Тангиев Мурад Магометович. Управление сбытом в условиях толлинга : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.06 : СПб., 1998 164 c. РГБ ОД, 61:98-8/921-0

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические основы формирование сбытовых сетей производственных предприятий 8**

1.1. Место толлинга в системе бартерных отношений. Организация сбытовых сетей 8

1.2. Интеграция заготовительной, внутрипроизводственной и сбытовой логистики толлинговых операций 25

1.3. Экономический механизм взаимодействия участников толлинга в операциях сбыта 38

**Глава 2. Особенности организации сбыта продукции швейной промышленности 54**

2.1. Анализ рынка швейной промышленности Санкт-Петербурга и Ленинградской области 54

2.2. Состояние и динамика хозяйственных связей в условиях толлинга 76

2.3. Методы логистики в организации сбыта продукции предприятий швейной промышленности при работе с давальческим сырьем 94

**Глава 3. Вариантное обоснование стратегии сбыта при организации толлинга 109**

3.1. Построение и реализация логистических цепочек в сбытовых сетях 109

3.2. Элементы стратегического планирования развития толлинговых операций 126

Заключение 144

Библиография 153

* [Интеграция заготовительной, внутрипроизводственной и сбытовой логистики толлинговых операций](http://www.dslib.net/logistika/upravlenie-sbytom-v-uslovijah-tollinga.html#859071)
* [Экономический механизм взаимодействия участников толлинга в операциях сбыта](http://www.dslib.net/logistika/upravlenie-sbytom-v-uslovijah-tollinga.html#859072)
* [Состояние и динамика хозяйственных связей в условиях толлинга](http://www.dslib.net/logistika/upravlenie-sbytom-v-uslovijah-tollinga.html#859073)
* [Элементы стратегического планирования развития толлинговых операций](http://www.dslib.net/logistika/upravlenie-sbytom-v-uslovijah-tollinga.html#859074)

**Введение к работе**

В условиях сформировавшейся рыночной экономики функции сбыта обычно привязаны к функциям маркетинга, действует принцип: производится та продукция, которая имеет спрос. В иных условиях, в частности тех, которые свойственны переходной экономике, этот принцип, хотя и остается главенствующим, получает свое продолжение: производится та продукция, которая находит сбыт и обеспечивается ресурсами. При этом дефицит материально-технических ресурсов, получивший массовое распространение в условиях плановой экономики, уже не имеет былого значения. Проблема материально-технического обеспечения производства объективно может касаться лишь некоторых товарных групп, обобщаемых понятием "природное сырье". В отношении других товарных групп возникает проблема экономической выгоды приобретения ресурсов, решение которой требует выполнения вариантных расчетов. При наиболее обоснованном подходе круг поиска потенциальных поставщиков не ограничивается отечественными предприятиями. Он расширяется за пределы национального рынка товаров производственного назначения, если приобретение ресурсов за рубежом оказывается более выгодным по цене, и полностью сосредоточивается там, если требуемая продукция вообще не производится на территории своей страны, например, в силу сложившегося международного разделения труда, стремления к поддержанию экологической безопасности или по каким-то другим причинам. В этом состоит общеэкономический подход, которому следуют в решении проблемы материально-технического обеспечения.

Специфика нынешней ситуации в российской экономике состоит в том, что при тех же самых условиях организации поиска поставщиков практическое решение проблемы материально-технического обеспечения производства осложняется отсутствием у предприятий средств на приобретение ресурсов. Проблема материально-технического обеспечения производства возникает из проблемы финансового обес

печения текущей деятельности предприятия, не испытывающего трудностей со сбытом, но не получающего денежных средств в оплату готовой продукции потребителем в согласованные с ним сроки. Привлечение кредитных средств, как это делается традиционно в подобных случаях, оказывается нецелесообразным, поскольку в силу массовости неплатежей эта проблема из отдельного случая перерастает в экономическую практику. При этом возникают сложности взымания штрафных санкций за нарушение сроков оплаты поставляемой продукции, так что плата за пользование кредитными ресурсами не может быть перенесена на нарушителей платежной дисциплины и фактически становится дополнительной статьей расходов для заемщика.

