I том

Управленческие науки в современном мире

Management Sciences in the Modern World

Сборник докладов
научной конференции

2016

**Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации**

**Научно-практический журнал
«Эффективное Антикризисное Управление»**

Управленческие науки в современном мире

Management Sciences in the Modern World

Сборник докладов научной конференции

Том 1

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

У67 Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч. конф.: В 2 т. / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч.-практ. журнал «Эффективное Антикризисное Управление». – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2016. – Т. 1. – 460 с.

ISBN 978-5-9908918-5-2

В настоящем сборнике опубликованы материалы III научной конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 1–2 декабря 2015 года в Москве. Главной целью организатора мероприятия – Финансового университета при Правительстве Российской Федерации – было предоставление площадки для научных дискуссий и обеспечения взаимодействия между исследователями, аналитиками и практическими специалистами по актуальным проблемам управления экономикой.

Сборник предназначен для специалистов и научных работников, преподавателей управленческих дисциплин, консультантов, менеджеров компаний и специалистов-практиков в сфере корпоративного и государственного управления, аспирантов.

Организатор конференции – Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет).

Редакционная подготовка сборника докладов осуществлена редакцией журнала «Эффективное Антикризисное Управление».

Литературный редактор: О. С. Капполь
Корректор: Е. В. Артемьева
Компьютерная верстка: А. О. Почтенная

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»
107078, Москва, ул. Новая Басманная, д. 10, стр. 1, подъезд 6
Тел. (495) 632-2322

190020, Санкт-Петербург, Старо-Петергофский пр., д. 43–45, лит. Б, оф. 4н
Тел.: (812) 495-4302, 346-5015, факс: (812) 325-2099
www.e-c-m.ru, e-mail: info@e-c-m.ru

Подписано в печать 28.10.2016 г.
Тираж 350 экз. Заказ № 926
Отпечатано в ООО «Типография Литас+»
190020, Санкт-Петербург, Лифляндская ул., д. 3

© Коллектив авторов (текст), 2016
© ООО «Издательский дом "Реальная экономика"», 2016

ISBN 978-5-9908918-5-2

Финансовый менеджмент

УДК 341.233.1(045)

И. Я. Лукасевич,
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: lukas1963@yandex.ru

Анализ денежных потоков как инструмент стратегического управления бизнесом

Аннотация. Рассмотрены взаимосвязи между денежными потоками от различных видов деятельности компании. Показаны направления анализа и возможные интерпретации результатов движения денежных средств в контексте принятия стратегических управленческих решений.

Ключевые слова: анализ, денежный поток, принятие управленческих решений, стратегический финансовый менеджмент,

I. J. Lukasevich
Doctor of Economics, Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: lukas1963@yandex.ru

Cash flow analysis as a tool for strategic business management

Abstracts. This research investigates the relationship between cash flows from different activities of the firm. It is shown that the results of cash flow analysis can be used in strategic decision-making.

Keywords: analysis, cash flow, managerial decision making, strategic financial management.

В хозяйственной практике любая операция или управленческое решение вызывает движение денежных средств. Непрерывность, рациональность и эффективность организации этого движения во многом предопределяют стабильность функционирования бизнеса и его экономические результаты. В финансовом менеджменте для описания динамики движения денежных средств используется специальная категория — денежный поток. При этом любой бизнес может быть представлен в виде входящих, исходящих и результирующих денежных потоков.

Денежные потоки играют ключевую роль в управлении фирмой. По аналогии с организмом человека их часто называют системой кровообращения хозяйственного объекта. Эта аналогия вполне оправданна. Подобно крови внутри человеческого организма, денежные потоки циркулируют по всем бизнес-процессам (артериям) внутри фирмы, непрерывно питая ее подразделения (органы) необходимыми ресурсами. Очевидно, что даже незначительные нарушения или задержки в этом процессе, тем более его остановка, неизбежно влекут за собой значительные проблемы.

В конечном итоге совокупный эффект от движения денежных средств должен выразиться в увеличении стоимости фирмы, которое обеспечивается

только при условии превышения их поступлений над выплатами, причем в объемах, достаточных для удовлетворения целей и требований инвесторов.

Для менеджеров, кредиторов, инвесторов, аналитиков и других лиц, заинтересованных в деятельности фирмы, фактическое движение денежных потоков является основой при оценке ее деятельности, рыночной стоимости и прогнозировании дальнейших перспектив. В связи с этим важно понимать сущность денежных потоков, различать их типы и уметь определять их итоговую величину.

По видам хозяйственной деятельности различают денежные потоки от операционной или основной деятельности, от инвестиционной деятельности, от финансовой деятельности.

Денежный поток от операционной деятельности представляет собой средства, полученные от реализации произведенных товаров и услуг, за вычетом сумм, израсходованных на эти операции.

Инвестиционная деятельность характеризуется вложением денежных средств в различные виды долгосрочных активов, другие фирмы, поступлениями от реализации основных средств, процентов и дивидендов от финансовых активов и сумм от их погашения (продажи).

Денежный поток от финансовой деятельности — это средства, полученные от привлечения долгосрочных и краткосрочных займов, продажи акций, долей, паев, а также направленные на выплату собственникам, погашение долгов и т.п.

Сумма притоков и оттоков денежных средств по основной, инвестиционной и финансовой деятельности дает итоговый результат и равна чистому изменению денежных средств за период:

$$\Delta CASH = CFFO + CFFI + CFFF, \quad (1)$$

где $\Delta CASH$ — изменение статьи «Денежные средства» за рассматриваемый период; *CFFO, CFFF, CFFI* — денежные потоки от основной, финансовой и инвестиционной деятельности соответственно.

Из (1) следует, что денежные потоки от различных видов деятельности могут быть представлены в виде следующих равенств по абсолютной величине:

$$\Delta CASH - CFFI = CFFO + CFFF; \quad (2)$$

$$\Delta CASH - CFFF = CFFO + CFFI. \quad (3)$$

Сумма инвестированных в фирму средств должна быть покрыта соответствующими источниками, полученными от операционной и финансовой деятельности *(см. уравнение 1)*. Нехватка денежных средств от операционной деятельности для осуществления инвестиций должна компенсироваться за счет привлеченных средств (финансовая деятельность) *(уравнение 2)*.

Итоговые результаты движения денежных средств по трем основным видам деятельности компании могут быть как положительными, так и отрицательными. Нетрудно заметить, что всего возможны 8 различных комбинаций (*табл. 1*).

Таблица 1
Результаты движения денежных средств

Вариант	Деятельность			Итоговая комбинация
	операционная	инвестиционная	финансовая	
1	> 0	> 0	> 0	(+,+,+)
2	> 0	> 0	< 0	(+,+,–)
3	> 0	< 0	> 0	(+,–,+)
4	> 0	< 0	< 0	(+,–,–)

Таблица 1
Результаты движения денежных средств (*продолжение)*

Вариант	Деятельность			Итоговая комбинация
	операционная	инвестиционная	финансовая	
5	< 0	> 0	> 0	(–,+,+)
6	< 0	> 0	< 0	(–,+,–)
7	< 0	< 0	> 0	(–,–,+)
8	< 0	< 0	< 0	(–,–,–)

Вариант 1 на практике встречается достаточно редко. Предприятия с подобными денежными потоками генерируют достаточно средств от хозяйственных операций для покрытия своих текущих и инвестиционных потребностей и обладают значительным потенциалом привлечения внешнего финансирования. Положительный денежный поток от инвестиционной деятельности может также свидетельствовать об отсутствии в настоящее время перспективных направлений развития и новых проектов. Несмотря на устойчивое положение и финансовое благополучие менеджменту такого предприятия следует сосредоточить усилия на поиске других направлений деятельности, новых рыночных ниш, разработке инновационных продуктов и услуг и соответствующих стратегий развития бизнеса, чтобы избежать перехода бизнеса в стадию «умирания».

Вариант 2 может свидетельствовать как в пользу позитивной, так и негативной ситуации. Предприятие генерирует положительные денежные потоки от операционной и инвестиционной деятельности, но испытывает потребности во внешнем финансировании. Такая ситуация, например, может наблюдаться на предприятии, осуществляющем реструктуризацию, избавляющемся от непрофильных активов, в многопрофильном холдинге. Для получения полной картины необходимо тщательно проанализировать структуру денежных потоков от инвестиционной деятельности, выяснить, не является ли их положительная величина следствием сокращения капитальных вложений, выхода из проектов, вывода активов либо их вынужденных продаж для покрытия обязательств перед кредиторами.

Вариант 3 характерен для предприятий, осуществляющих значительные инвестиции в различные проекты, продукты и услуги, которые финансируются из внутренних источников и денежных средств от операционной деятельности. Подобная ситуация, как правило, характерна для молодых либо интенсивно развивающихся предприятий (фаза рождения или становления жизненного цикла). Несмотря на позитивный в целом характер, необходим постоянный строгий контроль со стороны менеджмента и владельцев бизнеса, поскольку агрессивный, но несбалансированный рост может привести к возникновению финансовых затруднений с последующим переходом в ситуацию несостоятельности и даже к банкротству.

Вариант 4 типичен для состоявшихся и рентабельных предприятий, достигнувших стадии зрелости. Предприятия получают значительные поступления средств от операционной деятельности, обеспечивающие их инвестиционные и финансовые потребности. Вместе с тем ситуация, когда суммарное отрицательное значение потоков от инвестиционной и финансовой деятельности значительно превышает результат операционной, является тревожным сигналом и может означать проблемы с платежеспособностью, а также «проедание» ранее накопленной ликвидности.

Вариант 5 характеризует наличие, по крайней мере временных фи-

нансовых затруднений, поскольку предприятие покрывает отрицательный результат операционной деятельности за счет продажи активов и внешних источников финансирования. Это тревожный сигнал как для менеджмента, так и для собственников бизнеса. При негативном развитии событий нарастающие финансовые проблемы способны привести к банкротству и потере бизнеса.

Вариант 6 типичен для предприятий, испытывающих серьезные финансовые затруднения. Отрицательный денежный поток по операционной деятельности и выплаты по финансовой предприятие пытается покрыть за счет реализации своих долгосрочных активов. Подобная ситуация требует от менеджмента реализации срочных и эффективных антикризисных мер, в противном случае предприятию грозит банкротство.

Вариант 7 нечасто встречается на практике и в целом характерен для молодых, интенсивно растущих и венчурных предприятий, которые сумели привлечь внешних инвесторов для покрытия потребности в финансировании операционной и инвестиционной деятельности. Менеджменту необходимо особое внимание уделять повышению продаж и рентабельности хозяйственных операций, а также выстраиванию взаимоотношений с инвесторами, поскольку потеря доверия последних может привести к разрушению бизнеса, который пока не в состоянии в достаточном объеме генерировать внутренние финансовые ресурсы.

Вариант 8 редко встречается на практике. Предприятия с подобными денежными потоками сумели в прошлом сосредоточить значительные объемы денежных средств, которые позволяют им покрывать свои операционные и инвестиционные потребности, а также осуществлять выплаты в пользу инвесторов. Вместе тем очевидно, что такая ситуация не сохранится в течение длительного периода времени. Поэтому менеджменту в ближайшей перспективе необходимо реализовать комплекс действенных мер по повышению эффективности операционной деятельности и отдачи от инвестиций. В противном случае предприятие неминуемо ждет банкротство или поглощение конкурентами.

Приведенная выше таблица может служить своего рода матрицей для проведения стратегического анализа и выработки различных управленческих решений.

На практике анализ результатов движения денежных средств по различным видам деятельности целесообразно осуществлять во взаимосвязи с другими важнейшими показателями, например путем сопоставления денежных потоков от операционной деятельности с чистой прибылью *NP*. В *табл. 2* представлены возможные комбинации показателей *CFFO* и *NP*.

Таблица 2
Взаимосвязь денежного потока от операций и чистой прибыли

Показатель	**Возможная комбинация (вариант)**			
	1	2	3	4
Чистая прибыль *NP*	> 0	> 0	< 0	< 0
Денежный поток от операций *CFFO*	> 0	< 0	> 0	< 0

Вариант 1 наиболее благоприятен для любого предприятия, поскольку положительный денежный поток от операций сочетается с положительной прибылью. Таким образом, результаты операционной деятельности усиливаются рентабельностью бизнеса в целом. Предприятие создает дополни-

тельные финансовые ресурсы за счет внутренних источников, а следовательно, и возможности для дальнейшего развития.

Вариант 2 показывает, что бизнес является рентабельным, однако отрицательные денежные потоки от операционной деятельности могут стать в дальнейшем потенциальным источником проблем, связанных с нехваткой финансовых ресурсов.

Варианты 3, 4 характерны для убыточных предприятий:

- вариант 3 — операционная деятельность является источником денежных средств и убыточность может рассматриваться как временное явление;
- вариант 4 крайне негативный и свидетельствует о наличии серьезных проблем во всех видах деятельности.

Предлагаемый подход позволяет проводить анализ перспектив развития бизнеса с нескольких точек зрения. В результате пользователь получает детальное представление о операционном, инвестиционном и финансовом потенциале бизнеса. В совокупности это дает возможность сформировать суждение о сильных и слабых сторонах данного предприятия, его текущих и потенциальных проблемах, а также дальнейших перспективах.

Литература

1. **Ван Хорн Д. К., Вахович Д. М.** Основы финансового менеджмента. М.: ИД «Вильямс», 2014. 1226 с.

2. **Лукасевич И. Я.** Стратегические показатели финансового анализа // Финансы. 2002. N 7. С. 52–55.

3. **Emery D., Finnerty J., Stowe J.** Corporate Finance Management. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004.

УДК 658.1

Ю. М. Чеботарь
к.э.н, профессор
кафедра финансового менеджмента
Московский городской университет управления Правительства Москвы
Москва, Российская Федерация
E-mail: chebotar54@yandex.ru

Финансовый менеджмент страховых компаний в кризисных условиях

Аннотация. Рассматривается взаимосвязь между ухудшением ряда финансовых показателей деятельности страховых компаний и качеством страхового менеджмента. На основе анализа идентифицируются проблемы принятия управленческих решений страховой компании в кризисных условиях и возможные механизмы разрешения этих проблем.

Ключевые слова: доходность, кризис, риск, страхование, страховой бизнес, управленческое решение, финансовый менеджмент.

Yu. M. Chebotar
PhD in Economics, Professor
Department of Financial Management
Moscow City Government University of Management in Moscow
Moscow, Russian Federation
E-mail: chebotar54@yandex.ru

Financial management of insurance companies in crisis conditions

Abstract. The relationship between the deterioration of a number of insurance companies' financial performance and quality of insurance management is discussed. On the basis of the analysis identified problems of managerial decision-making insurance company .

Keywords.profitability, crisis, risk, insurance, business insurance, management decision, financial management.

Тенденции развития страхового рынка в России в 2014 году показали существенное замедление темпов роста, в частности, прирост страховых взносов в 2014 году составил менее 8%, это на 14 п.п. ниже показателя 2012 года. Объем рынка составил 637 млрд руб. (для сравнения: в 2012 году почти 1,1 трлн руб.). Наиболее заметным торможение рынка было в страховании имущества юридических лиц, страховании заемщиков и страховании автокаско. Замедление роста рынка сопровождалось ухудшением финансового результата. В результате роста убыточности автострахования и судебных издержек рентабельность собственных средств российских страховщиков сократилась до 4,6% в 2014 году[1].

Анализ финансового состояния страховых организаций достаточно подробно описан в ряде публикаций по управлению страховым бизнесом[2]. В то же время наше исследование показало, что существует прямая взаимос-

[1]**Рэнкинг** российских страховщиков по итогам 2014 года // Эксперт РА. URL: http://zaexpert.ru/researches/insurance/profit_rank2014.

[2]**Бутырина В. Н., Москаленко О. С.** Особенности осуществления оценки финансового состояния страховой компании // Междисциплинарные исследования в науке и образовании. 2012. № 1.

вязь между ухудшением ряда финансовых показателей деятельности страховой компании и качеством ее менеджмента. В частности, снижение показателей инвестиционной деятельности и коэффициента соотношения дебиторской задолженности и собственных средств затруднит процесс принятия инвестиционных решений в страховой компании, это объясняется усилением нестабильности финансового и страхового рынка, снижением покупательной способности потенциальных клиентов и ростом конкуренции среди страховщиков. Ухудшение соотношения дебиторской задолженности и собственных средств компании осложнит принятие решения относительно своевременного погашения обязательств компании, в том числе в части страховых возмещений.

Снижение коэффициента опережения темпов изменений и доходности инвестиционной деятельности говорит о недостаточной инновационной направленности страховой деятельности, отсутствие инновационных страховых услуг и соответствующих управленческих решений по инновациям может ослабить компанию в условиях усиления конкуренции на страховом рынке.

