

УДК 658.011.4:336.67

© Л. Н. Балыкова<sup>1</sup>, Т. В. Осокина<sup>2</sup>, 2019

<sup>1,2</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(Университет «МИР»), Россия

E-mail<sup>1</sup>: vasln@mail.ru

E-mail<sup>2</sup>: tanka2001@mail.ru

## **ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ С КОНТРАГЕНТАМИ**

*В статье описываются формы влияния взаимодействия с контрагентами на результаты деятельности организации. Проанализирована деятельность компании информационных технологий АО «КОМСОФТ». Выполнен ABC-анализ выручки компании по категориям клиентов и определен вклад каждого направления в реальные доходы компании. Проведен анализ финансового состояния предприятия в динамике за 2013–2017 гг. На примере проектной деятельности АО «КОМСОФТ» предложен к использованию ценностно-ориентированный подход к управлению организацией. Сделан вывод о важности выбора контрагентов не только по принципу максимизации прибыли, но и исходя из социальных результатов партнерских отношений.*

**Ключевые слова:** контрагент, проектная деятельность, коммерческая организация, эффективность коммерческой деятельности, ценностно-ориентированный подход, социальные результаты.

Каждая коммерческая организация ведет свою деятельность с целью получения прибыли. Успех этой деятельности переменчив, за периодами подъема следуют периоды спада. Каждая организация работает не в вакууме, она постоянно взаимодействует с другими участниками рынка. Предприятие контактирует с поставщиками, подрядчиками, клиентами, заказчиками, покупателями, кредитными и контролирующими организациями. Причем характер влияния различных взаимодействий с контрагентами на эффективность деятельности организации различен, он может носить как прямой, так и косвенный характер. Выбор «правильного» контрагента представляется чрезвычайно актуальным для любого хозяйствующего субъекта на современном этапе.

*Объектом для проведения исследования выступило акционерное общество «КОМСОФТ» г. Тольятти Самарской области, занимающееся проектами в сфере информационных технологий. С*

2004 года предприятие входит в рейтинг 80 крупнейших компаний на рынке российских информационно-коммуникационных технологий (по данным агентства «Эксперт-РА») [1]. *Предмет исследования* — оценка воздействия на эффективность коммерческой деятельности организации ее взаимодействия с контрагентами.

*Цель исследования* состояла в определении влияния на эффективность коммерческой деятельности организации ее взаимодействий с контрагентами в кратко- и долгосрочной перспективе.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

— изучить деятельность компании информационных технологий АО «КОМСОФТ» (в т.ч. клиентские направления проектной деятельности);

— выполнить ABC-анализ выручки компании по категориям клиентов и определить вклад каждого направления в реальные доходы компании;

— провести анализ финансового состояния предприятия в динамике за 2013–2017 гг.;

— выделить кратко- и долгосрочные социальные результаты проектной деятельности рассматриваемой организации по различным направлениям;

— рассмотреть возможность использования ценностно-ориентированного подхода к управлению компанией при выборе контрагентов.

При проведении исследования были использованы методы логического, системного анализа, экономико-математический инструментарий, в том числе ABC-анализ, анализ финансового состояния предприятия.

Портфель компании АО «КОМСОФТ» представляет собой несколько разноплановых программных продуктов (ПО) собственной разработки, нацеленных на автоматизацию и информатизацию в различных сферах деятельности (бухгалтерской, медицинской и прочих), с использованием учетно-аналитических подходов, процессных подходов, облачных вычислений [2]. Каждый продукт продолжает развиваться в контексте его использования у каждого нового заказчика. Партнерами и заказчиками компании являются не только крупные компании из нефтетранспортной отрасли, энергетики, но и организации бюджетного сектора — медицинские, муниципальные учреждения.

АО «КОМСОФТ» ориентируется преимущественно на проектную деятельность, для данной организации важно выстроить парт-

нерские отношения с заказчиками, максимально удовлетворить их потребности в рамках договорных обязательств и обеспечить таким образом непрерывность и стабильность денежных потоков для обеспечения собственных расходов и получения прибыли.

Основные клиентские направления проектной деятельности организации – это энергетика, нефтяная отрасль и медицина. На сегодняшний день в активе компании более 500 успешных внедрений.

С целью выявления вклада каждого направления в реальные доходы компании проведен ABC-анализ выручки АО «КОМСОФТ» по категориям клиентов (с учетом сложившихся тенденций за последние 5 лет). В ходе него к категории «А» были отнесены предприятия-клиенты энергетической отрасли, к категории «В» – контрагенты из нефтяной отрасли. Бюджетные организации (большую часть которых составляют медицинские учреждения) отнесены к категории «С».