Комплексным решением современных проблем материально-технического и финансового обеспечения производства может служить использование толлинговых операций, или операций с давальческим сырьем. Заложенный в них механизм компенсации услуг коммерческих посредников - толлингеров, осуществляющих поставки материально-технических ресурсов, ставит пользователей этих услуг в определенную зависимость от толлингеров. Однако эту зависимость можно рассматривать и в позитивном смысле, как гарантию сбыта продукции, изготовленной из давал ьческого сырья.

Принятие решение об использовании толлинговых операций должно основываться, на наш взгляд, на оценке приемлемости условий организации сбыта, которые предлагает толлингер, в соотношении с условиями организации материально-технического и финансового обеспечения. Элементом обоснования при этом должно стать наличие развернутой информации о порядке формирования и организации работы специальных сбытовых сетей с использованием современных логистических средств, способных обеспечить синхронизацию движения товарных и финансовых потоков.

Исходя из этого, цель нашего исследования заключается в обосновании научно-методических рекомендаций по формированию логистических систем управления

сбытом в толлинговых операциях. Предметом исследования являются организационно-экономические отношения между участниками толлинговых операций. Объектом - предметно специализированные предприятия, склонные к производственному кооперированию при выпуске конечной продукции. Исследование проводится на материалах швейной промышленности в масштабах рынка Северо-Западного региона (конкретно - Санкт-Петербурга и Ленинградской области) и приграничных с ним государств.

Вместе сформулированная цель, выбранные предмет и объект обусловливают необходимость постановки и решения следующих научных и научно-практических задач:

- определить место толлинговых операций в современной системе организационно-экономических отношений в сфере коммерческой деятельности производственных предприятий и торгово-посреднических структур;

- выявить особенности экономического механизма взаимодействия участников толлинговых операций при организации сбыта конечной продукции;

- проанализировать динамику развития хозяйственных связей на рынке швейной промышленности Санкт-Петербурга и Ленинградской области;

- оценить возможность применения методов логистики в организации сбыта продукции предприятий швейной промышленности при работе с давальческим сырьем;

- обосновать предложения по формированию логистических цепочек и организации сбытовых сетей при осуществлении толлинга.

Решение поставленных задач строится на применении методологии и методов логистики в обосновании организационно-экономических условий построения сбытовых сетей как каналов движения продукции, изготовленной из давальческого сырья. Научная новизна полученных результатов выражается в следующем:

- развита принципиальная схема построения организационно-экономических отношений участников толлинговых операций, предложены варианты долгосрочного взаимодействия кооперирующихся производственных структур через коммерческих посредников;

- определена область предметно-функциональной специализации организаций-толлингеров, установлен перечень оказываемых ими торгово-посреднических и финансовых услуг в организации сбыта продукции, изготовленной из давальческого сырья;

- выявлены и реализованы возможности применения логистических методов для обеспечения ритмичности сбытовых товарных потоков в швейной промышленности;

- сформированы организационно-экономические основы построения и функционирования сбытовых сетей на базе логистических цепочек хозяйственных связей производственных предприятий и толлингеров;

- отработаны условия обеспечения адаптивности сбытовых сетей к динамично меняющимся параметрам товарных потоков в толлинговых операциях.

В качестве теоретической и методологической основы исследования используются результаты фундаментальных и прикладных работ в области экономики и организации коммерции, коммерческого посредничества и коммерческой логистики -В.П. Алферьева, Н.А. Афанасьевой, Ю.Н. Голубева, М.П. Гордона, М.Ш. Доветова, М.Е. Залмановой, К.В. Инютиной, Д.Д. Костоглодова, Д.Т. Новикова, О.А. Новикова, Б.К. Плоткина, О.Д. Проценко, А.Н. Родникова, А.И. Семененко, А.А. Смехова, В.Н. Стаханова, С.А. Уварова, Л.С. Федорова, В.В. Щербакова и др. В исследовании обобщается опыт практической реализации механизма толлинговых операций в отдельных отраслях промышленности. Анализ выполняется на материалах официальной статистики и учетных данных, собранных специально для решения исследова

тельских задач. При обосновании рекомендаций для внедрения учитывается содержание действующей нормативно-правовой базы.

