

• систематизация массива поставщиков, выработка критериев оценки его состояния.

В монографии детально рассмотрен комплекс теоретических и практических вопросов, возникающих при осуществлении цикла конкурентных закупок, приведена фактическая информация о закупочной деятельности российских и зарубежных промышленных предприятий.

Показано, что в части информационного обмена основные проблемы заключаются в несвоевременности подачи сведений о потребности, технических ошибках в переданной информации, а также в прямой нацеленности заявок на определенного поставщика. Поскольку заявки выступают в качестве исходной информации для службы закупок, то использование таких данных снижает оперативность проведения закупок, ведет к необоснованному завышению цен. Для противодействия подобным явлениям следует повысить ответственность источников информации. При этом контроль должен быть как внутренним, так и внешним, например, на базе информации, получаемой от поставщиков.

Успешная реализация конкурентных закупок зависит от качества обратной связи и коммуникаций между всеми фигурантами процесса: службой закупок, внутренними потребителями и поставщиками.

Находясь в условиях сложной и подвижной внешней среды необходимо в каждый момент времени понимать положение в системе координат (статика) и направление движения (динамика), для чего следует использовать возможности, которые дают такие инструменты как обратная связь, рыночное позиционирование и мониторинг информации.

Формируя процедуры конкурентных закупок, важно оценить свои требования по величине транзакционных издержек, которые должен понести участник или победитель мероприятия. Поскольку, если мы заложим в процедуру неприемлемые для участников условия, то либо получим отказ от участия, либо завышенные относительно рыночных цены, соответственно вынуждены будем проводить отбор повторно, тратя дополнительное время, деньги и угрожая стабильности производства. При этом следует иметь в виду, что механизм оценки претендентов должен быть комплексным, а критерий цены не быть основополагающим при принятии решений.

Для обеспечения комплексной оценки, объективности и адекватности проводимых процедур важно иметь соответствующий организационный ресурс, координирующий действия специалистов и структурных подразделений предприятия. В рамках этой организационной структуры необходимо однозначное понимание процесса отбора поставщиков, последующей работы с массивом контрагентов как производ-

ства определенного продукта с требуемым уровнем качества.

Конкурентные процедуры должны быть гибкими, адаптируемыми к возможным изменениям производственных или сбытовых планов предприятия, т.к. условия процедур предусматривают не только моральную, но и материальную ответственность потребителя за невыполнение обязательств, налагаемых условиями конкурсов.

Исходя из предпочтительности для промышленных предприятий долгосрочных отношений, стабильности поставок важной задачей является формирование массива лояльных поставщиков как конкурентной среды. Реализация подхода предполагает постоянную работу потребителя по управлению массивом, ранжированию поставщиков. Управляя доступом, проводя мониторинг информации, оценивая приемлемость поставщиков, их соответствие предъявляемым требованиям, потребитель, используя коммуникативные технологии, регулирует распределение объемов поставок, содержание проводимых закупочных процедур, ценовые параметры коммерческих предложений.

В целом материал, приведенный в книге, позволяет целенаправленно определить систему конкретных мер, направленных на повышение эффективности закупочной деятельности промышленных предприятий. Монография опубликована Институтом исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ОАО «ИТКОР») в издательстве «Экономика и жизнь». Объем издания 99 страниц.

Работа предназначена для научных работников, преподавателей и аспирантов, а также широкого круга специалистов-практиков.

#### **РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПЕНСАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ (монография)**

Поварич И.П., Бабин С.А., Бабина С.И.

*Кемеровский госуниверситет, Кемерово,  
e-mail: menedgment\_303@mail.ru*

С переходом России к рыночной модели экономики учеными и практиками активно изучается накопленный в мире опыт в области менеджмента, управления человеческими ресурсами и, в частности, вознаграждения труда. Концепция человеческих ресурсов, исходя из экономической целесообразности, признает необходимость инвестиций в формирование, использование и развитие людских ресурсов. Сформированный в результате инвестиций запас знаний, умений, навыков и мотиваций, другими словами, человеческий капитал, связан с непрерывностью его накопления, что содействует росту производительности труда, влияет на рост доходов работника, организации и экономики в целом.