Проведенное ранжирование выявило изменение соотношения категорий клиентов с течением времени (табл. 1). Это связано с изменением стадий сотрудничества с клиентами: от интенсивных разработок и внедрения – к текущему сопровождению и поддержке, затем (волнообразно) – переход к новым этапам доработок и развития комплексов программного обеспечения. При этом занятость сотрудников департамента внедрения и поддержки информационных систем АО «КОМСОФТ», работающих с клиентами, сохраняется в следующем соотношении: промышленные предприятия – 75%, бюджетные организации – 25%. Это объясняется составом разрабатываемого программного обеспечения.

Таблица 1

**Доля выручки по категориям клиентов, %**

<i>Категория клиентов</i>	<i>2012 г.</i>	<i>2017 г.</i>
<i>Промышленный сектор</i>		
Энергетическая отрасль	44	69
Нефтяная отрасль	15	15
<b>ИТОГО</b>	<b>59</b>	<b>8</b>
<i>Бюджетный сектор</i>		
Медицина	40	15
Прочие клиенты	1	1
<b>ИТОГО</b>	<b>41</b>	<b>16</b>

Таким образом, клиенты энергетической и нефтяной отраслей — это локомотивы компании, они приносят максимальную долю выручки. При резком снижении продаж продуктов, разработанных для данных групп, АО «КОМСОФТ» будет нести большие потери, следовательно, ресурсы групп «А» и «В» должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто подвергаться мониторингу, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны. Инвестиции в такие ресурсы должны быть не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня. Однако АО «КОМСОФТ» вкладывает значительные ресурсы по обеспечению промышленного сектора клиентского портфеля (втрое выше, чем в бюджетный сектор).

Несмотря на то что доля продаж бюджетного сектора с течением времени сокращается, причины снижения находятся в объективном изменении потребностей клиентов: у промышленников проявляется интерес к новым разработкам, в то время как у бюджетников наступает «спокойный» период текущей эксплуатации существующего ПО. Поэтому компания в работе с бюджетным сектором может задействовать не столь значительные трудовые ресурсы.

Если оценивать усредненные значения экономической рентабельности проектов по формуле:

$$R = \text{Прибыль} / \text{Затраты},$$

то в обозначенных трех секторах контрагентов (энергетика, нефтяная отрасль и медицина) самые низкие показатели дают проекты в медицинской сфере ( $R = 0,58$ ), самые высокие — в нефтяной отрасли ( $R = 3,4$ ) и средние - в энергетике ( $R = 2,9$ ).

На основании бухгалтерской отчетности АО «КОМСОФТ» [3] за период с 2013 по 2017 годы авторами проведен анализ финансового состояния компании (шаг анализа — 1 год) и дана оценка эффективности ее деятельности с учетом принадлежности к отрасли. Итоговый рейтинг финансового состояния компании по итогам анализа — «В», что отражает удовлетворительное финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения либо близка к норме. Имеющие данный рейтинг организации могут рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками.

Эффективность деятельности любой организации может быть оценена на основе сравнения ее затрат и результатов деятельности. Результат деятельности коммерческой структуры, также как и

некоммерческой, может быть представлен двумя составляющими: экономической и социальной.

Экономическая составляющая основывается на анализе финансовых выгод от деятельности организации (обычно для коммерческих структур в качестве показателей результативности используют прибыль и/или денежный поток).

Социальная составляющая же основывается на оценке социальных результатов деятельности (ценностно-ориентированный подход). Как правило, социальная составляющая используется преимущественно некоммерческими организациями (НКО) ввиду отсутствия у многих из них экономической составляющей. Тем не менее, поскольку социальные аспекты принимаемых решений следует рассматривать как важнейший ресурс эффективного управления организацией [5], практику оценки социальных результатов деятельности можно предложить и коммерческим структурам в силу высокой социальной значимости деятельности многих из них.

Рассмотрим ценностно-ориентированный подход к управлению деятельностью АО «КОМСОФТ». Социальные (неденежные, ценностно-ориентированные) результаты (ценности, выгоды) от проектной деятельности с контрагентами условно можно разбить на две большие группы: общие (во многом внутренние) и специфические (во многом внешние).

