции между полезностью отдельных свойств и понесёнными затратами.

В результате данного вида анализа выявляются и исключаются излишние функции, что позволяет снизить затраты на производство продукции при одновременном сокращении или даже повышении качества. Как показывает практика, при правильном применении ФСА снижение издержек производства обеспечивается в среднем на 20–25%. Объектами ФСА могут быть потребительские свойства изделий и отдельных частей (узлов, отдельных деталей, групп деталей).

В этом направлении, например, происходило сокращение себестоимости и цен компьютеров, мобильных телефонов, которые с начала разработок от первых до современных моделей прошли путь колоссального сокращения себестоимости и цены, с одной стороны, и огромного увеличения функциональных возможностей – с другой.

В отечественной экономике накоплен большой опыт использования ФСА. Есть теоретические и методические разработки по его применению в машиностроении, электронной, электротехнической, угольной промышленности.

Не существует единой методики ФСА. Методы и концепцию каждого технико-экономического исследования выбирают исходя из конкретных условий, задач производства, функций выпускаемых изделий.

Ключевое понятие функционально-стоимостного анализа – **функция**. Под **функцией** в общем смысле понимают деятельность, обязанность, работу, назначение, роль. В ФСА функция рассматривается как внешнее проявление свойств рассматриваемого объекта в данной системе отношений. Для целей анализа выполняемые объектом функции разделяют на полезные и бесполезные. **Полезные функции** подразделяют на основные и вспомогательные. **Основные функции** определяют назначение изделия, **вспомогательные функции** способствуют выполнению основных функций или дополняют их. **Бесполезные функции** не содействуют выполнению основного назначения изделия либо ухудшают технические параметры, экономические показатели, снижают экономичность, эффективность эксплуатации объекта либо не пользуются достаточным спросом.

В первые годы существования ФСА рассматривался лишь как инструмент поиска излишних затрат в уже разработанных и изготавливаемых изделиях. В процессе его

дальнейшего применения, распространения и совершенствования метод стали использоваться и как средство предупреждения возникновения нерациональных, неэффективных решений на стадии проектирования и запуска в производство, в сфере организации и управления производственными процессами и связанными с ними работами. Поэтому современный ФСА относится к перспективным методам экономического анализа.

Непосредственно проводят ФСА исследовательские рабочие группы из наиболее квалифицированных специалистов (экспертов) в количестве 5–8 человек. Эти группы назначаются руководителем по приказу. Для всестороннего, комплексного и гармоничного рассмотрения проблемы ФСА в группу включают специалистов различных направлений: инженеров-конструкторов, технологов, дизайнеров, непосредственных руководителей производств, экономистов, финансистов, бухгалтеров, товароведов, маркетологов, представителей заказчиков (покупателей), поставщиков и смежников. К проведению ФСА могут привлекаться и консультанты со стороны.

В соответствии с порядком проведения ФСА в распоряжение исследовательской группы предоставляют всю необходимую информацию, включая документацию об изделии, в том числе: стандарты, технические условия, конструкторскую и технологическую документацию, данные об аналогах изделия (проспекты образцы), отзывы покупателей о выпускаемой продукции, данные по рекламациям и браку, экономические показатели по изделию.

Рабочая группа экспертов оценивает функции исследуемого изделия по их важности. При этом учитываются параметры, наиболее значимые для потребителя. При проведении ФСА широко используют методы прогнозирования на основе индивидуальной и коллективной экспертизы: «мозговая атака», или обмен идеями, способ прогнозирования по аналогии, метод экспертных оценок «Дельфи», АРИЗ (алгоритм решения изобретательных задач); поэлементный экономический анализ конструкций Ю.М. Соболева.

В ходе анализа специалисты абстрагируются от реально существующего объекта или решения, принятого ранее, не считая это решение единственным. Такой подход расширяет возможности научно-технического творчества.

Целью ФСА является снижение затрат на производство, проведение работ и оказание услуг при одновременном повышении или сохранении качества выполняемой работы. Математически цель ФСА выражается отношением

$$\frac{CD}{CC} \rightarrow \max ,$$

где CD – потребительский спрос;

CC – затраты на достижение необходимых потребительских свойств.

Функционально-стоимостный анализ базируется на определённых принципах.