Уменьшение текущей платежеспособности, собственного капитала затруднит принятие решений в области стратегического планирования, которое не будет успевать за изменением финансовой ситуации и волатильности на страховом рынке.

Вследствие изменения финансового состояния возможны снижение кадрового потенциала компании и недостаточная квалификация страховых агентов, и то и другое имеет место из-за уменьшения уровня оплаты труда страховых работников и требует учета как при корректировке стратегических планов компании, так и при принятии текущих управленческих решений[1].

Необходимо подчеркнуть, что нестабильность страхового рынка и общие финансовые проблемы страховых компаний вынуждают последние принимать дополнительные меры и соответствующие решения по анализу конкурентных преимуществ и недостатков ведущих компаний отрасли, владеющих значительной долей рынка[2].

С учетом вышесказанного предлагается возможное решение ряда проблем принятия решений.

Проблема 1. Оптимальное принятие управленческих решений в страховой компании затруднено недостаточно высоким уровнем методического и организационного обеспечения внутреннего аудита.

Решением может быть внедрение в практику работы модели внутреннего аудита, где в качестве основных элементов приняты:

- перечень основных объектов,
- параметры (критерии эффективности состояния или функционирования объекта аудита):
  - процедуры принятия управленческих решений,
  - распределение полномочий страховых менеджеров;
  - система информационного обеспечения принятия решений.
- алгоритм (методика) внутреннего аудита:
  - идентифицировать основные внешние и внутренние факторы функционирования страховой компании;

[1] **Архипов А. П.** Страховой андеррайтинг. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014

[2] **Шахов А. М.** Финансовые стратегии обеспечения конкурентоспособности страховых организаций // Управление экономическими системами. 2011. № 2 (26). URL: http://uecs.ru/uecs-26-262010/item/333-2011-03-25-12-19-31.

* исследовать схемы управления страховой компанией, порядок управления филиалами и т.д.;
* изучить внутренние локальные акты по труду (штатное расписание, должностные инструкции, положение об оплате труда и пр.);
* охарактеризовать области ответственности и полномочий управленческого персонала (администрации страховой компании), области интересов и полномочий собственника;
* проанализировать обоснованность принятой модели управления (для страховых акционерных обществ);
* оценить рациональность процедур принятия решений в условиях конкурентной среды на страховом рынке;
* оценить качество системы информационного обеспечения принятия управленческих решений в страховой компании.

Проблема 2. Принятие инвестиционных решений в страховой компании в условиях нестабильности финансового и страхового рынка затруднено снижением покупательной способности потенциальных клиентов и ростом конкуренции среди страховщиков.

Решение требует преобразования или регулярной корректировки инвестиционной политики компании и, соответственно, принятия инвестиционных решений.

Проблема 3. Решения относительно своевременного погашения обязательств компании, в том числе в части страховых возмещений, в полной мере не учитывают уровень финансового состояния компании и изменения в законодательстве по страховой деятельности.

Необходим пересмотр системы распределения доходов для своевременного погашения обязательств компании. Желательно чаще производить сравнительный анализ прибыльности отдельных страховых продуктов (при значительной территориальной экспансии — по регионам) и выделять наиболее и наименее прибыльные (либо убыточные) продукты, заморозить неприбыльные программы страхования, развивать максимально прибыльные. Управленческое решение, основанное на анализе данных факторов, может заключаться как в сжатии ассортимента, так и в его диверсификации, в развитии новых продуктов и направлений. При расчете прибыльность каждого страхового продукта следует анализировать безотносительно к другим продуктам, исходя из его стадии развития, конъюнктурных и маркетинговых факторов, необходимых затрат и предполагающейся динамики выручки. Далее динамику прибыльности по каждому продукту следует соотнести с динамикой прибыльности других продуктов, что дает возможность прогнозировать прибыльность компании на временном протяжении. Только после этого принимается управленческое решение.

Проблема 4. Недостаточная инновационная направленность страховой деятельности, отсутствие инновационных страховых услуг ослабляет компанию в условиях усиления конкурентного поля на страховом рынке.

Для решения данной проблемы следует:

- разрабатывать новые виды страхования;
- устраивать акции льготного страхования;

- заниматься спонсированием развлекательных мероприятий;
- регулярно разрабатывать и обновлять рекламную компанию организации;
- снижать страховые тарифы за счет своевременного пополнения страховых резервов.

Как и в случае проблемы 2, необходимо привлекать новых клиентов, в том числе клиентов и агентов тех компаний, которые покинули рынок в результате ужесточения нормативно-правового регулирования. Целесообразно не только использовать традиционные решения (расширение филиальной и агентской сети, развитие страхования малого бизнеса, увеличение доли страхования физических лиц), но и создавать новые страховые продукты и услуги, переходить к разработке комплексных страховых продуктов — эксклюзивных для корпоративных клиентов и одновременно стандартизированных, «коробочных» для населения и малого и среднего бизнеса.

Проблема 5. Стратегические планы компании не учитывают изменения ситуации на страховом рынке, его возросшую волатильность.

Решение предполагает обновление плана реализации стратегии страховой компании (необходимо сделать его более подробным (пошаговым)).

Проблема 6. Стратегия компании не учитывает в полной мере кадровый потенциал сотрудников, квалификация страховых агентов оставляет желать лучшего, особенно в части практических навыков и умений.

Для решения проблемы целесообразно совершенствовать и повышать профессиональные навыки и умения сотрудников организации, проводить своевременную аттестацию сотрудников с целью уменьшить число некомпетентных страховых агентов. Потребуются формальные рычаги воздействия на персонал и уверенность в том, что все отношения с персоналом находятся в рамках правового поля. В условиях уменьшения возможностей использования материальных стимулов больше внимания уделять системе нематериальной мотивации. Одновременно необходимо переосмысление организационной структуры страховой компании и ее оптимизация в новой финансовой среде страхового рынка, повышение эффективности работы каждого сотрудника. Следует более внимательно относиться к учету рабочего времени, телефонным переговорам и расходованию интернет-трафика, повышению квалификации сотрудников компании и страховых агентов, оптимизировать условия труда.

Проблема 7. Принятие управленческих решений в области внутриорганизационной политики компании требует усовершенствования документальной базы страховой деятельности, создания внутренних регламентов (стандартов действий), соответствующих новой финансовой ситуации.

Для повышения эффективности принятия управленческих решений в основную стратегию компании следует включить стратегическую альтернативу, касающуюся управления персоналом. Необходимо также разрабатывать регламенты (стандарты) работы в компании с учетом нестабильности на страховом рынке и кадрового потенциала компании.

Проблема 8. В условиях нестабильности страхового рынка и общих финансовых проблем возникает острая необходимость в анализе конкурентных преимуществ и недостатков ведущих страховых компаний, владеющих преобладающей долей рынка.

Целесообразно подробно изучать деятельность и новые разработки конкурирующих страховых компаний.

УДК 658.15

В. В. Ильин
д.э.н., профессор, гл. науч. сотрудник
ГосНИИ системного анализа Счетной палаты Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: vladimir_v_ilyin@hotmail.com

В. Н. Жуков
к.э.н., доцент
кафедра «Государственный финансовый контроль, бухгалтерский учет и аудит»
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vn-zhukov@mail.ru

Методологическое обеспечение перекрестного финансового контроля в корпорациях

Аннотация. Качество функционирования систем внутреннего финансового контроля в корпорациях во многом определяется зрелостью инструментов, посредством которых обеспечивается реализация контрольными системами своего назначения. Данный тезис абсолютно справедлив для нового инструмента системного контролирования корпоративных финансов — перекрестного контроля. Актуализация перекрестного контроля требует надлежащего методологического обоснования.

Ключевые слова: внутренний финансовый контроль, корпоративные финансы, методология перекрестного финансового контроля, перекрестный финансовый контроль, система внутреннего финансового контроля.

V. V. Ilyin
Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher
State Scientific Research Institute of system analysis,
Accounts Chamber of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vladimir_v_ilyin@hotmail.com

V. N. Zhukov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: vn-zhukov@mail.ru

Methodological support cross financial control in the corporation

Abstract. The quality of the functioning of the system of internal financial control in corporations is largely determined by the maturity of the instruments the implementation of the control system is provided by his appointment. This thesis is absolutely valid for the new system monitoring tool of corporate finance - cross-checking. Mainstreaming cross-checking requires proper methodological basis.

Keywords: internal financial control, corporate finance, financial control methodology cross, cross-financial control, system of internal financial control.

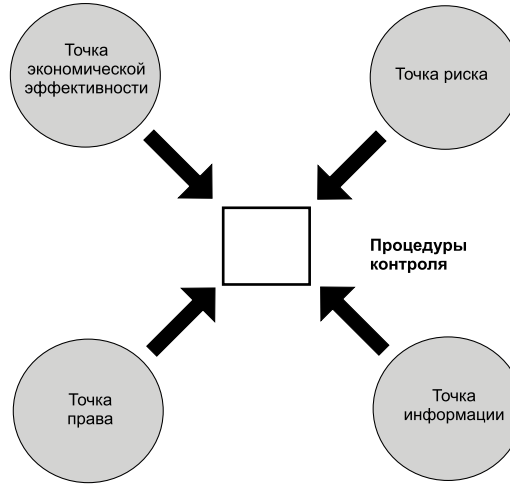
Перекрестный финансовый контроль — это инструмент системы внутреннего финансового контроля, обеспечивающий комплексное контролирование проблемных объектов управления.

Комплексное контролирование предполагает:

- ***Всесторонность.*** Перекрестный контроль осуществляется по схеме «один объект — множество аспектов» (для сравнения: тематический контроль реализуется по формуле «один аспект — множество объектов»);
- ***Целостность.*** Перекрестный контроль потенциально нацелен на охват всех без исключения объектов финансового управления. Конкретный перечень объектов перекрестного контроля определяется руководством корпорации. В укрупненном виде в него включены финансовые ресурсы, финансовые потоки, финансовые инструменты и финансовые решения.
- ***Взаимосвязанность.*** Перекрестный контроль позволяет сочетать приемы анализа и синтеза при решении поставленных управленческих задач, обеспечивает сведение частного знания о контролируемых объектах к общему знанию и установление взаимной связи между ними.

Методология перекрестного финансового контроля представляет собой модель совершения контрольных действий в целях всестороннего, целостного и взаимосвязанного решения возникающих управленческих проблем *(см. рисунок).* Предусмотрены шесть этапов:

- поиск проблемных объектов управления;
- задание контрольных точек;
- выбор критериев перекрестного контроля;
- принятие плана контрольных действий;
- проведение перекрестного контроля;
- оценка состояния контролируемых объектов.



Модель перекрестного финансового контроля в корпорациях

Поиск проблемных объектов управления осуществляется путем контрольной диагностики, которая преследует определенные цели:

- определение круга объектов управления, подлежащих диагностированию;
- выявление отклонений в состоянии выбранных объектов управления, то есть наличия расхождений между заданными и реальными параметрами их функционирования;
- определение симптомов, указывающих на существование проблемы;
- составление характеристики проблемы;
- определение области финансового управления, к которой относится проблема;
- установление круга лиц, имеющих прямое и косвенное отношение к проблеме;
- оценка масштабов и актуальности проблемы, ее значения для корпоративных финансов.

Задание контрольных точек — целевых установок осуществляется с учетом того, что с их позиции должен контролироваться конкретный проблемный объект. Охват проблемных объектов может быть полным или частичным. В любом случае количественный состав и качественное содержание контрольных точек зависят от управленческих потребностей конкретного экономического субъекта. Как показало исследование, для корпоративных финансов сегодня наиболее актуальны:

- точка экономической эффективности: оценивается способность управляемого объекта обеспечивать получение ожидаемых результатов;
- точка риска, нацеливающая на оценку возможных угроз, способных ухудшить состояние объекта;
- точка правомерности совершаемых управленческих действий, нацеливающая на правовую оценку работы субъектов управления;
- точка информации, с позиции которой оценивается достоверность раскрытия сведений об объекте в финансовой отчетности.

Выбор критериев перекрестного контроля нацелен на установление существенных признаков, способных характеризовать качественное состояние контролируемых сторон проблемного объекта. В данном случае речь идет о выборе критериев внутреннего финансового контроля эффективности, риска, правомерности и достоверности отчетной информации. В частности, критериями экономической эффективности предлагается считать экономичность, продуктивность и результативность. К такому выводу приводит анализ действующей нормативной правовой базы, например, положений Лимской декларации руководящих принципов контроля, принятой IX Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля (INTOSAI) в 1977 году.

При выборе критериев финансового риска целесообразно обратиться к «Концептуальным основам управления рисками организаций» (ERM COSO), разработанным и утвержденным американским Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея в сентябре 2004 года. К критериям риска отнесены:

- уровень риск-аппетита;
- приверженность выбранному способу реагирования на возникающие риски;
- способность сокращать число неблагоприятных событий;
- приверженность интегрированному подходу (стремление определять и управлять совокупностью финансовых рисков);
- способность выявлять и активно использовать благоприятные возможности;
- степень воздействия информации о финансовых рисках на рациональное использование капитала корпорации.

Принципиальная особенность внутреннего контроля правомерности совершаемых управленческих действий состоит в том, что поставлена цель оценить деятельность субъективной стороны управления корпоративными финансами — должностных лиц (органов) корпоративного управления и финансового менеджмента. Контрольными критериями комплексной оценки правомерности совершаемых управленческих действий должны стать:

- обеспечение законности принимаемых решений;
- соблюдение исполнительной дисциплины;
- предупреждение совершения неправомерных действий.

Критерии контроля достоверности финансовой отчетности устанавливаются с учетом выбора узкого или широкого подхода. Узкий подход предполагает рассматривать в качестве индикаторов информационной достоверности только десять основополагающих принципов (имущественная обособленность, непрерывность деятельности, последовательность применения учетной политики, временная определенность фактов хозяйственной жизни, полнота, своевременность, осмотрительность, приоритет экономического содержания перед правовой формой, непротиворечивость, рациональность) ведения учета и составления отчетов, широкий подход — все без исключения правила.

Принятие плана контрольных действий. На этапе планирования происходят:

- определение общей стратегии проведения перекрестного контроля;
- разработка детального плана контроля в целом и в разрезе каждого проблемного объекта;
- разграничение полномочий между субъектами контроля в вопросах перекрестного контролирования;
- составление программы контроля, определяющей объем работ, устанавливающей их сроки, распределяющей обязанности между контролерами.
- Данные меры нацелены на обеспечение многосторонности финансового контроля и оптимального взаимодействия всех его участников.

Перекрестный контроль осуществляется в соответствии с установленными критериями экономической эффективности, ERM COSO, правомерности управленческих действий и достоверности финансовой отчетности. Перечень контрольных процедур, выполняемых в процессе проверок, внутреннего аудита и финансового мониторинга, зависит от поставленных целей.

Оценка состояния контролируемых объектов является завершающим этапом перекрестного финансового контроля. Обобщаются результаты контроля, составляется мнение о реальном состоянии контролируемых объектов, подготавливаются комплексные рекомендации по решению возникших проблем. Разработанная модель оценки реального состояния контролируемых объектов базируется на методах экономического анализа и эвристических методах. Отличительной чертой модели следует считать возможность выделить количественные и качественные параметры, характеризующие реальное состояние объектов контроля в многоступенчатом разрезе.

Алгоритм оценки реального состояния контролируемых объектов имеет четыре стадии:

- определение числа ступеней (параметрических уровней) оценки;
- введение условных обозначений;
- количественная оценка состояния контролируемых объектов;
- качественная оценка состояния контролируемых объектов.

Результаты перекрестного финансового контроля, интерпретированные как количественно-качественные показатели, могут быть взяты в качестве точки отсчета для принятия комплексных управленческих решений. Благодаря им упрощается систематизация существующих проблем, уточняется корректировка поставленных задач, облегчается координация работы всех субъектов финансового управления. Кроме того, эти результаты оказывают существенное влияние на точность оценки надежности всей системы внутреннего контроля корпорации в процессе внешнего аудита.

Литература

1. **Баканов М. И., Шеремет А. Д.** Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 1993. 288 с.

2. **Брейли Р., Майерс С.** Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 1008 с.

3. **Лукасевич И. Я.** Финансовый менеджмент. М.: Нац. образование, 2013. 764 с.

4. **Сердюкова Н. А.** Теорема об описании финансовых рисков // Финансовый журнал. 2009. № 2. С. 139–146.

5. ***Серебрякова Т. Ю.*** Риски организации и внутренний экономический контроль. М.: Инфра-М, 2012. 112 с.