Практическая значимость полученных результатов определяется их ориентацией на развитие форм взаимодействия и рационализацию схем движения потоков конечной товарной продукции территориально разобщенных и потенциально кооперирующихся предприятий при участии толлингера.

Основные научные, научно-методические положения и практические рекомендации прошли апробацию и приняты за основу при организации толлинговых операций в швейной промышленности, использованы при формировании многоканальной сети по поставкам универсальной спецодежды для работников, выполняющих технологические операции на открытом воздухе (ремонт и строительство дорог, лесозаготовки и др.). Результаты исследования докладывались и получили поддержку на конференциях и семинарах различных уровней. Отдельные материалы нашли отражение в содержании учебных дисциплин, преподаваемых в Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов.

Результаты исследования представлены в работах, опубликованных в печати.

## Интеграция заготовительной, внутрипроизводственной и сбытовой логистики толлинговых операций

Как отмечалось в предыдущем параграфе, в условиях отсутствия у промышленных предприятий необходимых объемов оборотных средств важную роль в отдельных отраслях народного хозяйства нашей страны стали приобретать толлинговые операции. Толлинг, являясь относительно новой формой взаимодействия хозяйствующих субъектов, предусматривает обеспечение производственных потребностей промышленных предприятий за счет использования давальческого сырья. Причем, это сырье может либо импортироваться из-за границы, либо закупаться толлинговым посредником на территории страны его конечного потребления. Существенной особенностью толлинга является также то, что большая часть взаиморасчетов между участниками толлинговой сделки осуществляется на бартерной основе: предприятие-производитель рассчитывается со своим контрагентом за поставку необходимых сырьевых ресурсов собственной готовой продукцией.

Механизм толлинга предполагает следующий порядок взаимодействия хозяйствующих субъектов: иностранная или российская коммерческая фирма (чаще всего торгово-посредническая) заключает с предприятием-производителем толлинговый договор, согласно которому она финансирует поставку давальческого сырья, оплачивает работу производственного предприятия по его переработке и становится собственником продукции, изготовленной из этого сырья, которую и реализует от собственного имени на внешнем рынке (рис. 1.1). В нашей стране толлинг чаще всего применяется в легкой промьппленности, цветной и черной металлургии, а также в отдельных отраслях химической промышленности.

Этимологические корни термина "толлинг" находятся в английском языке и ведут свое происхождение от слова "toll", означающего либо "удержание части зерна за помол", либо "удержание части металла за переплавку руды" /35, с. 451/. Следует отметить, что в развитых капиталистических странах операции толлинга известны и применяются достаточно давно, свидетельством чего является наличие в "Англо-русском общеэкономическом и внешнеторговом словаре" 1955 года выпуска трактовок таких понятий как: "on toll" contract - договор на переплавку руды с уплатой в натуре; - to smelt ore "on toll" - переплавлять руду с удержанием части металла за переплавку /35/. В Российской Федерации первая схема работы по толлингу была разработана и использована в 1992 году на Братском алюминиевом заводе. После ее одобрения в апреле 1993 года Президентом РФ произошло официальное признание толлинговых операций в нашей стране. В то же время российское законодательство до сих пор не содержит четкого определения понятия "толлинг", лишь в ряде постановлений Госкомстата РФ и распоряжений Правительства РФ данный термин используется для обозначения операций по переработке давшіьческого сырья. При этом под давальческим сырьем, согласно Инструкции Госналогслужбы РФ от 22 июля 1996 г. № 43 "О порядке исчислении и уплаты акцизов", понимаются материалы и продукция, передаваемые их владельцами без оплаты другим организациям для переработки (доработки), включая розлив /114/.