Основные принципы ФСА:

- практическая значимость;
- функциональный подход, то есть рассмотрение объекта не в его конкретной форме, а как совокупность функций, которые он должен выполнять;
- системный, комплексный подход к анализу функций, выполняемых объектом в связи с процессом производства;
- сопоставление качества и полезности функций продукции с затратами на них;
- творческое, новационное мышление;
- коллективное сложение разума и опыта научных и практических работников разных отраслей знаний.

Оценка вариантов проектирования и изготовления изделия осуществляется по критерию, учитывающему: степень многообразия, качество выполнения и значимость функций, а также размер затрат, связанных с их реализацией на всех этапах жизненного

цикла. Функциональный подход предполагает изучение не только конкретных потребностей заказчиков, но и глубокий анализ количественной и качественной сторон этих потребностей, перестраивание производства на реализацию этих потребностей в функциях изделия. Работа по ФСА будет считаться выполненной при условии, если будет найден вариант изделия или процесса, имеющего низкую себестоимость, обладающего многофункциональными свойствами и высоким качеством.

Функционально-стоимостный анализ проводят в несколько этапов. Основные этапы ФСА:

- 1) подготовительный;
- 2) информационный;
- 3) аналитический;
- 4) оценочный;
- 5) рекомендательный.

Подготовительный этап начинается с выделения объекта предполагаемых затрат, выбора типа производства (единичного, серийного или массового). При большом спросе на изделие и большом рынке сбыта выбор, разработка или усовершенствование продукции наиболее экономичны в условиях массового производства. Основная задача подготовительного этапа – поиск варианта с наименьшей в сравнении с другими себестоимостью и высоким качеством.

На *информационном этапе* готовят информацию об исследуемом объекте (назначение, технико-экономические характеристики) и его элементах (блоках, узлах, модулях, деталях). При этом изучаются их функции, материалы, необходимые для их изготовления, себестоимость. Информация поступает к руководителям соответствующих служб из конструкторских, экономических отделов организации, от потребителей. Информация от потребителей с оценками и пожеланиями аккумулируется в маркетинговом отделе. Исходные данные обрабатываются, преобразуются в соответствующие показатели функциональных свойств, качества и затрат. Потоки информации проходят через все заинтересованные подразделения и поступают к руководителю проекта.

Полученная информация используется на *аналитическом этапе*, в котором рассматриваются функции изделия (их состав, степень полезности), его себестоимость и возможности её снижения за счёт исключения второстепенных и бесполезных функций. Причём в составе функций рассматриваются не только технические, но и органолептические, эстетические и другие функции изделия или его деталей, узлов. На данном этапе используют принцип Эйзенхауэра, который ещё называют принципом ABC. Согласно этому принципу функции подразделяются на: главные, основные – полезные (А); второстепенные, вспомогательные – полезные (В); второстепенные вспомогательные – бесполезные (С). При этом функции распределяют с помощью таблицы, на основе которой отсекаются бесполезные, второстепенные функции и затраты (табл. 1).

Таблица 1

Оценка функций стиральной машины-автомата по принципу ABC

Узлы	Функции				Итого по узлу	Предварительный вывод
	1	2	3	4		
	Защита от сминания белья	Вращение свыше 1000 об/мин	Ускоренная стирка	Дополнительное полоскание		
1	A	C	C	B	2C	Усовершенствовать
2	A	A	A	A		

Окончание табл. 1

Узлы	Функции				Итого по узлу	Предварительный вывод
	1	2	3	4		
	Защита от сминания белья	Вращение свыше 1000 об/мин	Ускоренная стирка	Дополнительное полоскание		
3	C	C	B	A	2C	Усовершенствовать
4	B	C	B	A	1C	
Итого по функции	1C	3C	1C	-		
Предварительный вывод		Ликвидировать				

П р и м е р. По данным таблицы 1, выбрать рациональное сочетание функций и узлов стиральной машины.

В ходе решения в итоговых графах таблицы 1 суммируются данные о количестве второстепенных, вспомогательных, бесполезных функций (С) по узлам, на основе чего делается предварительный вывод об их необходимости.

По предварительным данным таблицы 1 наиболее функциональным в стиральной машине является узел 2, так как он выполняет только полезные функции. Узлы 1 и 3 стиральной машины требуют усовершенствования, поскольку выполняют две бесполезные функции при двух полезных функциях. В числе функций самая значимая – функция 4 «дополнительное полоскание», поскольку для трёх узлов она является главной, основной и полезной. А функцию 2 «Вращение барабана со скоростью свыше 1000 об/мин при отжиге белья», по предварительным данным, следует ликвидировать, так как для трёх узлов она является бесполезной.