6. **Терехин В. И., Подгорнова Н. А.** Эффективность моделирования денежных средств на российских предприятиях // Финансовый менеджмент. 2011. № 2. С. 23–31.

7. **Финансовый** менеджмент / В. В. Ильин [и др.]. М.: Омега-Л, 2011. 560 с.

8. **Финансы** / С. А. Белозеров [и др.]. М.: Проспект, 2013. 928 с.

УДК 65.0(075.8)

Н. И. Морозко
д.э.н., профессор
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natmorozko@mail.ru

Методы оценки кризисного финансового состояния организаций малого бизнеса

Аннотация. В современных условиях особое значение приобретает формирование эффективного механизма финансового управления малыми организациями для обеспечения устойчивости функционирования и развития. Кризисное финансовое состояние организаций малого бизнеса обуславливается как кризисным состоянием экономики в стране, так и неэффективным менеджментом организаций. Целью исследования является идентификация несостоятельности малой организации на основе упрощенных методов расчетов обобщающих показателей, доступных для слабо структурированных управленческих систем. Рассмотрена трактовка несостоятельности (банкротства) юридического лица с позиции законодательства. Обозначены внутренние и внешние факторы, обусловливающие нестабильность коммерческой организации. Проанализированы зарубежные методики регулирования несостоятельности. Отмечены особенности условий, характеризующих кризисное финансовое состояние организаций малого бизнеса. На основе системного подхода сформулирован методический подход к оценке риска банкротства малых организаций.

Ключевые слова: малый бизнес, несостоятельность, методика регулирования, механизм финансового управления, финансовое состояние.

Natalia Morozko,
Doctor of Economics, Professor
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natmorozko@mail.ru

Methods of assessing the financial situation of the crisis small business

Abstract. In the present conditions, the formation of an effective mechanism has particular importance for the financial management of small organizations to ensure sustainable functioning and development. The critical financial situation of small businesses is caused by the economic crisis in the country, and the poor management of the organization. The aim of the study is to identify the author of insolvency small organization based on the simplified calculation methods of general indicators available for poorly structured management systems. We consider the treatment of insolvency (bankruptcy) of the legal entity from the perspective of law. Internal and external factors causing instability of the commercial organization are designated. Foreign techniques insolvency are analyzed. The features of the conditions characterize the critical financial situation of small businesses. On the basis of a systematic approach, the methodical approach assess the risk of bankruptcy of small organizations.

Keywords: small business, insolvency, alignment procedure, financial management, financial condition.

Экономическая нестабильность малой организации может быть обусловлена внешними и внутренними факторами. Кризисное финансовое состояние организации малого бизнеса обусловливается как кризисным состоянием экономики в стране, так и неэффективным менеджментом организации.

Циклические явления в рыночной экономике сопровождаются периодическими кризисами, одним из проявлений которых является рост банкротств организаций. «Несостоятельность (банкротство) — это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды»[1]. Юридическое лицо считается неспособным погасить кредиторскую задолженность в том случае, если не исполнило договоренность по выплате обязательных платежей на протяжении трех месяцев с даты их погашения[2]. Индивидуальный предприниматель, по отношению к которому имеется неудовлетворенные в течение трех месяцев денежные требования на сумму более 10 000 руб., может быть признан несостоятельным должником. При этом не имеет значения, превышает размер обязательств, стоимость принадлежащего ИП имущества или нет. Неплатежеспособность является кризисным состоянием, и ее преодоление требует специальных методов финансового управления.

Нестабильность коммерческой организации могут обусловливать внутренние факторы:

- недостаток собственного оборотного капитала малой организации в результате неэффективной финансовой политики;
- не отвечающий современным требованиям уровень организации и технологии производства;
- неэффективное использование ресурсов малой организации;
- отсутствие финансовоустойчивых контрагентов малой организации, что приводит к увеличению дебиторской задолженности;
- низкий уровень маркетинговой деятельности по изучению спроса на продукцию и услуги;
- привлечение заемных средств в оборот организации на невыгодных условиях, что ведет к увеличению финансовых расходов, снижению рентабельности хозяйственной деятельности и способности к самофинансированию.

К внешним факторам относятся следующие:

- экономические: стагфляция, кризисное состояние экономики страны, нестабильность финансовой системы, рост цен на ресурсы, изменение конъюнктуры рынка, неплатежеспособность и банкротство партнеров;
- политические: разрыв экономических связей, потеря рынков сбыта, несовершенство законодательства в области хозяйственного права, предпринимательской деятельности.

В современных условиях особое значение приобретает формирование эффективного механизма управления малыми организациями на базе анализа финансово-экономического состояния и с учетом постановки стратегиче-

[1] **Федеральный закон** от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Консультант Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/. С.. 31

[2] Там же.

ских целей деятельности, адекватных сложившимся условиям. В связи с этим очевидна необходимость систематического финансового анализа организации, который позволяет не только выяснить, в чем заключается кризисное финансовое состояние, но и заранее предусмотреть и реализовать меры по выходу из него.

Использование показателя текущей ликвидности в мировой практике показывает эффективность значения, близкого к двум; если отношение оборотных активов и краткосрочных обязательств организации оказалось меньше двух, она не в состоянии полностью и в установленные сроки рассчитаться по своим обязательствам. Обоснование допустимого значения данного показателя зависит от многих факторов. В промышленных и строительных малых организациях, обладающих высокой материалоемкостью (незавершенное производство и длительный производственный цикл) значение показателя будет выше, чем в малых организациях в сфере торговли, общественного питания и связи и других услуг.

Возрастающее количество новых мелких покупателей, частая смена их организационной формы увеличивают объемы дебиторской задолженности, что отрицательно отражается на ликвидности и платежеспособности малых организаций.

При рациональном управлении оборотными активами малая организация получает возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников денежных средств. Эффективное управление оборотными активами рассматривается как один из способов удовлетворения потребности в капитале, управлении ликвидностью. Для малых организаций основным ориентиром ликвидности выступает показатель текущей платежеспособности.

Как правило, у малых организаций пониженный уровень ликвидности по сравнению с крупными фирмами, поскольку относительно меньше денег вкладывается в запасы и дебиторскую задолженность, что подтверждается более высокими показателями оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности, у малых организаций относительно выше текущие обязательства[1]. Наиболее существенным фактором, сдерживающим кредитно-инвестиционную активность банковского сектора по отношению к малому бизнесу, является его финансовое состояние, так как более 1/3 малых организаций являются убыточными[2].

Для согласованности управления финансовым состоянием организации и предотвращения несостоятельности организации, необходимо разработать единые подходы к оценке и анализу финансового состояния организации и своевременно идентифицировать проблемы, которые в итоге могут негативно повлиять него. На современном этапе для оценки возможного банкротства используется большое количество методик, каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Исследование параметров, условий и показателей современных методик регулирования несостоятельности позволило сделать вывод о том, что они либо в большей мере защищают интересы кредиторов (Великобритания, Германия) (микроэкономическая рациональность), либо покровительствуют должникам (США, Франция) (макроэкономические цели). В первом случае реальна опасность неоправданных ликвидаций неплатежеспособных организаций, а во втором — многие из них продолжают функционировать, хотя целесообразнее было бы их устранение из экономики.

Проанализированные методики явно неприемлемы для оценки финансового состояния организаций малого бизнеса, не обладающих многими

[1] **Аносова Л. А., Диденко В. Ю., Морозко Н. И.** Финансовый менеджмент в малом бизнесе. М.: Дашков и К, 2009. 436 с.

[2] **Статистический** сборник: Малое и среднее предпринимательство в России. М.: Росстат РФ, 2015.

показателями. Оценка финансовых показателей функционирования малых организаций позволяет выявлять резервы по конкретным направлениям. В ряде случаев такие показатели имеют разнонаправленный характер.

Для малых организаций целесообразно применять упрощенные методы расчетов обобщающих показателей, доступные для слабо структурированных управленческих систем. В организациях малого бизнеса успешно действует методика скорингового анализа, предложенная американским экономистом Д. Дюраном. Эта методика позволяет классифицировать организации по степени риска, исходя из фактического значения показателей финансового состояния и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах *(см. таблицу)*.

Скоринговая модель оценки степени риска банкротства

Показатель	Границы классов в соответствии с критериями				
	I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс
Рентабельность совокупного капитала	30 и выше (50 баллов)	29,9–20 (49,9–35,0 баллов)	19,9–10 (34,9–20,0 баллов)	9,9–1,0 (19,9–5,0 баллов)	Менее 1 (0 баллов)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (30 баллов)	1,99–1,77 (29,9–20,0 баллов)	1,69–1,4 (19,9–10,0 баллов)	1,39–1,10 (9,9–1 баллов)	1 и ниже (0 баллов)
Коэффициент финансовой независимости	0,7 и выше (20 баллов)	0,69–0,45 (19,9–10,0 баллов)	0,44–0,30 (9,9–5,0 баллов)	0,29–0,20 (5–1 баллов)	Менее 0,2 (0 баллов)
Границы классов	100 баллов и выше	99–65 баллов	64–35 баллов	34–6 баллов	0 баллов

Скоринговая модель с тремя балансовыми показателями позволяет оценить степень риска банкротства малой организации:

- I класс — организации с большим запасов финансовой устойчивости, абсолютно кредитоспособные.
- II класс — организации, степень риска по задолженности которых не рассматривается как рискованная.
- III класс — организации, имеющие множество проблем, связанных с нарушением финансовой дисциплины, снижением уровня доходности.
- IV класс — организации с высоким риском банкротства, расстроенными финансово-кредитными отношениями: меры по финансовому оздоровлению не дают положительных результатов, кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты.
- V класс — организации с высокой степенью риска, практически финансово несостоятельные[1].

За пять лет анализа большинство малых организаций, ведущих экономическую деятельность разных видов, отнесены к III–IV классам кредитоспособности, им грозит высокий риск банкротства, разбалансированность финансово-кредитных расчетов.

Резервы улучшения финансового состояния малой организации выявляются с помощью комплексного анализа формирования условий устойчивого развития. Оздоровление финансового состояния малых организаций как составная часть управления кризисными состояниями и банкротством предполагает целевой выбор адаптивных подходов в антикризисном управлении.

[1] **Дюран Д**. Элементы риска в потребительском кредитовании. М.: Юнити, 2013.

УДК 336.7

В.Б. Фролова
к.э.н., доцент, профессор
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: viktorinafrolova@mail.ru

Е.И. Цой
бакалавр
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация

Оценка целесообразности инвестиционных решений постфактум

Аннотация. Представлены результаты исследования целесообразности инвестиционных решений в ретроспективе. Анализ динамики результатов IPO Банка «ВТБ» с точки зрения инвесторов, в сопоставлении с вариантами альтернативных инвестиций, позволил сделать ряд выводов.

Ключевые слова: акция, депозиты, дивиденды, инвестор, инфляция, эффективность.

V.B. Frolova
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: viktorinafrolova@mail.ru

E.I. Choi
Bachelor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Assess the feasibility investment decisions of ex post facto

Abstract. The results of the feasibility study on investment decisions in retrospect are presented. An analysis of the dynamics of the IPO of VTB Bank from the perspective of investors, in comparison with options for alternative investments, has allowed a number of conclusions.

Keywords: stocks, deposit, dividends, investor, inflation, efficiency.

Оценка ожидаемого результата на стадии принятия решения об инвестировании носит прогностический характер, основана на ряде допущений и ограничений. Чем больше временной горизонт ожидаемых результатов инвестиционного решения, тем выше степень условности принимаемого решения с точки зрения достижения экономической и финансовой эффективности. Оценка целесообразности инвестиционных решений постфактум основана на анализе фактического достижения инвестором целей инвестирования: участия в управлении, роста благосостояния, достижения планируемого уровня эффективности и пр.[1]

[1] **Фролова В. Б.** Проблематика IPO как источника финансирования деятельности организации // Экономика. Бизнес. Банки. 2014. № 1 (6). С. 110–119.

Эффективность инвестиционных решений оценивается динамикой изменения рыночной стоимости объекта вложений и величиной дивидендов (прибыли), которые они могут приносить во времени. И если первые итоги проведения IPO можно наблюдать уже в следующую отчетную дату после размещения (меняются состав и структура акционеров, увеличивается рыночная стоимость компании, изменяется цена акций) и первичные цели, как правило, достигаются практически во всех случаях, то реализация стратегических долгосрочных целей не гарантирована, с течением времени благосостояние собственников может как возрастать, так и снижаться[1].

Рыночные механизмы существенно меняют цену акций под воздействием множества информационных, политических и экономических факторов. Изменение котировок акций непосредственно влияет на величину рыночной капитализации и стоимости бизнеса компании.

Например, в 2007 году Банк «ВТБ» разместил акции на сумму 8 млрд долл., или 198 млрд руб. с учетом курса на дату IPO, номинальная стоимость ценных бумаг составила 13,6 коп. за одну акцию. Проанализировав динамику котировок акций в ретроспективе, можно также сказать, что в первые две недели после IPO «ВТБ» акции росли до 14,66 коп. за штуку (+7,8% к цене IPO), однако затем акции стремительно покатились вниз и достигли дна в начале сентября — 10,46 коп. Под воздействием финансового кризиса цена на акции неуклонно опускалась с начала 2008 года и в октябре стала меньше ниже 3 коп. В начале 2009 года исторический минимум котировок был зафиксирован на уровне 1,95 коп. за акцию, или 14,34% от уровня размещения. К концу декабря 2009 года ценные бумаги «ВТБ» на российских и Лондонской биржах стабильно торговались дешевле цены размещения. В начале 2010 года акция торговались в диапазоне 7–8 коп. В 2014–2015 годах наблюдается незначительный рост котировок с 4 до 7 коп. за акцию, однако рассчитывать на то, что акции взлетят выше номинальной стоимости при размещении, весьма трудно, поэтому так или иначе оценка эффективности вложений инвестора будет отрицательной несмотря на величину возможных дивидендов[2].

Кроме оценки цены продажи акций инвестиционная отдача на вложенный капитал определяется величиной накопленных дивидендов, выплачиваемых компанией по итогам закрытия года. Для консервативного инвестора, который заинтересован в долгосрочном держании акций, наиболее существенной является текущая доходность акций. Оценка доходности инвестиций с точки оценки инвестиционного решения определяется как отношение дивидендов, полученных за предыдущий год, к величине первоначальных вложений в акции (в нашем случае это 13,6 коп., т.е. цена приобретения акции на IPO).

Информация по выплатам дивидендов Банка «ВТБ» с момента IPO до настоящего времени в сопоставлении со средними темпами инфляции представлена в *табл. 1*. Ранее было отмечено, что финансовая результативность в меньшей мере влияет на величину дивидендных выплат, однако и инфляция также не является причиной увеличения дивидендов с 2012 по 2013-й и их снижения с 2009 по 2010 год. В большей степени политика дивидендных выплат зависит непосредственно от субъективного решения директоров банка.

---

[1] **Фролова В. Б.** Стратегические ориентиры принятия решения по InitialPublicOffering // Концепт. 2015. № 10 (октябрь). URL: http://e-koncept.ru/2015/15359.htm.

[2] **Банк "ВТБ".** URL: http://www.vtb.ru.

Таблица 1

Индекс инфляции в России и выплата дивидендов на одну акцию Банка «ВТБ»

Год	Инфляция, %	Дивиденды, коп.	Год	Инфляция, %	Дивиденды, коп.
2007	11,9	0,066	2012	6,6	0,088
2008	11,8	0,134	2013	6,5	0,143
2009	8,8	0,0447	2014	11,4	0,116
2010	8,8	0,058	2015	15,8	0,117
2011	6,1	0,058			

В целом стоит отметить, что величина дивидендных платежей достаточно низкая по сравнению, например, с большой нефтяной компанией «Роснефть», которая в 2005 году провела крупнейшее IPO, с тех пор ее дивидендные выплаты не были ниже 1,25 коп.

Данный анализ основан на ретроспективном анализе денежных потоков от того или иного источника инвестиций. Основной целью была оценка чистого дохода инвестора, вложившегося в акции «ВТБ» на этапе первичного размещения и сравнение его прибыли с альтернативными источниками дохода на протяжении длительного отрезка времени с 2007 до начала 2015 года.

Смоделируем ситуацию альтернативных инвестиций. Предположим, что первоначальная величина инвестиций является минимально возможной при покупке акций Банка «ВТБ» и равна 30 000 руб. (220 588 обыкновенных акций с номинальной стоимостью 13,6 коп.). Рассмотрим ситуацию альтернативных инвестиций в таком же объеме в золото, на депозит «Сбербанка», в государственные облигации, индекс ММВБ, недвижимость (все виды), акции зарубежной компании Microsoft.