Специфической особенностью российской экономики является использование различных механизмов для регулирования отношений "внешнего" и "внутреннего" толлинга. Под "внешним" толлингом понимаются операции по переработке импортного давальческого сырья; под "внутренним" толлингом - действия, направленные на переработку отечественного давальческого сырья и экспорта произведенной ггоодукции.

В самом общем случае при осуществлении толлинговых операций предприятие-производитель изначатьно оказывается в зависимом положении от своего контрагента, по скольку именно отсутствие оборотных средств на приобретение необходимого для выпуска продукции сырья и покрытие текущих производственных расходов заставляет его искать коммерческого партнера, обладающего достаточными финансовыми ресурсами. При этом, толлингер - коммерческий посредник, принимающий непосредственное участие в осуществлении толлинговой сделки и являющийся собственником изготавливаемой продукции, в своей деятельности преследует, как правило, две основных цели: во-первых, старается получить максимальную прибыль в процессе выполнения довольно рискованных толлинговых операций; во-вторых, стремится снизить хозяйственные риски, за счет создания условий, при которых взаимодействие с ним становится необходимым элементом предпринимательской деятельности предприятия-производителя /25/.

Другими словами, толлингер пытается, не уменьшая прибыльности финансово-посреднических операций, осуществляемых в условиях повышенного риска, обеспечить долговременный характер своих взаимоотношений с производителем конечной продукции.

Следует отметить, что толлинговые посредники обладают достаточно большими возможностями для организации контроля за ценами на рынке конечной продукции. Поскольку они, используя по схеме толлинга производственные мощности достаточно крупных предприятий, сами по себе не несут затрат, связанных с амортизацией и оплатой труда. Благодаря этому им удается то, что не удается их контрагентам по толлинговым сделкам: без особых затрат и с достаточной прибыльностью реализовывать на внешнем рынке конечную продукцию по конкурентным ценам.

В то же время, толлинговые операции имеют определенные преимущества и для производственных предприятий, в первую очередь тех, которые выпускают экспортоориентиро-ванную или импортозамещающую продукцию. К указанным преимуществам относятся: возможность стабильного обеспечения производственных потребностей сырьевыми ресурсами (как правило, дефицитными) за счет толлингера без привлечения собственных оборотных средств; почти стопроцентная предоплата услуг по переработке этих сырьевых ресурсов; гарантированный сбыт произведенной продукции.

## Экономический механизм взаимодействия участников толлинга в операциях сбыта

Широкое использование российскими предприятиями бартерных отношений, основанных на разделении товарно-сырьевых потоков и переработке давальческого сырья, обусловливает необходимость наличия четкого механизма регулирования толлинговых сделок. К сожалению, в большинстве действующих нормативно-правовых актов, затрагивающих те или иные аспекты проведения операций с давальческим сырьем в нашей стране, содержатся противоречивые по отношению друг к другу положения и указания, что сильно сдерживает развитие толлинга и затрудняет его практическое осуществление. С целью установления эффективного механизма взаимодействия участников толлинговых сделок исследуем правовые основы их проведения в Российской Федерации и определим особенности таможенного и налогового обложения контрагентов толлинговых схем.

Договор толлинга, хотя и не предусмотрен гражданским законодательством нашей страны, по мнению большинства специалистов, ему не противоречит и следовательно является основанием для возникновения гражданских прав и обязанностей. Согласно статье 8 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) гражданские права и обязанности возникают в том числе "из договоров и иных сделок, предусмотренных законом, а также из договоров и иных сделок, хотя и не предусмотренных законом, но не противоречащих ему" /23, с. 5/.