Общие социальные результаты касаются в основном деятельности самой компании, ее позиции на рынке и, как правило, одинаковы для проектов из разных отраслей деятельности, например:

— для небольшой компании-разработчика важно сохранить партнерские отношения с заказчиком (исполняя договорные обязательства), что позволит компании избежать репутационных издержек на рынке, подтверждая свою квалификацию и надежность;

— благодаря доработке платформы компания получит более совершенный инструмент разработки, который впоследствии сможет использовать в своей деятельности (в других проектах, в других отраслях), т.к. доработки расширяют возможности применения платформы в аналогичных и новых проектах;

— лицензионное программное обеспечение станет дополнением собственных разработок;

— сотрудники, участвующие в проекте, расширят свои компетенции, т.к. большинство решаемых задач являются уникальными, не встречающимися ранее в деятельности компании и / или конкретных специалистов, а полученный опыт может применяться в других проектах компании;

— сохранение деловых взаимоотношений с заказчиком (после окончания проекта внедрения) позволит компании-разработчику планировать дальнейшее сотрудничество — заключение договора на техническую поддержку программного обеспечения, на доработку (модернизацию) и развитие созданной системы.

Специфические социальные результаты касаются проектов, разрабатываемых АО «КОМСОФТ», для каждой конкретной отрасли в отдельности. Например, для проектов промышленного сектора — это своевременная доработка программного обеспечения в соответствии с изменениями в законодательстве (результат: внушает клиенту уверенность в защищенности, обеспечивая соблюдение законодательства) и др. Для проектов в области медицины — это введение электронной медицинской карты и электронной истории болезни пациентов (результат: существенно повышает само качество медицинской записи, избавляя от субъективного фактора «медицинского почерка», заставляет применять аналитические подходы для формализации медицинских знаний, вносит упорядочение и контроль ведения лечения (обследования) пациента и многое другое).

Что же касается измерения денежной оценки социального эффекта, то в большинстве случаев это является крайне сложной задачей. Проявление социального эффекта растянуто во времени и находит свое отражение не только во внутренней, но и во внешней среде, в различных отраслях экономики. Например, повышение образовательного уровня сотрудников приводит к повышению производительности труда, росту потребления, формированию устойчивых связей с контрагентами, росту материального благосостояния и пр. Тем не менее, наработанные НКО механизмы денежной оценки социальных результатов (цепочка полезности, метод аналогий) и основанные на них методы оценки эффективности деятельности НКО и социальных проектов, такие как социальная рентабельность SR, общая рентабельность TR, чистая текущая социальная стоимость проекта NPSV, общая чистая текущая стоимость проекта TNPV [6], могут и должны активно использоваться и в коммерческой сфере.

Если представить денежную оценку только одного социального результата по медицинским проектам, связанным с информатизацией медицины, которая кроме всего прочего способствует ранней диагностике опасных заболеваний, а, значит, может привести к сокращению смертности от этого заболевания, то денежную оценку хотя бы одной спасенной жизни можно выполнить исходя из оцен-

ки уровня валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения.

Воспользуемся данными официальной статистики.

ВВП Российской Федерации в 2018 году составил 103 875 800 млн руб. [6].

Количество занятого населения России в 2018 году – 76,3 млн человек [7].

Один работающий россиянин участвует в формировании ВВП страны в следующем объеме: 103 875 800 млн руб. / 76,3 млн человек = 1 361 413 руб. в год.

Средняя заработная плата работника (по данным [8]) в 2018 году составила 43 400 руб. в месяц, тогда:

$$43\,400 \times 12 \text{ месяцев} = 520\,800 \text{ руб. в год.}$$

Таким образом, один спасенный за счет ранней диагностики онкологических заболеваний гражданин сможет принести стране  $1\,361\,413 - 520\,800 = 840\,613$  руб. в год. (без учета расходов по поддержке семьи, оставшейся без кормильца, которые также можно сэкономить).

От онкологии в 2018 году в России скончалось 254 881 человек [9].

Население Самарской области составляет 2,2% населения страны [10], т.е. смертность от онкологических заболеваний в Самарской области можно оценить в  $254\,881 \times 2,2 = 5\,607$  человек.

Если предположить, что за счет внедрения информатизации в медицину и распространения ранней диагностики возможно сэкономить хотя бы 0,1% от этой величины (или 5 жизней), то денежная оценка социального эффекта от медицинского проекта составит:

$$840\,613 \times 5 \text{ человек} = 4\,203\,065 \text{ руб. в год.}$$

Значение общей рентабельности медицинских проектов рассчитаем по формуле:

$$TR = (\text{Прибыль} + \text{Социальный результат}) / \text{Затраты.}$$

Полученное значение ( $TR = 3,7$ ) существенно выше соответствующего значения экономической рентабельности ( $R = 0,58$ ) и выше показателей экономической рентабельности по двум другим отраслям ( $R = 3,4$  и  $R = 2,9$ ).