На основе аналитических материалов[1] составлена таблица доходности в номинальном выражении, без учета инфляционных потерь (*табл. 2*). Далее проведен расчет денежных потоков от инвестирования:

$CF_j = IC * r_j$,

где CF_j — величина годовых денежных доходов, руб.; IC — первоначальные инвестиции, руб.; r_j — ставка доходности *(табл. 2)*, %. Результаты расчета денежных потоков инвестора, который принимает решение о вложении в один из альтернативных источников, представлены в *табл. 3*. Вложение средств в акции «ВТБ» дало наименьший доход: за семь лет инвестор накопит только лишь 1380 руб., а его чистый доход составит –14550 руб. Отсюда индекс доходности (отношение накопленной величины денежных потоков к первоначальным вложениям) оценивается в 0,05, что говорит о том, что инвестор окупил свои вложения лишь на 5%.

Таблица 2

Средняя доходность по различным инструментам инвестирования, %

Инструмент	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Индекс ММВБ	11,50	–67,20	121,10	23,20	–16,90	5,20	2	–7,20
Депозит «Сбербанк»	7,5	7,0	9,7	9,1	5,4	6,9	7,1	6,3
Акции «ВТБ»	0,5	1,0	0,3	0,4	0,4	0,6	1,1	0,8
Гос. облигации	7,1	–5,8	35,3	8,1	7,4	14,3	0,6	–13,0

[1] **Активный инвестор.** URL: http://activeinvestor.pro.

Таблица 2
Средняя доходность по различным инструментам инвестирования, %
(продолжение)

Инструмент	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2024
Золото	22,3	25,5	29,3		17,8	–0,7	–21,9	69,7
Недвижимость	–1,7	45,0	–25,0		16,0	0,4	3,3	17,3
Акции Microsoft	1,36	1,60	2,19		2,46	2,62	2,66	2,69

Таблица 3
Расчет денежных потоков от инвестирования, руб.

Дата	Индекс ММВБ	Депозит «Сбербанка»	Акции Банка «ВТБ»	Гос. облигации	Золото	Недвижимость	Акции Microsoft
31/12/2007	–30000	–30000	–30000	–30000	–30000	–30000	–30000
31/12/2008	–20160	2100	300	–1740	7650	13500	480
31/12/2009	36330	2910	90	10590	8790	–7500	657
31/12/2010	6960	2730	120	2430	9060	5100	678
31/12/2011	–5070	1620	–120	2220	5340	4800	738
31/12/2012	1560	2070	180	4290	–210	120	786
31/12/2013	600	2130	330	180	–6570	990	798
31/12/2014	–2160	1890	240	–3900	20910	5190	807
$\sum$CF	**18060**	**15450**	**1380**	**14070**	**44970**	**22200**	**4944**
Чистый доход от вложений	**–11940**	**–14550**	**–28620**	**–15930**	**14970**	**–7800**	**–25056**
Индекс доходности	**0,6**	**0,51**	**0,05**	**0,47**	**1,5**	**0,74**	**0,16**

С учетом установленной доходности наибольшие накопления инвестор мог получить от покупки золота (чистый доход = 14 970 руб.). Золото оказалось единственным вариантом с положительным чистым доходом. Золото окупилось уже в 2011 году, после чего оно могло бы приносить инвестору только доход. В целом на 31 декабря 2014 года рентабельность инвестиции в золото составила 150%.

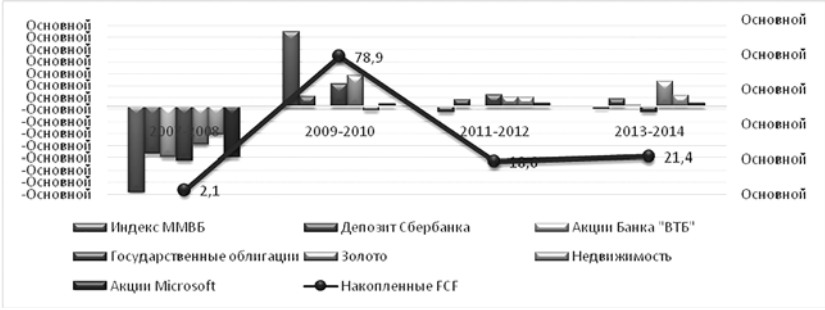
Вторым по привлекательности в плане дохода является инвестирование в недвижимость. Несмотря на отрицательный денежный доход, данный источник окупается довольно быстро: за 7 лет инвестор может получить 74% своих средств обратно.

Третье место в рейтинге доходности занимает инвестирование в индекс ММВБ, который тоже имеет высокий индекс доходности (60%) и высокую величину накопленного денежного потока (18 060 руб.). Вложение в российские индексы, у которых существенно меняется доходность, — достаточно рискованный шаг. Данную стратегию могут использовать активные инвесторы, готовым идти на риск.

Четвертое место можно смело поделить между двумя источниками: депозитом и государственными облигациями. Эти механизмы характеризуют нерискованное поведение инвесторов. Как правило, на сберега-

тельный счет в банке или в государственные облигации деньги кладут для сохранения от инфляционных потерь. Следовательно, индекс рентабельности колеблется на уровне 50%.

Среди рассмотренных вариантов самым привлекательным является инвестирование в акции крупнейшей компании Microsoft. Если выбирать между российской компанией и зарубежной, то предпочтение нужно отдать Microsoft. Несмотря на низкие накопления (4944 руб.) и отрицательную величину чистого дохода (–25 056 руб.), индекс доходности значительно больше, чем у «ВТБ» (на 11%) *(см. рисунок)*.



Свободные денежные потоки инвестора FCF, тыс. руб.

Если оценивать инвестиции в разрезе их временной доходности, то куда бы ни вложил свои средства инвестор, наибольший доход он получил бы с 2009 по 2010 год, когда совокупный денежный поток по всем источникам оценивается в 78,9 тыс. руб.. Самыми неблагоприятными для инвестора с точки зрения входящих денежных потоков были 2007–2008 годы. В заключение следует отметить, что в настоящий момент времени доходность инвестиций подвержена влиянию изменений курса национальной валюты, инфляции, ключевой ставки ЦБ и прочих геополитических факторов[1]. Очевидно, что ожидаемый эффект от принятого инвестиционного решения отличается высокой волатильностью.

[1]**Фролова В. Б., Бикеева Ю. Т.** Влияние геополитического фактора на динамику иностранных инвестиций, как источника финансирования реального сектора // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 11-2 (43). С. 155–159.

УДК 336.6

О.В. Борисова
к.э.н., доцент
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: OLVBorisova@fa.ru

Ключевые аспекты управления финансовой устойчивостью организаций

Аннотация. Анализируются методики управления финансовой устойчивостью организаций. Выявляются их сходства и отличительные особенности. Предлагается авторский подход к построению процесса управления финансовой устойчивостью организации.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, управление.

O. V. Borisova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: OLVBorisova@fa.ru

Key aspects of managing the financial stability of organizations

Abstract. The methods of managing the financial stability of organizations are considered. The similarities and distinguishing features are identified. The author presents an approach to the construction process of managing the financial stability of the organization.

Keywords: financial stability,management.

В условиях жесткой конкуренции, усиления процессов глобализации экономики и постоянной трансформации рынка организации стремятся закрепить за собой рыночную нишу и достичь превосходства в ней. Для того чтобы быть уверенным в успешном развитии в будущем, организациям необходимо устойчивое финансовое состояние. Оно показывает степень эффективности управления финансовыми ресурсами. На этот показатель влияют успешная реализация имущества, рациональное сочетание собственного и заемного капитала, эффективность отношений с дебиторами, кредиторами, своевременность расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами, кредитными организациями.

Вопросы финансовой устойчивости организации сегодня становятся особенно актуальными, поскольку от этого зависит не только размер ее прибыли, но и дальнейшее существование. Они рассматриваются в трудах Л. Е. Басовского, А. А. Гиляровской, И. Н. Демчука, С. Я. Елецких, Э.В. Исаевой, И. Я. Лукасевича, И. Н. Омельченко, Г. В. Савицкой и др. В большинстве работ речь идет в основном об оценке финансовой устойчивости на основе абсолютных и относительных показателей. В последнее время приобретают актуальность вопросы, связанные с управлением финансовой устойчивостью организаций. Этой тематике посвящены работы А. Я. Гамзатова, А. В. Кирова, М. Н. Крениной, В. Б. Мелехина, С. В. Татарова и др. Однако многие вопросы в данной

области остаются неисследованными. В частности, авторы рассматривают только отдельные составляющие управления, комплексные же исследования по данной тематике практически отсутствуют. В связи с этим наша ключевая задача связана с обобщением различных точек зрения на предмет управления финансовой устойчивостью и разработкой соответствующего алгоритма.

Изучение работ российских и иностранных авторов позволило выявить отсутствие единого подхода к трактовке понятия «финансовая устойчивость». Так, С. Я. Елецких считает ее главным элементом общей устойчивости хозяйствующего субъекта, формирующимся в процессе его операционной, инвестиционной и финансовой деятельности[1]. И. Н. Омельченко и Е. В. Борисова утверждают, что это способность организации сохранять свою стабильность в финансовом плане, при постоянном изменении рыночной среды[2]. По мнению, Э. В. Исаевой, финансовая устойчивость организации — степень соответствия ее финансовых возможностей способности поддержания существующего финансового состояния и развития[3]. Таким образом, можно утверждать, что финансовая устойчивость в основном понимается как стабильность финансовой системы, которая должна привести организацию к дальнейшему развитию в условиях трансформации внешней среды.

В настоящее время разрабатываются три основных подхода, позволяющих, с одной стороны, конкретизировать данное определение, а с другой — выбрать критерии оценки финансовой устойчивости для дальнейшего управления:

- первый подход: финансовая устойчивость организации определяется через оценку финансового состояния (посредством ликвидности, платежеспособности, кредитоспособности, рентабельности и др.) и понимается фактически только как платежеспособность, несмотря на то что является более широким понятием;
- второй подход: оцениваются величина и структура капитала организации, после чего по соотношению собственного и заемного капитала судят о запасе финансовой прочности и гарантии погашения кредитов;
- третий подход: основу составляет анализ финансовой устойчивости как механизма защиты организации от рисков.

Соответственно, изучение данных подходов позволило определить перечень основных показателей, которые в настоящее время используются для оценки финансовой устойчивости. Однако их комплексное использование в организации затруднено в связи со значительными временными затратами. Кроме того, их применение в совокупности нерационально из-за дублирования показателей в методиках. В связи с этим следует выбирать показатели, позволяющие получить наиболее корректные результаты с минимальными временными затратами.

Понятие «управление финансовой устойчивостью» также получает разные трактовки в литературе. Е. С. Стоянова утверждает, что это комплексное управление текущими пассивами и текущими активами[4]. По мнению С. В. Татарова, управление финансовой устойчивостью должно включать в себя планирование и проведение ряда специальных мероприятий[5], которые

[1] **Елецких С. Я.** Анализ теоретических подходов к трактовке сущности понятия «финансовая устойчивость предприятия» // Економіка промисловості. 2012. № 1. С. 191.
[2] **Омельченко И. И., Борисова Е. В.** Финансово-экономическая стабильность как составная часть организационно-экономической устойчивости предприятий // Вестник машиностроения. 2010. № 4. С. 65.
[3] **Исаева Э. В.** Проблемы определения сущности понятия «финансовая устойчивость предприятия» // Проблемы экономики. 2010. № 2. С.80.
[4] **Финансовый** менеджмент / Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 2006. 216 с. С.119.
[5] **Татаров С. В.** Стратегическое управление финансовой устойчивостью предприятия // Известия ЮФУ. Технические науки. 2005. № 9 (53). С. 110.

должны быть направлены на качественное улучшение финансовой устойчивости. Между авторами нет согласия и по вопросам разработки алгоритмов управления финансовой устойчивостью. Каждый автор рассматривает данный процесс в определенных условиях. М. Н. Кренина изучает методику управления в рамках стратегического управления организацией[1], В. Б. Мелехин, А. Я. Гамзатов — в условиях ситуационного управления[2], А. В. Киров — в рамках ресурсно-факторного подхода[3], А. Леднев — в рамках планирования продолжительности финансового и операционного циклов[4]. В итоге предлагаемые алгоритмы управления отличаются количеством этапов, процессами на каждом из них и способностью адаптации к воздействию меняющихся факторов. В других работах вопросы управления финансовой устойчивостью затрагиваются только косвенно. Так, в работе А. М.Батьковского, М. А. Батьковского, С. В. Гордейко и др.[5] упор делается на разработку инструментария управления финансовой устойчивостью организации. По мнению авторов, для этого необходимо разработать финансово-экономическую имитационную модель, показатели которой необходимо свести к оптимальному значению. При моделировании финансовой устойчивости центральное место в этой модели занимают максимизация прибыли и минимизация цен на факторы производства. Портфель заказов организации ставится в зависимость от выбранной стратегии. Изучая управление финансовой устойчивостью сельскохозяйственных предприятий в условиях чрезвычайной ситуации природного характера, В. Б. Перунов говорит о целесообразности создания резервов[6]. Это необходимо в случае нехватки собственных средств у организации на подобные цели. Весь процесс управления автор сводит к минимизации дефицита денежных средств и доказывает эффективность применения страхования при наступлении чрезвычайных ситуаций и кредитования, если ставка не превышает 18% годовых. В. В. Томашева утверждает, что состояние финансовой устойчивости зависит от комбинации мультипликатора, в который входят коэффициенты ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, степень платежеспособности по текущим обязательствам и рентабельность продаж. Используя данный показатель, автор предлагает управлять финансовой устойчивостью и моделировать финансовую ситуацию, возникающую в процессе осуществления новых проектов. Полученный показатель назван показателем маневренности. Для каждой из четырех финансовых ситуаций определены нормативы, в пределах которых комплексный показатель может варьировать. Однако сам алгоритм управления в рассматриваемой работе не приведен.

По нашему мнению, процесс управления финансовой устойчивостью целесообразно рассматривать через призму многоаспектности, что позволяют сделать функции менеджмента *(рис. 1)*. Подобный подход позволяет выявить

---

[1] **Кренина М. Н.** Финансовая устойчивость предприятия: оценка и принятие решений // Финансовый менеджмент. 2009. № 2. С. 34–37.

[2] **Мелехин В. Б., Гамзатов А. Я.** Ситуационное управление платежеспособностью и финансовой устойчивостью производственного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12-3 (53-3). С. 477–483.

[3] **Киров А. В.** Управление финансовой устойчивостью фирмы в контексте ресурсно-факторного подхода: Автореф. дис. … д-ра экон. наук. Волгоград, 2012. 45 с.

[4] **Леднев А.** Как планировать продолжительность финансового и операционного циклов // Финансовый директор. 2011. №2. URL: http://www.cfin.ru/management/practice/fin_capability.shtml.

[5] **Батьковский А. М., Батьковский М. А., Гордейко С. В.** и др. Совершенствование анализа финансовой устойчивости предприятия // Аудит и финансовый анализ. URL: http://www.auditfin.com/fin/2011/5/2011_V_03_ 03.pdf.

[6] **Перунов В. Б.** Управление финансовой устойчивостью сельскохозяйственных предприятий в условиях чрезвычайной ситуации природного характера // Вестник Оренбургского гос. ун-та. 2006. - № 10-2 (60). С. 293–297.

необходимые виды работ в рамках каждой функции для сохранения и улучшения финансовой устойчивости организации. Эти работы следует осуществлять в определенной последовательности, для чего предлагаем использовать алгоритм *(рис. 2)*. В нем последовательно указаны в более обобщенном виде этапы, которые должны выполнить сотрудники организации в рамках функции планирования и регулирования. Мероприятия, указанные в рамках организационной и координационной функций, должны быть проведены на подготовительном этапе. Иначе будут возникать проблемы, связанные с несогласованностью работы структурных подразделений и искажением информации, на базе которой принимаются управленческие решения. Что касается совокупности мероприятий, относящихся к функции контроля, то их целесообразно проводить в процессе реализации стратегии, т.е. на девятом этапе. Они будут способствовать получению оперативной информации об отклонении от запланированных показателей, что позволит менеджерам организации вовремя изменить стратегию.