Окончательные выводы о выборе функций делают после изучения возможных последствий от принятия решения по предварительным выводам. Для этого строится таблица стоимости деталей по смете или наиболее важным её статьям и оценивается весомость функций каждой детали во взаимосвязи с затратами на обеспечение. Это позволяет выявить возможные направления *снижения издержек*. Такими направлениями могут быть:

- внесение изменений в конструкцию изделия, технологию производства;
- замена части деталей и узлов собственного производства сторонними поставками комплектующих по себестоимости, не превышающей затраты производства на основе собственных мощностей;
- замена одного вида материалов другим, более экономичным в производстве и (или) эксплуатации;
- смена поставщика материалов, изменение размеров поставок от того или иного поставщика;
- другие направления.

Группировка затрат на функции по факторам производства позволит выявить первоочерёдность направлений снижения стоимости изделия. Такие направления детализируются, ранжируются по степени значимости, определяемой экспертным путём, сопоставляются с затратами для выбора способов удешевления стоимости продукции.

Таким образом оценивают возможности развития полезных функций объекта при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление. В ходе анализа определяется удельный вес каждой из функций в общей совокупности потребительских свойств изделия и затем сопоставляется с удельным весом затрат на получение каждой функции.

Удельный вес отдельных функций в общей совокупности потребительских свойств называется *коэффициентом важности, или значимости* ($K_{зн}$). Функции перечисляют по степени убывания их важности и снижения удельного веса в общей совокупности потребительских свойств изделия. Оценку проводят на основе *коэффициента затрат по отдельным функциям* ($K_{з.ф}$). Схема расчёта данного коэффициента представлена в таблице 2. Оптимальным считается $K_{з.ф} \approx 1$. Причём $K_{з.ф} < 1$ предпочтительнее, чем $K_{з.ф} > 1$. При коэффициенте $K_{з.ф}$, превышающем 1, необходимо принимать меры по снижению затрат, обеспечивающих данную функцию.

Таблица 2

Выбор функции по соотношению потребительской значимости и затрат проектируемой модели телевизора

А	Б	Значимость, ($K_{зн}$), %	Удельный вес по затратам, %	Коэффициент затрат ($K_{з.ф}$)	
				гр. 2: гр. 1	гр. 1: гр. 2
1	2	3	4	5	6
1	Плазменное изображение	47	61	1,30	0,77
2	Таймер отключения и включения	24	11	0,46	2,18
3	Улучшенное качество звучания	21	21	1,00	1,00
4	Изображение «картинка в картинке»	8	7	0,88	1,14
Итого		100	100		

Пример. Оценить функциональные качества проектируемой модели телевизора (табл. 2), где значимость каждой функции телевизионного приёмника определена на основе рейтинговых оценок функций экспертами. Соответствующий метод экспертных оценок изложен в п. «Выбор товарного ассортимента в условиях неопределённости» [20, с. 179–186]. Удельный вес по затратам определён отношением затрат по каждой из функций к их общей сумме, что не требует особых пояснений. Поэтому указанные величины представлены в таблице 2 в готовом виде в качестве исходных данных. Схема расчёта коэффициентов отражена в таблице 2.

По результатам расчёта свойство 1 «плазменное изображение» с 47%-ным уровнем значимости имеет $K_{з.ф} > 1$. Следовательно, несмотря на высокую значимость этого параметра для комфортности восприятия изображения, затраты на её получение несоизмеримы с их важностью с точки зрения платёжеспособного спроса покупателей. Поэтому необходимо искать способы удешевления функции 1.

Функцию с наибольшим эффектом можно выявить также по *коэффициенту соизмеримости* ($K_{изм}$). Его величина обратна коэффициенту затрат. По данному критерию очевидно, наиболее эффективной является вторая функция «Таймер отключения и включения».

В завершение аналитического этапа ФСА получают варианты решений, в которых необходимо сопоставить совокупные затраты на изделие в виде суммы поэлементных затрат с затратами, принятыми в качестве базы. Такой базой могут быть минимально возможные затраты в расчёте на изделие. Доля снижения затрат в их минимально возможной

величине отражает экономическую эффективность, выявленную в функционально-стоимостном анализе, которая рассчитывается по формуле

$$K_{\text{ФСА}} = \frac{CC - CC_{\text{min}}}{CC_{\text{min}}},$$

где $K_{\text{ФСА}}$ – коэффициент снижения текущих затрат, отражающий экономическую эффективность в функционально-стоимостном анализе;

CC – реально сложившиеся совокупные затраты в расчёте на проектируемое изделие;

CC_{min} – минимально возможные затраты в расчёте на проектируемое изделие.