Долгосрочные и краткосрочные инвестиции организации в развитие и поддержание созидательных способностей персонала, представляющие для работодателя затраты, являются одновременно для работников вознаграждениями. В этой связи правомерно сказать, что все внешние вознаграждения, которые получает работник от работодателя в течение своей трудовой деятельности и после ее завершения, обусловлены социально-трудовыми отношениями между ними и, по своей сути, отражают трудовой доход работника, соразмерный с объемом инвестиций, вложенным в формирование и развитие его человеческого капитала.

В практике компенсационного менеджмента организаций в странах с развитой рыночной экономикой все вознаграждения, которые получает работник от работодателя, называются компенсациями, а их совокупность представляет компенсационный пакет организации. Компенсационная политика определяет мотивационную направленность систем вознаграждений, что в конечном итоге влияет на конкурентоспособность организации на рынке труда.

Однако, как показывает анализ российских источников, посвященных системам вознаграждений, практическая потребность в современной инструментальной управленческой мотивацией сотрудников с использованием совокупности компенсаций опережает «наработки» российских ученых в этой области. Негативным явлением сложившейся реальности является некорректное использование категорий, разное толкование их сущности, эмпирический подход к формированию компенсационных систем и пакетов, и, как следствие, их неэффективность, проявляющаяся в неспособности сформировать мотивацию персонала на достижение стратегических целей и решение задач бизнеса.

Особую актуальность проблема формирования компенсационной политики имеет для коммерческих организаций, постоянно претерпевающих различные трансформации в условиях быстроменяющейся конкурентной среды рынка. К таким организациям необходимо отнести и банковские структуры. Современные процессы слияния банков с целью увеличения капитала и выживания в условиях кризиса, присоединение активов предприятий других отраслей в результате потери ликвидности и неспособности рассчитаться по заемным средствам, предполагают объединение не только структур и бизнес-процессов, но и разных систем менеджмента, организационных культур. Это вызывает необходимость формирования новых систем управления человеческими ресурсами организации и новых компенсационных политик. Специфика труда в банковских организациях заключается в сложности его нормирования, в выполнении неодинаковых функций специалистами одних и тех

же профессий и должностей в разных банках, в появлении (в связи с изменяющимися потребностями бизнеса) новых специальностей, видов деятельности и функций. Все вышесказанное обуславливает создание методического инструментария, который бы позволял каждой организации самостоятельно разрабатывать и адаптировать под меняющиеся задачи бизнеса системы вознаграждений, и в первую очередь тарифную систему как основу для разработки всех других систем вознаграждений.

Разработка компенсационной политики современной организации должна базироваться на принципе стратегического соответствия и включать принятие стратегических решений по комплексу направлений: по структуре базовой заработной платы, конкурентоспособности систем вознаграждений, оценке персонала и построению систем вознаграждений, организации управления компенсационной системой. Механизмы, позволяющие перевести стратегические решения из области декларируемых в практическую плоскость, должны основываться на научно-обоснованных принципах и быть направлены на создание системы компенсаций, способной реализовать цели и функции компенсационной политики.

В связи с вышеотмеченным разработка теоретических и прикладных аспектов формирования компенсационной политики является чрезвычайно актуальной и имеет большую практическую значимость для развития систем вознаграждений в коммерческих организациях.

В заключение отметим, что проведенное исследование и полученные результаты вносят определенный вклад в развитие теории и практики компенсационного менеджмента в России. Предлагаемые авторами подходы позволяют разрабатывать системы вознаграждений, исходя из стратегических целей организации, и формировать мотивацию персонала, адекватную потребностям бизнеса.

#### **МАРКЕТИНГ В ОТРАСЛЯХ И СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ПРАКТИКУМ (учебное пособие)**

Фокина О.В.

*ФГОУ ВПО «Вятская государственная  
сельскохозяйственная академия», Киров,  
e-mail: econot\_nauka\_vsaa@mail.ru*

В учебном пособии в лаконичной, доступной для понимания форме изложены теоретические материалы и материалы по решению различных функциональных задач во всех отраслях народного хозяйства. Большое внимание в учебном пособии уделяется специфике маркетинговой деятельности предприятий и организаций различных сфер деятельности. В практикуме содержатся расчётные задачи, ситуационные задачи и тесты для контроля знаний по ключевым