Рис. 1. Управление финансовой устойчивостью организациив в рамках функций менеджмента

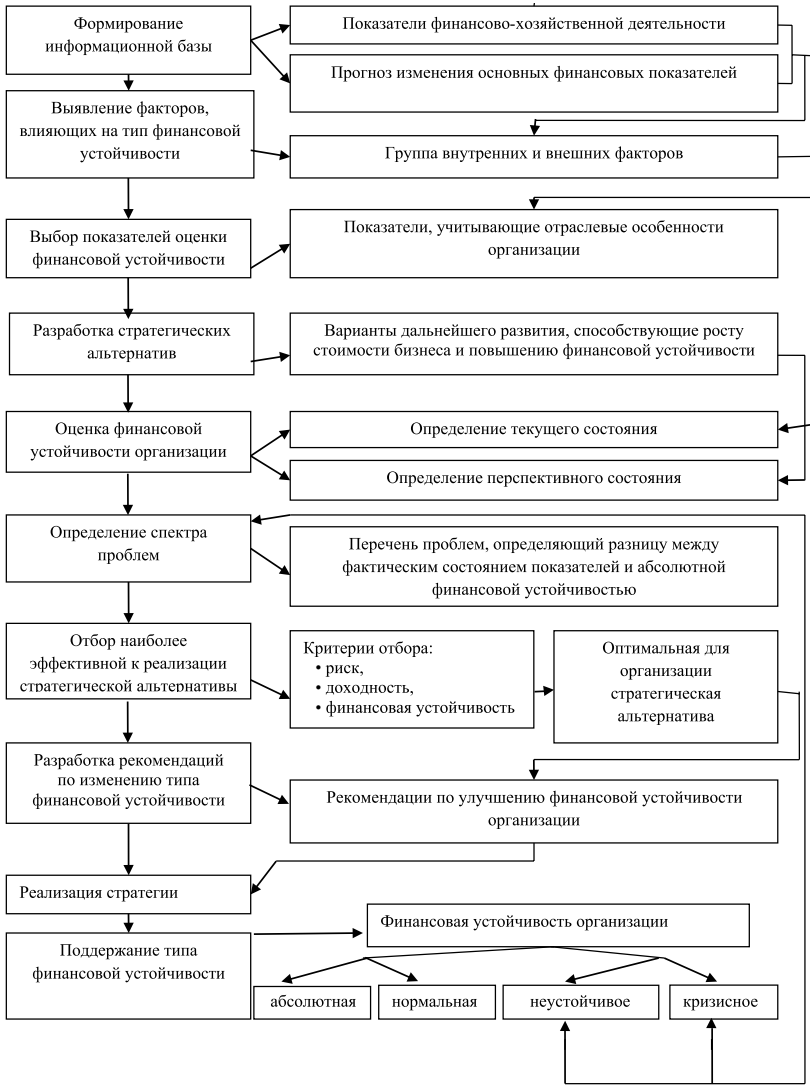


Рис. 2. Алгоритм управления финансовой устойчивостью организации

Таким образом, исследование показало отсутствие единого подхода по вопросу определения и управления финансовой устойчивостью. Обобщив мнения авторов, мы предложили комплексный подход к вопросу управления финансовой устойчивостью организации, который позволит оперативно отслеживать полученные результаты и улучшить контролируемые показатели.

УДК 336

Е. А. Федорова
д.э.н., профессор
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ecolena@mail.ru

Ф. Ю. Федоров
аспирант
кафедра «Прикладная математика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: fedorovfedor92@mail.ru

М.П. Лазарев
к.ф.-м.н., доцент
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mp_laz@mail.ru

Разработка пороговых критических значений макроэкономических показателей для предсказания кризисных ситуаций

Аннотация. В работе предложена методика разработки и использования кризисных индикаторов для российского финансового рынка. Построена система кризисных индикаторов, которые могут предсказывать кризис за 1, 3, 6 месяцев. В ходе работы были поставлены следующие задачи: формулировка гипотез на основании изучения эмпирических работ, составление базы данных и подбор факторов-регрессоров; оценка значимых кризисных индикаторов.

Показано, что основными кризисными индикаторами для российского финансового рынка являются: денежный мультипликатор, отношение М2 к иностранным резервам, рост импорта, торговые условия, рост цен на акции, рост М2 к ВВП, соотношение иностранных пассивов к активам. Наибольшей прогностической способностью индикаторы обладают на временных лагах 1 и 6 месяцев.

Ключевые слова: валютный кризис, кризисный индикатор, финансовая система.

E. A.Fedorova
Doctor of Economics, Professor
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ecolena@mail.ru

F. Yu. Fedorov
Postgraduatestudent
Department of Applied Mathematics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: fedorovfedor92@mail.ru

M. P. Lazarev
Associate Professor, PhD in Physics and Mathematics
Department Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mp_laz@mail.ru

Development of critical threshold values of macroeconomic indicators for predicting the crisis

Abstract. The method of the development and using of the crisis indicators for the Russian financial market is presented. The system of crisis indicators, that can predict the crisis in a 1.3, 6 months, is obtained. The work involved the following tasks: formulation of hypotheses based on the study of empirical studies, preparation of a database and selection factors-covariates; assessment of relevant indicators of crisis.

The main indicators of crisis, which can be used for the Russian financial market, are: the money multiplier, M2 to foreign reserves, growth of imports, market conditions, the rise in stock prices, the growth of M2 to GDP, the ratio of foreign liabilities to assets. The most predictive indicators have the ability to time-lags 1 and 6 months.

Keywords: monetary crisis, indicators of crisis, financial system.

Развивающиеся страны особенно подвержены рискам, связанным с нестабильностью финансовой системы. Периоды финансовой нестабильности, предшествующие кризису, могут иметь общие основные черты. В связи с большими потерями экономики во время финансовых кризисов проводятся многочисленные исследования, цель которых — построить модели, позволяющие выявить нарастание предкризисных рисков и дать экономическим агентам время на их преодоление[1]. Целесообразно предпринимать меры по предотвращению развертывания кризиса уже на этапе возникновения финансовой нестабильности.

В 1990-х годах мировая экономика пережила ряд финансовых кризисов, значительно повлиявших на ее развитие. Эпицентрами кризисов оказались Мексика, Юго-Восточная Азия, Россия и Бразилия, однако фактически данные кризисы тем или иным образом оказали воздействие на большинство мировых экономик [2]. Эти события стали поводом для исследований, посвященных выявлению показателей, которые могут заблаговременно выявить уязвимость экономики к финансовым кризисам. В таких работах исследователи пытались отобрать те экономические индикаторы, которые имеют наибольшую прогностическую силу, то есть позволяют с наибольшей вероятностью заранее обнаружить возможное наступление финансовой нестабильности[3].

Финансовый кризис — глубокое расстройство государственной финансовой системы, сопровождаемое инфляцией, неустойчивостью курсов ценных бумаг, проявляющееся в резком несоответствии доходов бюджета расходам, нестабильности и падении валютного курса национальной денежной единицы, взаимных неплатежах экономических субъектов, несоответствии денежной массы в обращении требованиям закона денежного обращения[4]. Кризисная ситуация прогнозируется, например, по изменению определенных кризисных индикаторов.

Цель работы — разработать пороговые значения кризисных индикаторов, с помощью которых можно предсказать кризис в России, Белоруссии,

[1] **Борисов А. Б.** Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с.
[2] **Дробышевский С. М.,** Синельников С. Г., Трунин П. В. и др. Мониторинг финансовой нестабильности в развивающихся экономиках (на примере России) // Институт экономики переходного периода. М., 2007.
[3] **Борисов А. Б.** Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с.
[4] **Федорова Е. А., Лукасевич И. Я.** Индекс давления на валютный рынок (EMP): особенности развивающихся рынков // Журнал новой экономической ассоциации. 2012. № 2. С. 51–66.

Казахстане и Украине на разных лагах (1, 3, 6 мес.) с помощью методологии построения бинарного дерева классификации. В результате мы должны получить некоторое пороговое значение *N*. Если финансовый или экономический индикатор выше (или ниже) этого критического значения, то велика вероятность наступления кризиса.

В предлагаемой работе определяются пороговые значения кризисных индикаторов, проверяется значимость предлагаемых пороговых значений с помощью пробит-моделирования: если разработанные индикаторы построены корректно, то они должны быть значимыми в модели.

Рассмотрим более подробно применяемую методологию. Бинарное дерево классификации (Binary Classification Tree, BCT) активно развивается в последние три-пять лет и используется не только в экономике, но и в других отраслях, например в медицинской диагностике и проектировании. BCT имеет некоторые явные преимущества по сравнению с другими методами оценки:

- не требуется каких-либо предположений о базовой функциональной форме модели, что должны учитывать регрессионные модели;
- корреляция между факторами не имеет значения;
- связь между переменными может быть и нелинейной, что значительно сложнее осуществить в стандартных регрессионных моделях;
- данная модель может работать с рядами, где есть отсутствующие данные или экстремальные скачки данных.

Согласно предлагаемой методологии, индикатор может сигнализировать о возникновении финансового кризиса, если он достигнет некоего порогового значения при условии определенного изменения иных факторов. В других ситуациях его изменение не повлияет на вероятность финансового кризиса, и индикатор может быть безопасным (незначимым)[1]. BCT была применена для прогнозирования финансовых кризисов в развивающихся странах в работе Е. А Федоровой и И. Я. Лукасевича[2] в 2011 году, в результате были определены значимые факторы в прогнозировании кризисов, дана оценка вероятности наступления кризиса в 2008 и 2011 годах[3].

Эмпирическая база исследования включает 21 макроэкономический и финансовый показатель ежемесячно с 2001 по 2015 год по России, Казахстану, Белоруссии, Украине[4] которые выбраны в силу того, что являются развивающимися странами и имеют общие проблемы.

Кризисные и некризисные периоды мы определяли на основе кризисного индикатора EMP. Общим способом измерения EMP является средневзвешенная величина изменения валютного курса, изменения процентной ставки и изменения объема резервов. Следующим вопросом нашего исследования является определение критической границы индекса EMP. Согласно традиционному подходу, экономика страны испытывает давление, т.е. находится в состоянии экономического кризиса, если индекс EMP превышает свое среднее значение на 1,5 стандартных отклонения. Однако выбор данного коэффициента является во многом субъективным, поэтому мы идентифицировали

[1] **Федорова Е. А., Лукасевич И. Я.** Прогнозирование финансовых кризисов с помощью индикаторов: особенности развивающихся стран // Вопросы экономики. 2011. № 12. С. 35–45.
[2] Там же.
[3] **Федорова Е. А., Лукасевич И. Я.** Индекс давления на валютный рынок (EMP): особенности развивающихся рынков // Журнал новой экономической ассоциации. 2012. № 2. С. 51–66.
[4] **Федорова Е. А., Лукасевич И. Я.** Прогнозирование финансовых кризисов с помощью индикаторов: особенности развивающихся стран // Вопросы экономики. 2011. № 12. С. 35–45.

кризисные периоды на базе модели с марковскими переключениями MRS *(Markov regime-switching)*.

Проведенные расчеты позволяют сделать вывод о том, что подход, основанный на модели с переключениями, выявляет более продолжительные периоды. Выделены общие кризисные периоды для четырех стран: кризис 2008 года в России длился 5 мес., с августа 2008 года по январь 2009 года, на Украине — до мая 2009 года, в Казахстане — до апреля 2009 года. Белоруссия менее всего подвержена кризисным ситуациям.

С помощью дерева классификации определяется дами-переменная, классифицирующая кризисные ситуации. Она основана на таких коэффициентах, как обязательства частного сектора к ВВП, инфляция и рост М2 к ВВП. Коэффициент обязательства частного сектора к ВВП должен быть больше 0,03195 для определения кризиса. Инфляция должна подняться выше 0,02924, рост М2 к ВВП — больше –0,11307.

Рассмотрим наиболее значимые пороговые значения в соответствии с нашими расчетами. Больше всего значимых индикаторов получилось на лаге 1 и 6 мес., эти результаты частично подтверждены предыдущими исследованиями по России[1]. Самым значимым индикатором во всех четырех периодах является индикатор отношения внутреннего долга к ВВП (пороговое значение выше 4% для лага 1 мес.), при увеличении внутреннего долга или при уменьшении ВВП растет вероятность возникновения кризисной ситуации.

Следующим фактором, значимым на лаге 1 и 6 мес., является фактор роста экспорта. Если рост меньше порогового значения –0,1, то велика вероятность возникновения кризиса. При увеличении роста внутреннего долга более чем на 1–2%, велика вероятность возникновения кризисной ситуации для исследуемых стран. При уменьшении либо ВВП, либо чистых иностранных активов тоже велика вероятность кризисных ситуаций.

Можно отметить, что полученные пороговые значения кризисных индикаторов могут предсказывать кризис только в совокупности, при одновременном изменении нескольких кризисных индикаторов. По результатам расчетов был сформирован кризисный индикатор, который состоит из трех переменных: отношения иностранных банковских обязательств к ВВП, роста внутреннего долга и инфляции.

В результате расчетов найдена статистика по четырем моделям пробит-регрессии:

- ***Модель 1.*** Используется пробит-регрессия по 5 (основным) показателям (денежный мультипликатор М2, внутренний долг к ВВП, рост ВВП, рост М2 к ВВП, инфляция).
- ***Модель 2*** аналогична первой, только с добавлением дами-переменной, разработанной выше на основе построения бинарного дерева. Кризисный индикатор включает три переменные: рост М2 к ВВП, рост инфляции и отношение обязательства частного сектора к ВВП. Как мы видим, при добавлении этой переменной резко падает уровень значимости коэффициента инфляции.
- ***Модель 3.*** Используются только дами-переменные, основанные на результатах расчетов при помощи бинарного дерева классификации.
- ***Модель 4*** отличается от третьей добавлением разработанного кризисного индикатора.

[1] **Федорова Е. А., Лукасевич И. Я.** Прогнозирование финансовых кризисов с помощью индикаторов: особенности развивающихся стран // Вопросы экономики. 2011. № 12. С. 35–45.

УДК 336

Н. Я. Головецкий
к.э.н., профессор
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: nik1957@mail.ru

Трансфертное ценообразование: проблемы и возможности

Аннотация. Проведен анализ трансфертного ценообразования в условиях российской действительности, соответствия трансфертных цен рыночному уровню и соответствующих налоговых рисков. Наличие внутриорганизационной коммерческой деятельности (или внутренней торговли) является предпосылкой построения системы трансфертного ценообразования. Механизм трансфертного ценообразования без должного контроля и регулирования может привести к возникновению нелегальных схем ухода компаний от налогов.

Ключевые слова: механизм, налоговая нагрузка, налоговый риск, транснациональная корпорация, трансфертное ценообразование, рыночная цена, транзакционные издержки.

N. Y. Golovetsky
PhD of Economics, Professor
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nik1957@mail.ru

Transfer pricing: challenges and opportunities

Abstract. The analysis of transfer pricing in the Russian reality, transfer pricing compliance with the market level, and the related tax risks is presented. The presence of intra-organizational business (or internal trade) is a prerequisite for building a system of transfer pricing. The mechanism of transfer pricing without proper control and regulation can lead to illegal schemes care companies from taxes.

Keywords: mechanism, tax burden, tax risk, multinational co, transfer pricing, market price, transaction costs.

Рост международной торговли, а вместе с ней и мирового ВВП, не был бы возможен без формирования и активного развития транснациональных корпораций (ТНК).

В настоящее время роль ТНК столь велика, что на их долю приходится примерно 80% технологических нововведений и ноу-хау. Большая часть международной торговли происходит между дочерними компаниями ТНК по внутрихолдинговым, отличным от рыночных ценам. Данные цены называются трансфертными, а процесс их установления — трансфертным ценообразованием (ТЦО).

Конец 1940-х — начало 1950-х годов ознаменовались развитием интеграционных процессов и международного разделения труда. Тогда же зародились ТНК, которые способствовали восстановлению разрушенной экономики стран Европы после Второй мировой войны. Осуществляя свою деятельность одновременно в нескольких государствах мира, активно участвуя в международной торговле и будучи встроенными в единые цепочки производства, большинство

дочерних компаний ТНК продавали друг другу выпускаемую продукцию (сырье, полуфабрикаты, готовую продукцию для перепродажи, а позже и услуги, в том числе и финансовые) по внутрифирменным ценам, что породило ТЦО.

Изначально искусственное занижение цен не подразумевало занижение налогооблагаемой базы юридического лица, находящегося в юрисдикции с более высоким уровнем налогообложения. Первоначальная цель трансфертных цен — это помощь новым предприятиям, которые открывались в новых странах и активно завоевывали местный рынок. Так, компания CocaCola, при открытии новых заводов в Латинской Америке в 1950–1970-х годах продавала сироп своим новым компаниям по заниженным ценам с целью снизить себестоимость производства напитка и цену ее реализации в дальнейшем[1]. Таким образом, удавалось решить главную задачу — завоевать местный рынок и недопустить на него конкурента — PepsiCo.