По своей правовой природе договор толлинга относится к смешанным договорам (п. 3 ст. 421 ГК РФ) и содержит в себе элементы договора подряда (его отношения регулируются статьями 702 - 729 ГК РФ), договора поставки (ст. 506 - 524 ГК РФ), а в некоторых случаях и договора мены (ст. 567 - 571 ГК РФ) /24/. Действующее гражданское законодательство не содержит императивных норм относительно перехода рисков при передаче подлежащих обработке товарно-материальных ценностей (давальческого сырья), оставляя принятие решения по этому поводу на усмотрение контрагентов толлинговой сделки. Поэтому в каждом конкретном случае толлинга "критическая точка" перехода ответственности за порчу или потерю товарно-материальных ценностей определяется непосредственными его участниками.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим сделки "внешнего" толлинга, а, следовательно, и взаимоотношения его контрагентов, является Таможенный кодекс Российской Федерации (ТК РФ). Согласно главе 9 ТК РФ операции "внешнего" толлинга осуществляются в соответствии с таможенным режимом "Переработка товаров на таможенной территории", который, в частности, устанавливает порядок таможенного и налогового обложения товарно-материальных ценностей, используемых в качестве давальческого сырья, а также изготовленной из него готовой продукции.

В статье 58 ТК РФ приводится следующее определение данного таможенного режима: "Переработка товаров на таможенной территории - таможенный режим, при котором иностранные товары используются в установленном порядке для переработки на таможенной территории Российской Федерации без применения мер экономической политики и с возвратом сумм ввозных таможенных пошлин и налогов при условии вывоза в соответствии с таможенным режимом экспорта продуктов переработки за пределы таможенной территории Российской Федерации" /88, с. 71/.

Таким образом, таможенный режим "Переработка на таможенной территории" подразумевает сначала ввоз давальческого сырья на территорию Российской Федерации, а затем вывоз продуктов переработки (готовой продукции) с территории нашей страны. То есть данный режим регулирования внешнеэкономических операций подразумевает двукратное пересечение таможенной границы Российской Федерации. Следует обратить внимание также на то, что под таможенный режим "Переработка на таможенной территории" могут помещаться только иностранные товары.

Согласно статье 59 ТК РФ операции по переработке товаров включают: изготовление товара, включая монтаж, сборку и подгонку под другие товары; собственно переработку и обработку товаров; ремонт товаров, включая их восстановление и приведение в порядок; использование некоторых товаров, которые содействуют производству продуктов переработки или облегчают его, даже если эти товары полностью или частично потребляются в процессе переработки /88/.

Ограничения на отдельные операции по переработке товарно-материальных ценностей, условия их проведения, включая возможность и порядок использования с этой целью российских товаров, устанавливаются Государственным таможенным комитетом Российской Федерации (ГТК РФ) по согласованию с Министерством экономики Российской Федерации.

## Состояние и динамика хозяйственных связей в условиях толлинга

На фоне выявленного нами сокращения объемов производства в легкой промышленности вообще и швейной промышленности в частности 1 логично выяснить вопрос о степени использования производственного потенциала отрасли. Вполне возможно, что при исследовании этого вопроса выявится необходимость увеличения загрузки имеющихся мощностей.

Реально это может быть сделано в масштабах обеспечения более полного использования физически неизношенного оборудования. При этом возникает следующий вопрос: чем загру зить производственные мощности, за счет выпуска каких изделий увеличить объемы произ водства. Учитывая ограниченность спроса на российские швейные изделия, в том числе и производства петербургских предприятий, со стороны отечественных покупателей по причине невысокого качества в сопоставлении с ценами, было бы неразумно думать о выходе на зарубежный рынок. Российским предприятиям сложно конкурировать с зарубежными производителями в части удовлетворения спроса населения, но возможно организовать работу с внешним заказчиком в части удовлетворения потребностей производственных предприятий в спецодежде. Эта продукция почти не подвержена переменам моды, меньше зависима от требований разных возрастных групп пользователей, но может быть дешевой по цене по сравнению с той, что производится за рубежом (например, ввиду меньшей притязательности отечественного изготовителя к уровню оплаты труда).