Далее переходят к *оценочному этапу*, который заключается в оценке предлагаемых вариантов разрабатываемого изделия по критерию экономической эффективности (достижение наивысшего спроса и наибольшей выручки от продаж при наименьших затратах) по ранее проведённым расчётам.

На пятом, *рекомендательном, этапе* осуществляют отбор наиболее предпочтительных для данного производства вариантов разработки и усовершенствования изделия с помощью построения матричной таблицы (табл. 3).

Решение о выборе к производству изделия или направлений и масштаба его усовершенствования принимают с учётом значимости функций узлов, деталей этого изделия и уровня затрат, спроса на изделие при данных условиях ценообразования, рентабельности.

Таблица 3

Выбор вариантов изделий (узлов, деталей) для производства телевизоров

Варианты управленческих решений Производство изделия (узла, детали):	предпочтительно	a Значимость функции: высокая Затраты: низкие Рентабельность изделия: высокая	b Значимость функции: высокая Затраты: средние Рентабельность изделия: средняя	c Значимость функции: высокая Затраты: высокие Рентабельность изделия: средняя
	под сомнением	d Значимость функции: средняя Затраты: низкие Рентабельность изделия: высокая	e Значимость функции: средняя Затраты: средние Рентабельность изделия: средняя	f Значимость функции: средняя Затраты: высокие Рентабельность изделия: низкая
	нежелательно	g Значимость функции: низкая Затраты: низкие Рентабельность изделия: средняя	h Значимость функции: низкая Затраты: средние Рентабельность изделия: низкая	j Значимость функции: низкая Затраты: высокие Рентабельность изделия: низкая

Функционально-стоимостный анализ завершается рекомендациями по сокращению затрат и достижению полезного эффекта, который заключается:

- в сокращении затрат при сохранении качества или повышении потребительских свойств изделия;
- в повышении качества изделия при сохранении на прежнем уровне или сокращении уровня затрат;
- в уменьшении затрат при обоснованном снижении технических параметров до их функционально необходимого уровня.

Литература

1. Баканов М.И., Чернов В.А. Анализ коммерческого риска // Бухгалтерский учет. — 1993. — № 10. — С. 9–15.
2. Баканов М.И., Чернов В.А. Управленческий учёт: торговая калькуляция: учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник для студентов экон. специальностей. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — № 1. — С. 4–17.
5. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт: учеб. пособие. — 8-е изд., перераб. и доп. — М.: Национальное образование, 2013.
6. Крупнов Ю.В. Импортозамещение в 2015 году как запуск новой индустриализации и проектной экономики развития / Ю.В. Крупнов // Материалы Всероссийской научно-технической конференции «Импортозамещение оборудования и технологий в стратегически важных отраслях экономики России» 28–29 мая 2015 г., ООО «ОПК» (г. Санкт-Петербург) и ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт стандартизации оборонной продукции и технологии» (г. Москва). — М.: ОАО «Технопарк «Слава»; [Электронный ресурс]. URL: <http://opk.spb.ru/category/training-center/business-coaching/business-coaching-conference/>
7. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 3. — С. 10–31.
8. Путин В.В. Укрепление доверия в эпоху преобразований / Выступление на пленарном заседании 18-го Петербургского международного экономического форума, г. Санкт-Петербург, 23 мая 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/news/21080>
9. Путин В.В. Разумное импортозамещение — наш долгосрочный приоритет, г. Москва, 4 декабря 2014 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2014/12/04/importozameshchenie-anons.html>
10. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска / под ред. М.И. Баканова. — М.: Финансы и статистика, 1998.
11. Чернов В.А. Геоэкономика и геополитика России: влияние экономических и финансово-политических аспектов на импортозамещение // Материалы Всероссийской научно-технической конференции «Импортозамещение оборудования и технологий в стратегически важных отраслях экономики России» 28–29 мая 2015 г., ООО «ОПК» (г. Санкт-Петербург) и ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт стандартизации оборонной продукции и технологии» (г. Москва). — М.: ОАО «Технопарк «Слава» [Электронный ресурс]. URL: <http://opk.spb.ru/category/training-center/business-coaching/business-coaching-conference/>
12. Чернов В.А. Инвестиционный анализ: учеб. пособие для студентов вузов / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
13. Чернов В.А. Методы и модели информационно-аналитического обеспечения в управленческом учёте: дис. ... д-ра экон. наук. — М., 2005.
14. Чернов В.А. О калькулировании затрат в сфере обращения // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1. — С. 43.
15. Чернов В.А. Развитие сетевых инновационных систем // Транспортное дело России. — 2012. — № 1. — С. 32–34.