Однако в дальнейшем ТНК, а затем и просто крупный бизнес, оперирующий в разных странах с разным уровнем налоговой нагрузки, стали, искусственно занижая или завышая цены в расчетах между входящими в корпорацию компаниями, оптимизировать финансовые и налоговые потоки. Формируя цены, отличные от рыночных, ТНК могли повышать свою рентабельность в целом, тогда как финансовые результаты отдельных компаний могли существенно ухудшаться.

ТЦО существует там, где имеют место трансферты товаров и услуг внутри одной организационной единицы. Таким образом, наличие внутриорганизационной коммерческой деятельности (или внутренней торговли) является предпосылкой построения системы ТЦО. Эмпирические исследования показывают, что проблема ТЦО существует как в секторе промышленности, так и в секторе услуг.

Р. Коуз утверждает, что интернационализация торговли возникает вследствие экономии транзакционных издержек, поскольку множественная рыночная контрактация заменяется более простой и дешевой контрактацией занятости. Примером издержек, которые элиминируются интернационализацией, могут служить издержки переговоров по заключению рыночных контрактов[2]. О. Уильямсон использовал идеи Р. Коуза для построения модели рынков и иерархий, известной как экономика транзакционных издержек[3]. С точки зрения экономики транзакционных издержек, современная организация представляет собой экономику в миниатюре, а рынки и иерархии являются альтернативным вариантом организации экономической деятельности. В зависимости от природы транзакции экономика транзакционных издержек предлагает либо структуру управления, либо контрактацию. О. Уильямсон считает, что в случае сложных транзакций иерархии заменяют рынки по причине высоких транзакционных издержек и рисков внешнего обмена. Это особенно справедливо для неоднократно повторяющихся транзакций идиосинкразических продуктов, которые требуют инвестиций в специфические человеческие и капитальные активы. Эмпирические исследования подтверждают зависимость между характеристиками продукта и решением «производить — закупать» и выбором политики ТЦО. Это справедливо прежде всего для отраслей, подверженных сильному изменению технологий: электроники, связи, проектирования информационных систем или отраслей, связанных

[1] **История** Coca-Cola в мире // Coca-Cola Journey. URL: http://www.coca-colarussia.ru/our-company/world_history.(датаобращения: 28.09.2015).

[2] **Коуз Р. Г.** Природа фирмы // Уроки организации бизнеса / Под ред. А. А. Демина, В. С. Катькало. СПб., 1994. С. 29.

[3] **Уильямсон О. И.** Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб., 1996. С. 45.

с патентным правом, например фармацевтики. Некоторые фирмы интернационализируют торговлю на всех стадиях производства и распределения (обычно ввиду их технологической независимости) и становятся организациями с высокой степенью вертикальной интеграции (данное явление характерно для алюминиевой промышленности). Отметим, что перспектива цепочки создания ценности транзакционных издержек не являются единственной причиной создания системы ТЦО.

Утверждение Дж. Хиршлейфера о том, что трансфертные цены представляют собой производную от децентрализации, приводит к тому, что существование и тип ТЦО определялись на основе сущности и целей децентрализованного управления. Другими словами, система ТЦО должна соответствовать бизнес-стратегии и организационной структуре фирмы.

Иное понимание заключается в том, что «трансфертные цены — любые нетипичные, вызывающие сомнения цены, в отношении которых есть основания полагать, что их величина определена сторонами сделки не рыночным путем, не для достижения коммерческой цели, а исключительно для снижения налоговой нагрузки»[1]. Такое определение и подход являлись доминирующими в трудах ведущих исследователей ТЦО (R. J. Misey, Z. T. Tun, B. McLure, российского эксперта А. А. Кафтанникова).

Анализ ТЦО предполагает в первую очередь анализ соответствия трансфертных цен рыночному уровню и соответствующих налоговых рисков. Без должного контроля и регулирования механизм ТЦО может привести к возникновению нелегальных схем ухода от налогов. Данная проблема является предметом пристального контроля государства. Прямым следствием снижения налоговых поступлений в бюджеты государств стало установление правовых норм налогового регулирования ТЦО. На сегодня подавляющее большинство стран мира имеют законодательство в данной сфере и специальные департаменты налоговых служб, цель которых — недопущение искусственного занижения налогооблагаемой базы при выводе капитала за рубеж.

Законодательство в сфере ТЦО большинства государств мира основано на принципах и началах, закрепленных в документе Организации экономического развития и сотрудничества (ОЭСР). Основная цель данных рекомендаций — это установление единой базы для законодательств всех стран — членов ОЭСР по ТЦО с целью недопустить искусственное перераспределение налогооблагаемой базы в пользу офшорных юрисдикций. Документ переиздается каждые 5–10 лет[2].

С 2012 года в России действует новое законодательство по ТЦО. Оно закреплено в разделе V.1. Налогового кодекса РФ. Введены нормы, соответствующие руководству ОЭСР по ТЦО. До 2012 года регулирование производилось по Налоговому кодексу РФ (ст. 40 «Принципы определения цены товаров, работ или услуг для целей налогообложения» и ст. 20 «Взаимозависимые лица»).

Ввиду недостаточного опыта российских предприятий и налоговых органов, а также в силу того, что Федеральный закон № 227-ФЗ[3] не решает исчерпывающим образом практические вопросы, связанные с применением положений законодательства, российское законодательство в сфере ТЦО дополняют различные письма Минфина и Федеральной налоговой службы. Главная цель

[1] **Кафтанников А. А.** Трансфертное ценообразование: комментарий изменений Налогового кодекса РФ // КонсультантПлюс. URL: goo.gl/dcL4Dp/ С. 23.

[2] **OECD** Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations.URL: http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_33753_1915490_1_1_1_1,00.html.

[3] **Федеральный** закон от 18.07.2011 N 227-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием принципов определения цен для целей налогообложения» http://www.consultant.ru/law/hotdocs/14041.html. (Дата обращения: 12.09.2015).

этих дополнений — разъяснить всем компаниям и государственным органам те или иные спорные вопросы, связанные с правоприменением положений[1].

Федеральная налоговая служба может определять налоговые последствия только для сделок, признаваемых контролируемыми. В свою очередь, ценообразование контролируется только в сделках между взаимозависимыми лицами. Для признания взаимной зависимости лиц учитывается влияние, которое может оказываться в силу участия одного лица в капитале других лиц, в соответствии с заключенным между ними соглашением либо при наличии иной возможности одного лица определять решения, принимаемые другими лицами[2].

Проблема внедрения ТЦО в России тесно связана с отсутствием фактической технологической базы, позволяющий производить быстрый и качественный обмен информацией, необходимой в ходе формирования трансфертных цен. Поэтому первыми в нашей стране трансфертную систему стали применять те компании, которые внедрили современные информационные системы поддержки деятельности, стали использовать модели, заложенные в основу этих комплексов. Система трансфертного ценообразования (как и качественная информационная поддержка) действительно необходима, прежде всего, крупным промышленным предприятиям, компаниям, занимающимся массовыми оптовыми поставками, и компаниям, работающим в добывающих отраслях. К тому же только крупные компании могут позволить себе затраты, связанные с переходом на новый способ управления. Наиболее показателен этот процесс в автомобилестроении, строительной промышленности, нефтегазовой и фармацевтической отраслях.

Во многих отраслях проблема формирования трансфертной цены жестко связана с проблемой налогообложения. Так, в нефтедобывающей отрасли наиболее остро ставится вопрос о степени обложения налогом доходов от добычи нефти и доле рентных доходов, которые остаются в распоряжении предприятий. Механизм трансфертного ценообразования предполагает, что покупка нефти у дочерних нефтедобывающих предприятий происходит по трансфертной цене, при этом часть нефти (30–40%) отправляется на экспорт, оставшаяся часть перерабатывается на давальческой основе на российских предприятиях. Трансфертная цена, как правило, устанавливается исходя из минимизации налогообложения на уровне не ниже текущих затрат предприятия. Обычно при этом стремятся учитывать и сокращение издержек в нефтедобыче за счет установления центрам ответственности плановых ориентиров по динамике закупочных цен и разработки соответствующих планов сокращения издержек. В результате цена нефти, с которой начисляются налоги, оказывается ниже рыночной и существенно ниже экспортной цены. Именно в этом заключается причина конфликтов, связанных с несоответствием «рыночной» цены на нефть и трансфертной. Решение конфликтных ситуаций в сфере согласования цен — это особая проблема российского трансфертного ценообразования. Аналогичные ситуации возникают и в других добывающих и некоторых производственных отраслях. Многие отрасли вообще отказываются от системы трансфертных цен, чтобы избежать возможных проблем.

Современное состояние трансфертной системы и отсутствие четкого механизма в установлении трансфертных цен наносят инвестиционному климату России несравнимый урон. Решение же этой проблемы может существенно поднять российский приоритет на мировом рынке.

[1] **Федеральный** закон от 18.07.2011 N 227-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием принципов определения цен для целей налогообложения» http://www.consultant.ru/law/hotdocs/14041.html. (Дата обращения: 12.09.2015).

[2] **Налоговый** кодекс // Петербургский правовой портал. URL: http://ppt.ru/kodeks.phtml?kodeks=14&paper=105.1. Раздел V.1, ст. 105.1, п. 1

УДК 336

С. А. Тронин
к.э.н., доцент
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tron1977@rambler.ru

Сущностное содержание понятия «инвестиционный капитал предприятия»

Аннотация. Обосновано содержание понятия «инвестиционный капитал», рассмотрены его виды применительно к практике управления предприятием.

Ключевые слова: акции, инвестиции, инвестиционные ресурсы, инвестиционный капитал, предприятие.

S.A. Tronin
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tron1977@rambler.ru

Essentially the concept of investment capital companies

Abstract. Substantiated the concept of capital investment, considered his views in relation to the practice of enterprise management.

Keywords: shares, investment, investment resources, investment capital, enterprise.

Инвестиционный капитал предприятия представляет собой важнейший источник и инструмент развития, обеспечивающий непрерывность реализации инвестиционного процесса. В современной России вопросам управления данным капиталом, к сожалению, не уделяется достаточное внимание. Несмотря на активное использование термина в российской финансовой практике, отсутствует единый подход к его определению. В основном речь идет о достаточно лаконичных формулировках, не позволяющих проследить глубинную сущность инвестиционного капитала.

В отдельных источниках инвестиционный капитал определяется:

- в широком смысле как финансовые ресурсы, имущество, интеллектуальный продукт;
- в узком смысле как капитал, вложенный в долгосрочные инвестиции[1].

Необходимо отметить особенность данного определения: учитываются лишь долгосрочные вложения в развитие предприятия, в то время как инвестиционный процесс в кратко- и среднесрочном периодах игнорируется. Аналогичный подход можно проследить в юридическом словаре: инвестиционный капитал рассматривается как капитал, вложенный в долгосрочные инвестиции, на длительный период времени[2]. Словарь терминов антикризисного управления трактует инвестиционный капитал как сумму обязательств собственного капитала компании, рассматриваемую также только в долгосрочном периоде[3].

[1] **Инвестиционный** капитал // Glossary commander. . URL: http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?Rffilxyo.outt:p!qgvoygr.
[2] **Инвестиционный** капитал // Gufo.me — коллекция словарей и энциклопедий. . URL: http://mirslovarei.com/content_yur/investicionnyj-kapital-14771.html.
[3] Инвестиционный капитал // Gufo.me — коллекция словарей и энциклопедий. URL: http://mirslovarei.com/content_anticrys/investicionnyj-kapital-8187.Html

Аналогичный подход отмечается и в некоторых иностранных источниках: под инвестиционным понимается капитал, полученный в результате получения долгосрочных займов, выпуска обыкновенных или привилегированных акций[1]. Однако в качестве отличительной черты подобного определения необходимо выделить ориентацию исключительно на привлеченные источники средств, в то время как собственные инвестиционные ресурсы предприятия не учитываются.

Т. В. Терентьева отмечает, что инвестиционный капитал — это дополнительные денежные средства, которые расходуются на покупку средств производства для осуществления различных проектов с целью получить дополнительную прибыль[2]. В данном случае определение является максимально широким. В этом же направлении рассуждает А. Ю. Павлов, указывая, что содержание понятия инвестиционный капитал совпадает с содержанием понятия «инвестиционные ресурсы»[3].

Таким образом, в научно-исследовательской литературе не наблюдается единства точек зрения по поводу источников формирования инвестиционного капитала и длительности его использования.

Наиболее детализированные определения, по нашему мнению, представлены в ряде нормативных актов местного значения США. Так, департамент финансов Нью-Йорка[4] определяет инвестиционный капитал как инвестиции налогоплательщика в акции, облигации и другие ценные бумаги, выпущенные корпорацией, США, любым штатом, территорией США, округом Колумбия или любым иностранным государством, политическим подразделением или правительственным органом. Не включаются в состав инвестиционного капитала:

- акции, выпущенные налогоплательщиком;
- акции, облигации или другие ценные бумаги, составляющие вспомогательный капитал;
- ценные бумаги, выпущенные физическими лицами, партнерствами, трастами или другими неправительственными организациями, которые не подпадают под определение корпорации;
- процентные платежи или платежи по ссудам на недвижимость;
- активы, отраженные в отчетности налогоплательщика в связи с выполнением фьючерсных и форвардных контрактов;
- акции, облигации и другие бумаги, находящиеся в собственности владельца с целью продажи в рамках основного вида деятельности компании[5].

Схожее определение дается Департаментом налогообложения Нью-Йорка: инвестиционный капитал — это инвестиции налогоплательщика в акции, облигации и другие бумаги, выпущенные корпорациями или любыми правительственными органами[6]. К акциям, облигациям и другим бумагам

---

[1] **Investment** capital: Definition // VentureLine. URL: http://www.ventureline.com/accounting-glossary/I/investment- capital-definition/.

[2] **Терентьева Т. В.** Деньги, кредит, банки, биржевое дело: Учеб. пос.: В 2 т. / Под ред. Л. И. Александровой. М., 2008. Ч. 2: Биржевое дело.

[3] **Павлов А. Ю.** Разработка модели системы управления промышленным предприятием // Российский экономический интернет-журнал. URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2010/Pavlov1.pdf.

[4] **Rules** of the City of New York. §11-37 Definition of Investment Capital. 2011. URL: http://24.97.137.100/nyc/rcny/Title19_11-37.asp.

[5] **Тронин С. А.** Методика определения оптимального объема и структуры инвестиционного капитала предприятия // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 3 (15). С. 109.

[6] **Amendments** to Article 9-A Regulations Concerning Investment Capital and Investment Income. TSB-M-90 (4) C Corporation Tax // New York State. URL: http://www.tax.ny.gov/pdf/memos/corporation/m90_4c.pdf.

отнесены акции и схожие с ними корпоративные долевые инструменты, долговые инструменты, выпущенные правительственными органами, корпоративные долговые инструменты, опционы на акции, облигации и фьючерсные контракты до тех пор, пока опцион не используется в целях хеджирования, права на акции и варранты[1].

Однако можно проследить противоположный подход, когда под инвестиционным капиталом понимаются не вложения в развитие собственного предприятия, а портфельные инвестиции за пределы организации. На наш взгляд, подобный юридический подход, обусловленный во многом целями и задачами налогообложения, не отражает истинного содержания инвестиционного капитала.

Таким образом, в целом можно сделать вывод, что в иностранной практике инвестиционный капитал трактуется уже, чем в российской научно-исследовательской литературе.

Целесообразно проанализировать и понятие «инвестированный капитал». А. Н. Задорожная пишет, что инвестированный капитал — капитал, вложенный собственниками. Инвестированный капитал представлен в балансе российских организаций в виде уставного капитала и эмиссионного дохода в составе добавочного капитала[2]. Специалисты Комитета экономического развития, промышленной политики и торговли Санкт-Петербурга[3] демонстрируют схожую точку зрения, указывая, что в составе собственного капитала могут быть выделены две основные составляющие: инвестированный капитал, то есть капитал, вложенный собственниками в предприятие, и накопленный капитал, т.е. капитал, созданный на предприятии сверх того, что первоначально авансировано собственниками.

Инвестированный капитал включает номинальную стоимость простых и привилегированных акций, а также дополнительно оплаченный (сверх номинальной стоимости акций) капитал. К данной группе обычно относят и безвозмездно полученные ценности. Первая составляющая инвестированного капитала представлена в балансе уставным капиталом, вторая — добавочным капиталом (в части полученного эмиссионного дохода), третья — добавочным капиталом (в части безвозмездно полученного имущества) или фондом социальной сферы.

Принципиальными отличиями данных определений инвестированного капитала от инвестиционного капитала являются:

- уже свершившийся факт инвестирования;
- использование только собственных средств предприятия для инвестирования.