Однако вопрос ассортиментной загрузки должен прорабатываться уже не в региональном масштабе, а в отношении каждого конкретного предприятия отрасли. Рассмотрим его на примере производственно-коммерческой фирмы "BARN". Фирма была создана в 1996 году как узкоспециализированное швейное предприятие и по своей организационно-правовой форме является акционерным обществом закрытого типа с участием иностранного капитала. Учредителями фирмы выступает ряд физических и юридических лиц, в том числе и зарубежных, то есть по своей сути она является совместным предприятием. Фирма изначально задумывалась и создавалась с перспективой развития толлинговых операций в пошиве верхней одежды по заказам зарубежных партнеров.

Толлинговые операции являются достаточно распространенной практикой именно в швейной промышленности. При этом, как правило, прибегают к внешнему толлингу, используя преимущества международного разделения труда с целью снижения совокупных издержек. Заказы наиболее часто размещаются в азиатских странах с либеральной экономикой и, в частности, в Юго-Восточной Азии. Привлекательной особенностью нашей страны для проведения операций внешнего толлинга для зарубежных толлингеров является наличие высококвалифицированной и относительно дешевой рабочей силы и сравнительная близость к основным рынкам сбыта готовой продукции (Западная и Северная Европа). Это позволяет толлингеру значительно снижать свои производственные издержки (за счет экономии на оплате труда) и перекрывать дополнительные логистические затраты, связанные с транспортировкой давальческого сырья и готовой продукции. Кроме того, дополнительная экономия может быть получена за счет разницы цен при закупках на местном рынке вспомогательных и упаковочных материалов.

Внешний толлинг выгоден, как правило, и принимающей стороне, особенно в условиях экономического кризиса. Он позволяет частично сглаживать остроту социально-экономических проблем, создавать определенный задел на перспективу.

Основные экономические показатели, характеризующие работу фирмы «BARN» в 1996 - 1997 годах, представлены в таблице 2.16. Поскольку она специализируется на выполнении производственных операций по пошиву верхней одежды только по внешнему толлингу, то все стоимостные показатели здесь и далее по фирме «BARN» приводятся в долларах США. Это связано с тем, что все операции по контрактам фирмы учитываются именно в этой валюте и пересчет их в национальную валюту значительно снизит точность проведения различных сравнений из-за возникающей курсовой разницы.

## Элементы стратегического планирования развития толлинговых операций

Сбытовая политика любого предприятия, частным случаем которой является толлинг, определяется как неотъемлемая часть органически единого комплекса деятельности, направленная на удовлетворение нужд и потребностей покупателя продукции предприятия.

Проведение сбытовой политики опирается прежде всего на определение ее целей на конкретном предприятии, установление показателей эффективности. Ключевым моментом для успешной организации сбытовой деятельности является правильно выбранная и научно обоснованная общая стратегия развития деятельности предприятия, или просто стратегия деятельности.

Само понятие "стратегия" греческого происхождения. Первоначально оно имело чисто военное значение и означало "искусство генерала" находить правильные пути к достижению победы. В применении к экономической сфере его можно соотносить с искусством руководителя соответствующего ранга, менеджера - лица, ответственного за принятие управленческих решений.

Стратегия предприятия - это совокупность его главных целей и основных способов достижения данных целей /112, с. 267/. Разработка стратегии деятельности предприятия предполагает определение общих направлений его деятельности. Эти общие направления детализируются в ходе стратегического планирования. Как правило, стратегическое планирование бывает рассчитано на длительный период, например, для предприятий легкой промышленности - в среднем три - пять лет, но во многих фирмах стратегия основывается на среднесрочном планировании со сроком действия один - три года. Второй способ более целесообразен для российских условий, когда предприятия действуют в условиях предельно высокой неопределенности. Необходимо отметить, что вместе с тем стратегическое и долгосрочное планирование - процессы неоднозначные. Как справедливо указывается в экономической литературе "стратегия - это не функция времени, а функция направления. Она не просто сосредоточена на данном периоде времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирм" /112, с. 268/.