16. Чернов В.А. Управленческий учёт и анализ коммерческой деятельности // Управление компанией. – 2007. – № 12. – С. 51.
17. Чернов В.А. Условия применения отечественных подходов к оценке эффективности инновационной деятельности предприятий // Креативная экономика. – 2012. – № 2. – С. 81–84.
18. Чернов В.А. Управленческий учёт и анализ коммерческой деятельности / под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
19. Чернов В.А. Финансовая политика организации: учеб. пособие для студентов экон. вузов и специальностей. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
20. Чернов В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

Статья поступила в редакцию 2 июля 2015 г.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РИСК: СУЩНОСТЬ, МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ, ПУТИ СНИЖЕНИЯ

**Учебное пособие
4-е издание, переработанное и дополненное**

**Автор - Гранатуров В.М.
Объём - 288 стр., обложка**



В учебном пособии излагаются сущность экономического риска, его основные элементы и черты, причины возникновения. Представлены классификация и характеристики рисков, возникающих в различных сферах предпринимательской деятельности. Рассмотрены методы количественной оценки экономического риска, их использование при принятии управленческих решений, пути и методы предупреждения и снижения риска, а также особенности инвестиционной деятельности и их влияние на состав и содержание работ по анализу рисков инвестиционных проектов, методы анализа этих рисков в системе бизнес-планирования.

Издание предназначено для слушателей бизнес-школ, предпринимателей, руководителей предприятий (организаций), менеджеров. Представляет интерес для преподавателей, аспирантов, студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

Книги можно приобрести:

- ♦ в Интернете: www.dis.ru;
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70.

«Менеджмент в России и за рубежом», № 5, 2015

Внимание, подписка!
На журнал
«МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ»
на 2016 год

Индексы в каталогах:

Агентства «Роспечать» – 80965 (полугодие), 80966 (год)
«Почта России» – 99688 (полугодие), 61954 (год)
«Пресса России» – 38867 (полугодие), 34097 (год)

Стоимость адресной подписки на журнал в издательстве на 2016 год:
на первое полугодие – 6930 руб.; на год – 12 600 руб.
(почтовые расходы включены, НДС не облагается)

Для оформления адресной подписки в издательстве и получения счета на журнал необходимо:

- ▶ выслать заявку по адресу: **121096, Москва, а/я 58, ЗАО «Финпресс»**,
- ▶ или сообщить заказ по тел.: **(499) 148-95-62, 148-99-70**,
- ▶ либо электронной почтой: **info@dis.ru**, в которой указать:
 - название периодического издания;
 - период подписки; юридический и почтовый адреса;
 - полное наименование организации-получателя (для граждан – Ф.И.О.);
 - ИНН, КПП;
 - телефон для связи.

На журнал вы можете подписаться также на сайте: **www.dis.ru**

ЗАО «Финпресс»

Адрес редакции:
107392, г. Москва, ул. Просторная, 4.

Почтовый адрес:
121096, г. Москва, а/я 58.

Тел.: (499) 148-81-34,
(499) 148-99-70 (по вопросам размещения рекламы).

E-mail: red@dis.ru

Web-сайт: <http://www.dis.ru>

Рег. свидетельство ПИ № 77-3891 от 30.06.2000
© ЗАО «Финпресс», 2015

Главный редактор

Хачатуров А.Е., д.э.н., профессор

Зам. главного редактора

Белковский А.Н.

Ответственный секретарь

Федюхина Г.И.

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом материалов, опубликованных в журнале, допускается только с письменного разрешения ЗАО «Финпресс».

Цена свободная.

Подписано в печать 29.09.2015.
Тираж 2900 экз. Объем 9 п. л. Формат 70 × 108/16.
Заказ № 4884. ЗАО «Финпресс», 121096, г. Москва, а/я 58.
Тел.: (499) 148-81-34.

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии «Миттель Пресс».
Адрес: 127254, г. Москва, ул. Руставели,
д. 14, стр. 6.