Т.В. Теплова предлагает расширить понимание инвестированного капитала за счет отражения в нем потребности организации в платных деньгах для продолжения деятельности (включая краткосрочные и долгосрочные займы и в ряде случаев кредиторскую задолженность). С финансовой точки зрения к инвестированному капиталу относятся все платные средства вне зависимости

[1] **Кучковская Н. В.** Особенности устойчивого развития российского бизнеса // Развитие науки и образования в современном мире: Сб. науч. тр. по матер. Междунар. науч.-практ. конф.: В 7 ч. М.: ООО «АР-Консалт», 2014. Ч. 2. С. 68–73.

[2] **Задорожная А. Н.** Финансы организации (предприятия): Учеб. курс (учеб.-метод. комплекс) // Московский университет им. С. Ю. Витте. URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook108/book/index/index.html?go=part-005*page.htm.

[3] **Собственный** капитал / Комитет экономического развития, промышленной политики и торговли // Программа развития малого предпринимательства в Санкт-Петербурге. URL: http://www.spb-mb.ru/index.php?page=47.

от срочности их привлечения[1]. Этот подход сближает понятия инвестиционного и инвестированного капитала, хотя и не отражает их принципиального различия, заключающегося в обязательности свершения факта использования инвестиционных ресурсов в случае инвестированного капитала.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод и о содержании инвестиционного капитала предприятия. Представляется необоснованным ограничиваться лишь долгосрочным этапом рассмотрения инвестиционного процесса на предприятии, поскольку инвестиции могут быть краткосрочными и среднесрочными. Также целесообразно не ограничиваться собственными источниками инвестиционных ресурсов, стоит включать и привлеченные источники. Тогда инвестиционный капитал можно рассматривать как капитал, направленный на обеспечение предприятия инвестиционными ресурсами за счет различных источников инвестирования в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

[1] **Теплова Т. В.** Современные модификации стоимостной модели управления компанией // Вестник Московского ун-та. Сер. 6. Экономика. 2004. № 1. С. 5–12.

УДК 336

В. Ф. Гапоненко
д.э.н., профессор
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: profgaponenko@gmail.com

Управление оценкой динамики развития предприятия с учетом факторов его финансовой устойчивости в прогнозируемом периоде

Аннотация. Исследуется управление оценкой динамики развития предприятия с учетом факторов его финансовой устойчивости в прогнозируемом периоде.

Ключевые слова: динамика развития предприятия, прогнозирование, управление, финансовая устойчивость, фактор экономической устойчивости, экономический анализ.

V. F. Gaponenko
Doctor of Economics, Professor
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: profgaponenko@gmail.com

Evaluation office dynamics of enterprise development in view of factors of its financial stability during the forecast period

Abstract. The report explores the dynamics of managing the assessment of enterprise development, taking into account the factors of its financial stability in the forecast period.

Keywords: dynamics of enterprise development, forecasting, management, financial sustainability, economic sustainability factor, economic analysis.

В теории и практике экономического анализа, прогнозирования и планирования разработаны показатели, применяемые для оценки динамики развития предприятия[1]. Исследуем ключевые из них.

Интенсивность развития (ИР) — показатель динамики развития предприятия на период около года (в условиях относительной стабильности) внутри отрасли, выражается в процентах. За 100% принимается отсутствие динамики. ИР > 100% интерпретируется как стабильный процент роста за определенный период. ИР < 100% означает отставание в развитии по отношению к отрасли в целом.

Коэффициент внутренней конкуренции — показатель динамики развития предприятия (по отношению к динамике развития всей отрасли). Икр выражается в процентах и вводится для расчета относительной величины изменений, произошедших на предприятии. Оценочные показатели состоя-

[1] **Баканов М. И., Шеремет А. Д.** Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2012. С. 271–274. **Сайфулин Р. С., Шеремет А. Д.** Методика финансового анализа. М.: Инфра-М, 2012, **Финансы** / Под ред.проф. А. М. Ковалевой. М.: Финансы и статистика, 2014, **Хеддевик К.** Финансово-экономический анализ деятельности предприятий. М.: Финансы и статистика, 2012. 134 с.

ния предприятия: фактор экономической устойчивости *N*, фактор гибкости управления *M*, фактор внешней среды *P*. Перечисленные показатели всегда больше 0 и стремятся к 1, но могут быть и больше. Показатели вводятся для оценки наиболее слабых и наиболее сильных мест в деятельности предприятия.

Фактор экономической устойчивости включает следующие показатели:

- качество основных фондов и оборудования (возраст, соответствие современным требованиям, нужно ли обновлять и в каком объеме, стоимость эксплуатации, включая стоимость обслуживающей рабочей силы, уровень загрузки и, соответственно, рентабельность по фондам и пр.);
- конкурентоспособность выпускаемой продукции (насколько востребована выпускаемая продукция, ее конкурентоспособность по отношению к продукции конкурентов, эластичность спроса на продукцию в условиях кризиса, внутренняя конкурентоспособность — рентабельность по отношению к себестоимости, дальнейшие перспективы);
- финансовое состояние предприятия — внутренний показатель (наличие средств или других источников получения сырья и материалов, наличие или отсутствие задолженностей перед бюджетом, поставщиками и персоналом, возможность реструктуризации такой задолженности, объем живых денег в финансовых потоках, отношение объемов продаж к объемам выпускаемой продукции, наличие или отсутствие больших непроизводственных расходов, в т. ч. социальной сферы и пр.);
- финансовое состояние предприятия — внешний показатель (участие в государственных программах или прямое финансирование, возможность получения дешевых кредитов, наличие внешних инвесторов и оценка выполнения инвестиционных программ, доля экспорта и валютной составляющей в доходах, соответственно, доля валютной составляющей в расходах: на сырье, упаковку, другие материалы; надежность партнерских финансовых институтов);
- величина и управляемость предприятия (количество работающих, количество дочерних/холдинговых предприятий, региональное распределение, уровень контроля за подразделениями);
- степень влияния на рынке (возможность создавать особые конкурентные преимущества и пользоваться ими)[1].

Фактор гибкости управления (менеджмент) включает квалификацию топ-менеджмента, качество персонала, эффективность продвижения, качество организации производственного процесса, управление финансами [2]. Фактор внешней среды включает известность во властных структурах; известность среди СМИ, известность среди потребителей, репутацию во властных структурах, репутацию в СМИ, репутацию в глазах потребителей.

Кризисный барьер — обобщенный показатель оценки отрасли. Показатель вводится для удобства сравнительной интерпретации оценочных показателей состояния предприятия. При благоприятном развитии ситуации кризисный барьер должен быть меньше составляющей оценочных показателей.

Коэффициент кризисоустойчивости $K_к$ — показатель, на основании

[1] **Крейнина М. Н.** Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. М.: Дис, 2014.
Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 2013. 656 с.
[2] **Шеремет А.Д., Ионова А.Ф.** Финансы предприятий: менеджмент и анализ. М.: Инфра-М, 2014. 479 с.

которого выстраивается диагностическая модель. Коэффициент всегда больше 0. $K_к = 1$ означает отсутствие изменений ситуации на предприятии в определенный период. $K_к > 1$ — улучшение положения, $K_к > 1$ — высокую кризисоустойчивость, $K_к < 1$ — низкую кризисоустойчивость, общую деградацию.

Показатели деятельности предприятия рассчитываются на основе экспертных оценок и характеризуют реальную ситуацию на предприятии. Пусть N — экономический фактор деятельности предприятия, M — фактор гибкости управления, P — фактор внешней среды, репутация. Для оценки каждого фактора по десятибалльной шкале, где 0 — «неудовлетворительно», 10 — «отлично», присуждается оценка всем частным показателям. Количество оцениваемых показателей для N, M и P неодинаково, поэтому для N количество показателей обозначим n, для M — m, для P — p. Соответственно частные показатели деятельности предприятия обозначаются: для N — $a_1 \ldots an$, для M — $b_1 \ldots b_m$, для P — $c_1 \ldots c_p$.

Кризисный барьер — показатель, который вводится для удобства интерпретации показателей N, M и P и является обобщенной оценкой состояния отрасли в целом.

В отличие от предложенной методики, для разработки показателя, применяемого для оценки динамики развития предприятия, предлагается ввести понятие индекса динамики развития хозяйствующего субъекта $I_{д.р}$, который должен показывать темп развития предприятия в реально сложившихся условиях и с учетом прогноза их изменения. С помощью данного индекса можно определить, какой прирост источников формирования актива предприятия необходим при достижении конкретного уровня финансового развития.

$$I_{д.р} = ((\sum B + \Delta B) / \sum B)100\%,$$

где $I_{д.р}$ — индекс динамики развития хозяйствующего субъекта, %; ΔB — сумма источников формирования активов предприятия по бухгалтерскому балансу на анализируемый период, ден. ед.; сумма $\sum B$ — прирост источников формирования активов предприятия в прогнозируемый период, необходимый для достижения заданного уровня финансово-экономического развития предприятия, ден. ед.

Пусть W — внешние факторы финансового развития предприятия, V — внутренние факторы финансового развития предприятия. Количество оцениваемых показателей для W и V неодинаково, поэтому для W количество показателей обозначим n, для V — m. Соответственно, частные показатели деятельности обозначаются: для W — $a_1 \ldots a_n$, для V — $b_1 \ldots b_m$.

Исследуем выбор рационального варианта развития предприятия в прогнозном периоде. Для разработки предложений по улучшению работы необходимо оценить текущее положение, выявить проблемы и сформулировать основные пути их решения.

Неустойчивое финансовое положения предприятия, нехватка оборотных средств, изношенность основных фондов, значительная дебиторская и кредиторская задолженность свидетельствует о том, что исследуемое ООО «Орион» относится к категории слабых, находящихся в состоянии кризиса организаций.

Для прогнозирования формирования системы многовариантного развития городской инфраструктуры в органе местного самоуправления, где функционирует ООО «Орион», должен быть разработан комплекс мер, способствующий притоку финансовых ресурсов. Этот комплекс основан на маркетинговых инструментах. Полученные средства направляются на внедрение ресурсосберегающих технологий, автоматизацию, механизацию, страхование и другие мероприятия, дающие в будущем сокращение текущих расходов.

Основным направлением прогноза глобальной экономии применительно к организациям является связанная диверсификация деятельности предприятия. В условиях финансовой дестабилизации фирм, возрастает значение нефинансовых методов стимулирования предприятия, как инструмента повышения эффективности его деятельности и достижения успеха. Одним из таких инструментов является организационная культура фирмы.

По результатам исследования ООО «Орион» можно предложить следующие рекомендации для повышения эффективности работы:

- обеспечить жесткую систему контроля за издержками;
- разработать на предприятии механизм обеспечения финансовой безопасности, в рамках программы которого провести анализ внутреннего финансово-хозяйственного контроля и внутреннего аудита на предприятии, включающего:
  * проведение полномасштабных ревизий и проверок финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью выявить внутренние хищения;
  * выявление существующих и возможных путей и методов внутренних финансово-хозяйственных злоупотреблений;
  * выборочное анкетирование работников предприятия на предмет финансовой безопасности, профессиональной пригодности и лояльности по отношению к фирме;
  * проверку, анализ и реорганизация ведения складского учета;
  * проверку ценовой практики и ценовой политики предприятия для обеспечения внутренней финансовой безопасности;
  * проверку полноты и своевременности расчетов по готовой продукции;
  * учет готовой продукции и ее отпуск;
  * проверку наличия, законности и путей образования дебиторской и кредиторской задолженностей;
  * разработку мер по уменьшению дебиторской задолженности;
  * сверки с предприятиями-партнерами;
  * проверку законности и обоснованности расчетов наличными деньгами за товарно-материальные ценности;
  * выявление фиктивных финансовых документов;
  * сверки с контрагентами;
  * проверку возможностей повторного использования финансовых документов;
  * разработку методик контроля за расчетами наличными деньгами.

Предлагается механизм проверки, анализа, разработки предложений и внутренней документации по организации внутреннего финансового и хозяйственного контроля в ООО «Орион»:

- положение о внутреннем финансово-хозяйственном контроле;
- инструкции по проведению инвентаризаций, проверок и ревизий по всем вопросам деятельности предприятия посредством внутреннего аудита;

- приказы по организации внутреннего аудита, внутренних проверочных комиссий и их деятельности;
- разработка методик проверок и ревизий деятельности предприятия посредством внутреннего аудита;
- организация и постановка системы внутреннего аудита предприятия.

Для управления оценкой динамики развития предприятия с учетом факторов его финансовой устойчивости в прогнозируемом периоде необходимо разработать мероприятия систематического мониторинга. Рекомендуем следующие цели мониторинга:

- оценка состояния и динамики развития деятельности предприятия;
- прогнозирование последствий действия угрожающих факторов на сферы деятельности, обеспечиваемые продукцией и услугами предприятия;
- системно-аналитическое изучение сложившейся ситуации и тенденций ее развития;
- разработка целевых мероприятий по парированию внешних и внутренних угроз предприятию.

Мониторинг должен являться результатом взаимодействия всех заинтересованных подразделений предприятия. Необходимо непрерывное наблюдение за состоянием объекта мониторинга с учетом фактического состояния и тенденций развития его потенциала, а также общего развития экономики, политической обстановки и действия других общесистемных факторов. Для мониторинга необходимо соответствующее методическое, организационное, информационное, техническое обеспечение.

Анализируя финансовую устойчивость предприятия, можно прийти к выводу, что владельцы предприятия всегда отдают преимущество разумному росту доли заемных средств, кредиторы, наоборот, высокой доле собственного капитала предприятия. Следовательно, анализ финансовой устойчивости дает возможность оценить, насколько предприятие готово к погашению своих долгов и является независимым в финансовом плане, увеличивается или уменьшается уровень этой независимости, отвечает ли состояние активов и пассивов предприятия целям его хозяйственной деятельности.

Таким образом, для прогноза стабильного и эффективного функционирования предприятия предполагается комплексное решение основных задач и функций управления оценкой динамики развития предприятия с учетом факторов его финансовой устойчивости.

УДК 336

Е. В. Красильникова
мл. науч. сотрудник
Центральный экономико-математический институт (ЦЭМИ РАН)
Москва, Российская Федерация
E-mail: bespechny_angel@list.ru

Анализ динамики развития компании на основе изменения финансовых факторов[1]

Аннотация. На каждом этапе развития организации наблюдается различное влияние финансовых факторов, в частности, показателей финансирования. Определение драйверов перехода с одной стадии жизненного цикла на другую способствует устойчивому развитию компании, модификации ее корпоративного управления с учетом выявленных особенностей, снижает гипотетические препятствия развития.

Ключевые слова: вероятностная модель, стадия жизненного цикла организации, финансирование.

E. V. Krasilnikova
Junior researcher
The Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences
Moscow, Russian Federation
E-mail: bespechny_angel@list.ru

Analysis of company's development dynamics based on changes in financial factors

Abstract. At each organization life cycle there is a different impact of financial factors, in particular, financing indicators. Identifying transition drivers from one life cycle stage to another promotes the sustainable development of the company, modificate corporate governance based on founded characteristics, decreases hypothetical obstacles to company's development.

Keywords: binary models, life cycle organization, financing.

На начальной стадии развития компании финансирование преимущественно осуществляется за счет собственных средств, взносов в уставной капитал. На раннем этапе жизненного цикла выявляется ограниченность привлеченного финансирования, но если компания привлекает венчурных инвесторов, бизнес-ангелов, то в большей степени способна выжить и приобрести устойчивость. На стадии роста компания уже способна генерировать положительный денежный поток от операционной деятельности, банковское кредитование не является настолько дорогим, увеличивается доля заемного капитала с учетом улучшения кредитной истории и снижения процентных ставок. На следующей стадии организация может привлекать долговые источники финансирования в форме облигаций, что сопряжено с более жесткими требованиями, последнее позитивно сказывается на улучшении внутрифирменных характеристик, повышении репутации перед кредиторами. Использование зарубежных форм финансирования капитала, в частности еврооблигаций, возможно при высоком уровне развития компании, устойчивости ее деятельности. Можно заметить, что на ранних этапах жизненного цикла компания

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 15-32-01297 «а2».

преимущественно использует краткосрочные источники финансирования, по мере наращивания финансовой устойчивости переходит к долгосрочным.

В данной работе предполагается построить вероятностные модели определения стадий жизненного цикла организации на основе выбора финансовых параметров, связанных с показателями финансирования компании, эмпирически подтвердить гипотезы о том, что для различных стадий развития организации приоритетными и ключевыми являются разные наборы финансовых детерминант. Разрабатывается вероятностная модель определения стадий жизненного цикла (роста, бурного роста, зрелости, спада) на основе финансово-экономических показателей.

В настоящий момент в научной литературе нет единого мнения или концепции о том, какие факторы, показатели, детерминанты определяют стадию нахождения компании на кривой жизненного цикла и влияют на вероятность изменения и переход к новой стадии.