При проведении исследования не брались в расчет социальные результаты нефтяных и энергетических проектов ввиду их определено меньшей значимости по сравнению с медицинскими

проектами). Для АО «КОМСОФТ» выявление и соблюдение принципа Парето (20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата) не является решающим фактором для принятия управленческих решений. Конечно, контракты нефтяников и энергетиков по определению более доходны, нежели медицинские, однако руководство компании считает направление информатизации медицины своей социальной миссией. При таких условиях не встает вопрос выбора контрагентов по принципу максимизации прибыли. Следовательно, социальные результаты работы оказываются не менее важными.

Кроме того, принадлежность клиента к той или иной отрасли сама по себе не является гарантией успешности и прибыльности проекта. Это утверждение подтверждает тот факт, что проект внедрения программного продукта на разработку автоматизированной системы бюджетирования на одном из энергетических предприятий не принес ожидаемого экономического результата для АО «КОМСОФТ». Тем не менее, описанный ценностно-ориентированный подход можно применить и к такому, убыточному проекту. В планируемые сроки проект завершен не был. К договору было заключено несколько дополнительных соглашений, существенно удлиняющих сроки проекта, увеличивающих объем производимых разработок, конкретизирующих состав и критерии сдачи этапов работ, однако общая стоимость проекта осталась неизменной. К проекту со стороны разработчика были привлечены дополнительные трудовые ресурсы, закуплено новое лицензионное программное обеспечение стороннего разработчика, для дополнения функционала собственных разработок. Для удовлетворения уточненных и конкретизированных требований заказчика потребовалась существенная доработка компонентов платформы разработки. И несмотря на коммерческую убыточность данного проекта, организация получила от него определенные общие (внутренние) социальные результаты. Значение общей рентабельности проекта TR превысило неудовлетворительные значения его экономической рентабельности R.

Таким образом, на экономическую эффективность деятельности предприятия влияет множество факторов, среди которых наиболее важным является характер взаимоотношений с контрагентами. Но влияние всех факторов не линейно и не прямо пропорционально, а скорее – коррелировано, то есть взаимосвязь есть и она носит неявный характер. Более того, различные факторы влияют и друг на друга, и на сам результат, который может быть оценен и измерен.



Кроме финансово измеряемых результатов, в бизнесе возникают социальные эффекты, с трудом поддающиеся оценке и анализу. Речь идет о деловой репутации, о компетенциях, обучении, перспективах будущего использования сегодняшнего опыта. Их изучение относится, скорее, к области философии, психологии, межличностных отношений.

### **Литература**

1. Рейтинг крупнейших ИТ-компаний в России по итогам 2006 года. URL: <https://raexpert.ru/rankingtable/it/2006/main/>
2. Официальный сайт компании АО «КОМСОФТ». URL: <http://gk-comsoft.ru/about/awards>.
3. Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ КОМСОФТ // Audit-it.ru. URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6323003419\\_oao-komsoft](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6323003419_oao-komsoft), 2019.
4. Заплетина С. Н., Чумак В. Г. Социально-психологические факторы эффективного менеджмента организации // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 4. С. 123-132.
5. Шекова Е. Л. Оценка эффективности проектов НКО // Финансовый менеджмент. 2002. № 6. URL: <http://www.finman.ru/articles/2002/6/646.html>.
6. О производстве и использовании валового внутреннего продукта (ВВП) за 2018 год // Росстат. URL: [https://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/Isswww.exe/Stg/d04/61.htm](https://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/Isswww.exe/Stg/d04/61.htm).
7. Занятость и безработица в Российской Федерации в 2018 году // Росстат. URL: [https://www.gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d04/13.htm](https://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/13.htm).
8. Средняя зарплата в России (1999-2019) // rusfact.ru. URL: <http://www.rusfact.ru/node/5748>.
9. Смертность на территории России в данных статистики 2018 г. URL: <https://ritual.ru/poleznaya-informacia/articles/smernost-na-territorii-rossii-v-dannykh-statistiki-2018-g/>.
10. Население // Официальный сайт Правительства Самарской области. URL: [https://www.samregion.ru/sam\\_region/card/population/](https://www.samregion.ru/sam_region/card/population/).

*Статья поступила в редакцию 26.08.19 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук, доцентом С. И. Нестеровой*