Ответственность за разработку стратегии несет высшее руководство предприятия, поскольку этот процесс требует соответствующих властных полномочий и масштабного охвата действий менеджером.

В процессе реализации стратегии деятельности предприятия выделяются несколько отличительных особенностей: - процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным дей ствием; как правило, он заканчивается установлением общих направлений, продви жение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы; - сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска, учитывая, что роль стратегии в поиске состоит, во-первых, в сосредоточении внимания на определенных участках или возможностях, во-вторых, в отбрасывании всех остальных возможностей как несовместимых по стратегией; - необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет предприятие на желаемые развитие; - в ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые могут открыться при составлении проекта конкретных мероприятий, поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах; - при выявлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии, поэтому необходима обратная связь, позволяющая внести в нее определенные изменения. В современной экономической литературе научно-методологического и научно-методического содержания, как правило, выделяются следующие этапы составления стратегического плана предприятия /82, с. 36, 37/: - анализ окружающей среды; - определение политики предприятия; - формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив; - формулирование функциональных стратегий. Результатом работы по предложенной схеме составления стратегии деятельности предприятия является документ, называемый "Стратегический план предприятия". Рассмотрим особенности составления стратегического плана предприятия, работающего в условиях осуществления толлинговых операций, на примере фирмы "BARN" . Первый этап - анализ окружающей среды включает экономические, политические, социальные, производственные и технологические прогнозы для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды. В зарубежной практике такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Часть прогнозов публикуется в периодической печати, часть - покупается заинтересованными предприятиями за определенную плату. Естественно, что наличие нескольких прогнозов по одной теме исследования, выполненных независимо друг от друга разными организациями, позволяет предприятию получить более полную информацию и принять достоверное решение. В российских условиях применить такой подход пока что оказывается весьма затруднительно, так как официальная статистика не дает всей необходимой информации, а институт общественных организаций развит недостаточно. В этой ситуации анализ окружающей среды для составления стратегического плана фирмы «BARN» был сделан консалтинговой фирмой с нашим участием. Изучение экономической среды, в которой работает данное предприятие швейной промышленности (анализ представлен в главе 2) показало, что в целом организация хозяйственных связей с применением толлинга в швейной промышленности сегодня целесообразна. Это утверждение основывается на том, что фирма "BARN", как и любая другая производственно-коммерческая структура, является ча стью этой среды, формирует ее и испытывает встречное действие через основные тенденции изменения макроэкономических показателей. Таковыми тенденциями являются: - снижение инфляции до уровня, когда взаимоотношения хозяйственных партнеров по внешнеторговым связям становятся взаимовыгодными; - оживление деловой активности в национальной экономике и обозначившиеся признаки экономического роста, что в свою очередь вызывает интерес иностранных инвесторов к российским предприятиям; - сохраняющийся дефицит финансовых средств у большинства российских производителей, что стимулирует разработку новых схем хозяйственных взаимоот ношений контрагентов рынка.

Один из важнейших вопросов, который решался при анализе экономической среды, касался того, продолжится ли оживление деловой активности в национальной экономике. Прогноз, сделанный в 1996 году, полностью оправдался, о чем свидетельствуют данные официальной статистики. Так, объем внутреннего валового продукта в январе 1998 года по сравнению с январем 1997 года вырос на 1,3 процента, промышленное производство - на 1,5 процента, розничный товарооборот - на 5 процентов; за два месяца рост цен приостановился с 1,5 процента до 0,9 процента /83/. Совмещение прогнозных данных с характеристикой цикла развития фирмы "BARN" позволило выбрать наиболее эффективную стратегию, учитывающую не только потенциальные возможности самого предприятия, но и спектр макроэкономических факторов, которые, как известно, могут быть как со знаком "плюс", так и со знаком "минус".