В данном случае зависимыми переменными являются различные стадии жизненного цикла компаний, которые имеют двойственную, дихотомическую природу и предполагают наступление события или не наступление. Можно оценить вероятность не/наступления события (перехода к стадии или нахождения на текущем этапе жизненного цикла).

Поскольку стадии жизненного цикла являются качественными переменными в исследовании влияния финансово-экономических детерминант, невозможно применять методы *МНК* оценки, которые могут определять предсказанные вероятности не только в интервале от [0; 1].

Вероятность наступления события является S-образной функцией от переменной *Z*, *F(Z)* принимает значения на интервале [0; 1], где *Z* является линейной комбинацией независимых факторов, объясняющих переменных.

$$p = F(Z) = \frac{1}{1 + e^{-Z}}$$

$$Z_{it}^{*} = \beta' x_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$p = \begin{cases} 0, \text{если } Z_{it}^{*} = \text{ не выполняет_условия} \\ 1, \text{если } Z_{it}^{*} = \text{ не выполняет_условия} \end{cases}$$

где p— бинарная зависимая переменная, принимает значение 1, если в момент времени t событие совершается, и 0, если нет; x_{it}— объясняющие детерминанты; ε_{it} — случайная ошибка, $t = 1 \ldots T_i$; $i = 1 \ldots n$.

В частном случае задача выявления факторов, определяющих вероятность нахождения на том или ином этапе развития и вероятность перехода от стадии к стадии, представлена как

$$p = \frac{1}{(1 + e^{-Z})}$$

$$Z = a_{it} + b_1 * opm_{it} + b_2 * rev_{it} + b_3 * mc_{it} + b4 * ne_{it} + b_5 * cr_{it} + b_6 * finlev_{it} + b_7 * \frac{d}{e} + \varepsilon_{it}$$

$$Z_fact = \begin{cases} 1 - базовый_сценарий \\ 0 - гипотезный_сценарий, \end{cases}$$

то есть задается фиктивная переменная, которая обозначает, к примеру, стадию роста как 1, все остальные стадии — как 0. При положительном

оцененном коэффициенте растет вероятность перехода на стадию, при отрицательном — снижается.

Объясняющие переменные, вошедшие в модели:

- *Opm (operating profit margin)* — маржа операционной прибыли компании, отношение чистой операционной прибыли к продажам;
- *Rev (revenue)* — выручка компании;
- *Mc (market capitalization)* — рыночная капитализация компании;
- *NE (number of employees)* — число сотрудников;
- *CR (current ratio)* — коэффициент текущей ликвидности, отношение текущих активов к текущим обязательствам;
- *Finlev (financial leverage)* — финансовый леверидж, отношение долга компании к ее активам;
- *D/E (debt-to-equity)* — отношение долга компании к собственному капиталу.

В большинстве эмпирических исследований, посвященных идентификации стадий жизненного цикла, вводились детерминанты, отображающие выручку и операционную деятельность компании, в данном исследовании используются инвестиционные и рыночные показатели. Предполагается различие знаков финансовых, операционных и денежных потоков на разных этапах развития, что требует спецификации переменных.

Вводятся следующие гипотезы, требующие апробации:

- **Гипотеза 1.** Различный набор финансовых факторов оказывает влияние на нахождение на той или иной стадии жизненного цикла компании.
- **Гипотеза 2.** Финансовые факторы финансирования влияют на вероятность перехода от стадии к стадии.
- **Гипотеза 3.** Каждая стадия оказывает влияние на вероятность изменения долга компании.
- **Гипотеза 4.** Чем ниже прирост уровня долга или она недолевериджирована, тем больше вероятность перехода на стадию расцвета со стадии роста.
- **Гипотеза 5.** Если компания перелевериджирована, то вероятность реорганизации выше, чем нахождение на стадии расцвета.

В рамках данного исследования эмпирически апробируем гипотезу 2.

Вероятность перехода на стадию «бурного роста» в зависимости от значения ставки текущей ликвидности:

$$P_{(бурный_рост)} = \frac{1}{(1+e^{-0,94*cr_{it}})}$$

Кроме того, целесообразно определить предельный эффект объясняющего фактора:

$$\frac{\partial f(\overline{cr})}{\partial cr} = \frac{\partial f}{\partial z} \cdot \frac{\partial z}{\partial cr} = f(z(\overline{cr})) \cdot \hat{\beta}_j$$

$$f(z) = \frac{e^{-z}}{(1+e^{-z})^2} \quad f(z(\overline{cr})) * \beta_4 = \frac{153,87}{(1+153,87)^2} * 0,94 = 0,006$$

При увеличении отношения показателя текущей ликвидности на 1 ед. (для среднего значения по выборке) вероятность перехода от стадии роста к стадии бурного роста повысится на 0,6%.

Вероятность перехода на стадию бурного роста в зависимости от значения финансового левериджа (отношения долга компании к ее активам):

$$P_{(бурный_рост)} = \frac{1}{(1+e^{-0,98*finlev_{it}})}$$

Предельный эффект объясняющего фактора:

$$f(z(\overline{\text{finlev}}))*\beta_5 = \frac{15,39}{(1+15,39)^2}*0,98 = 0,056$$

При увеличении отношения долга компании к ее активам (для среднего значения по выборке) на 1 ед., вероятность перехода от стадии роста к стадии бурного роста повысится на 5,6%.

Таким образом, построены логистические модели, определяющие вероятность перехода. Определены значимые факторы, влияющие на переход от стадии к стадии, различающиеся на разных этапах развития компании. Вычислены шансы перейти на новую стадию при изменении значимых детерминант, вероятность перехода с учетом выявленных ключевых факторов. Задачей корпоративного управления является фокусирование на различных финансовых параметрах, способствующих переходу на новую стадию развития или тормозящих его.

Литература

1. **Адизес И.** Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем / Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. 294 с.

2. **Широкова Г. В.** Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. СПб.: СПбГУ, Высшая школа менеджмента, 2007. 480 с.

3. **Greiner L. E.** Evolution and revolution as organizations grow // Harward Business Review. 1972. N 4. P. 37–46.

УДК 336.67

В. И. Лапенков
д.э.н., профессор
кафедра «Экономика промышленности»
ФГБОУ ВПО «Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет)»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vladimir@lapenkov.ru

Монетизация финансового результата

Аннотация. Рассмотрено влияние дебиторской задолженности на прибыль и платежеспособность предприятия. Приведены метод анализа и пример его использования.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, платежеспособность, платежные средства, прибыль, финансовая отчетность.

V. I. Lapenkov
Doctor of Economics, Professor
Department of Industrial economy
Moscow Aviation Institute (National Research University)
Moscow, Russian Federation
E-mail: vladimir@lapenkov.ru

Monetization of financial result

Abstract. Influence of a accounts receivable on profit and solvency of the enterprise is considered. The method of the analysis and example of its use is described.

Keywords: accounts receivable, solvency, means of payment, profit, financial reporting.

Наличие высокой прибыли в финансовой отчетности контрагента является важным аргументом в пользу взаимодействия с ним, например предоставления ему денежного или коммерческого кредита, покупки его акций и т. п. Однако метод начисления, используемый при определении доходов и расходов, позволяет манипулировать величиной показателей прибыли. Это, в свою очередь, вынуждает финансовую службу предприятия применять дополнительные инструменты анализа. Предлагаемый метод также относится к таким инструментам. Он предназначен для более объективной оценки прибыли, отраженной в финансовой отчетности предприятия-контрагента. В основе метода лежит предположение о том, что прирост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков — изменение активов предприятия должен финансироваться в первую очередь из пассивов, связанных с прибылью.

Монетизированный финансовый результат (МФР) понимается как часть прибыли предприятия, оплаченная его покупателями и заказчиками. Предлагаемый метод включает определение величины МФР, ее сопоставление с номинальным финансовым результатом и оценка их различия.

Показателем номинального финансового результата является прибыль до налогообложения. Величина МФР определяется разностью прибыли до налогообложения и изменения дебиторской задолженности покупателей и заказчиков. Прибыль до налогообложения отражается в «Отчете о прибылях и

убытках». Изменение дебиторской задолженности определяется как разность ее остатков на конец и на начало исследуемого периода. Источником информации являются «Бухгалтерский баланс» и «Пояснения к Бухгалтерскому балансу и Отчету о прибылях и убытках».

Если в исследуемом периоде произошло снижение остатка дебиторской задолженности, то МФР лучше номинального. Такое соотношение следует оценить позитивно, и не использовать метод дальше.

Если же произошел рост остатка дебиторской задолженности, то МФР хуже номинального. Такое соотношение показателей негативно: на рынке сбыта продукции контрагента, возможно, не удастся получить платежные средства, достаточные для погашения его обязательств. В этом случае целесообразно оценить серьезность возможной недостаточности. Для этого по финансовой отчетности контрагента его прибыль до налогообложения следует дифференцировать на части, отражающие тяжесть обязательств. Например:

- затраты, связанные с налогообложением прибыли, образуют наиболее тяжелую для предприятия часть обязательств, как правило, их нельзя изменить, пролонгировать; если их не погасить, неизбежно применение жестких санкций к предприятию;
- прибыль, направляемая на финансирование текущих затрат (начисление дивидендов, финансирование прочих текущих затрат); обязательства по этим затратам можно регулировать посредством переговоров с соответствующими кредиторами, а значит, эти обязательства не так тяжелы;
- прибыль, капитализируемая в имущество в исследуемом периоде, непосредственно не связана с формированием обязательств.

Наиболее тяжелой является недостаточность платежных средств при положительном номинальном и отрицательном МФР. Платежных средств недостаточно для погашения не только всех обязательств, связанных с прибылью, но и обязательств, связанных с необходимыми затратами (себестоимостью реализованной продукции, НДС и т.п.).

Сравнительно легкой является недостаточность, когда МФР положителен, но меньше затрат, связанных с налогообложением прибыли. Платежных средств достаточно для погашения обязательств, связанных с необходимыми затратами, но недостаточно для погашения обязательств по налогообложению прибыли.

Еще легче недостаточность, при которой МФР положителен, больше затрат, связанных с налогообложением прибыли, но меньше суммы затрат, связанных с налогообложением прибыли и текущих затрат, финансируемых из прибыли. Платежных средств недостаточно лишь для погашения обязательств по текущим затратам, финансируемым из прибыли.

Наконец, самой легкой является недостаточность, при которой МФР положителен, больше суммы затрат, связанных с налогообложением прибыли и текущих затрат, финансируемых из прибыли. Негативным следствием иммобилизации выручки в дебиторской задолженности покупателей будет ухудшение структуры активов контрагента вследствие роста их низколиквидной части.

В первом случае различие между монетизированным и номинальным финансовым результатом следует признать существенным, его последствия наиболее тяжелы для контрагента и опасны для взаимодействия с ним. Во втором и третьем случае различия менее существенны и взаимодействие

с контрагентом не так опасно. В последнем случае различие показателей финансового результата можно признать незначительным.

Продемонстрируем применение метода на примере. В *таблице* отражены различные варианты соотношения монетизированного и номинального финансового результата, а также влияние этого различия на формирование недостаточности платежных средств на погашение обязательств. Показатели в колонках 2–6 определены в процессе анализа финансово-экономического состояния крупных предприятий: ОАО «С» (металлургия) ОАО «К» и ОАО «Б» (пищевая промышленность) в 2009–2013 годах. Исходные данные получены из официальной финансовой отчетности, размещенной на сайтах для раскрытия информации.

Достаточность монетизированного финансового результата для погашения обязательств, связанных с прибылью, тыс.руб.

Показатель	ОАО «С», 2012	ОАО «К», 2009	ОАО «С», 2013	ОАО «Б», 2011	ОАО «К», 2011
1	2	3	4	5	6
Монетизированный финансовый результат	19188897	501609	4408619	132786	-91574
Прирост (+), снижение (-) дебиторской задолженности покупателей и заказчиков	-2847885	+458106	+4761780	+1189591	+560953
Номинальный финансовый результат	16341012	959715	9170399	1322377	469379
Обязательства по затратам, связанным с налогообложением прибыли:					
всего	1703153	54396	1115278	285286	117085
может быть погашено	1703153	54396	1115278	132786	0
Обязательства по финансированию текущих затрат из прибыли:					
всего	11626039	6369	5183379	5577	3252
может быть погашено	11626039	6369	3293341	0	0
Капитализация чистой прибыли:					
всего	3011820	898950	2871742	1 031514	349042
в форме ликвидных активов	3011820	440844	0	0	0
Недостаточность платежных средств для погашения обязательств, связанных с необходимыми затратами	0	0	0	0	91574

МФР существенно, вплоть до знака, отличается от номинального. В колонке 2 он выше номинального, в остальных — ниже. Причем в колонке 6 при положительном номинальном результате сформирован отрицательный МФР. Достаточность платежных средств для погашения обязательств постепенно ухудшается при следовании вправо от колонки 2 к колонке 6. В колонке 2 отгруженная продукция оплачена в полном объеме. Кроме того, произошло снижение остатков дебиторской задолженности. МФР выше номинального и достаточен для погашения обязательств, связанных с использованием прибыли и с необходимыми затратами. Капитализация прибыли в имущество предприятия осуществлена в форме ликвидных активов.

В колонке 3 положительный МФР меньше номинального. Однако это не слишком обременительно для предприятия, так как платежных средств достаточно для погашения обязательств, связанных с использованием прибыли и с необходимыми затратами. Капитализация прибыли в имущество предприятия в форме ликвидных активов осуществлена лишь частично (440 844 из 898 950 тыс. руб.), в чем и заключается недостаток этого варианта.

В колонке 4 тоже положительный МФР и тоже меньше номинального. Однако ситуация существенно отличается от предыдущей. Платежных средств уже недостаточно для погашения обязательств, связанных с использованием прибыли. В частности, обязательства по финансированию текущих затрат из прибыли, величина которых равна 5 183 379 тыс. руб., обеспечены лишь частично, в сумме 3 293 341 тыс. руб. Вся капитализация чистой прибыли осуществляется в форме активов повышенного риска — дебиторской задолженности покупателей и заказчиков.

В колонке 5 положительный МФР существенно меньше номинального. Платежных средств достаточно лишь для частичного погашения обязательств, связанных с налогообложением прибыли. Вся капитализация чистой прибыли осуществляется в форме дебиторской задолженности.

Наконец, в колонке 6 сформирован отрицательный МФР. Платежных средств недостаточно для погашения всех обязательств, связанных с использованием прибыли, а также части обязательств, связанных с необходимыми затратами (91 574 тыс. руб.). Вся капитализация чистой прибыли осуществляется в форме дебиторской задолженности.

Из приведенных примеров видно, что монетизация финансового результата не создает проблем для предприятия в колонке 2. Взаимодействие с ним не опасно.

В вариантах колонок 3–6 более-менее сложной проблемой является рост неликвидной части активов. В вариантах колонок 4–6 возникает также опасность неплатежеспособности. Взаимодействие с этими контрагентами опасно. Особенно опасным оно является в варианте колонки 6.

Приведем несколько замечаний, которые следует учитывать при использовании рассмотренного метода в практической деятельности. МФР похож, но не адекватен финансовому результату, определенному кассовым методом в соответствии со статьей 273 Налогового кодекса России.

Применение метода целесообразно, когда в финансовой отчетности присутствует как позитив (положительная прибыль до налогообложения), так и негатив (рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков). Если же номинальным финансовым результатом является убыток, взаимодействие с контрагентом опасно даже при положительном МФР.

Предлагаемый метод можно применять не только к контрагентам,

но и на своем предприятии. Он усиливает контроль со стороны финансовой службы за рынком сбыта — сферой деятельности предприятия, где начинает формироваться его платежеспособность. Плохо, когда уже здесь обнаруживается недостаток платежных средств. Однако полную картину платежеспособности предлагаемый метод не раскрывает. Для этой цели следует использовать специализированные инструменты, например, методы анализа движения денежных средств (денежных потоков), в алгоритм которых можно включить рассматриваемый метод.

УДК 336 (201.3)

А. В. Грищенко
аттестованный аудитор Минфина России,
к.э.н., доцент
кафедра «Финансовый менеджмент»
Московский городской университет управления Правительства Москвы
Москва, Российская Федерация
E-mail: grishchenko7@gmail.com

Развитие финансового обеспечения некоммерческих организаций

Аннотация. Финансы некоммерческих организаций являются частью национальной финансовой системы, включающей финансы государственных, муниципальных, коммерческих и некоммерческих организаций и финансы домохозяйств, а также международной финансовой системы. Кроме того, некоммерческие организации участвуют в движении финансовых потоков, перераспределении денежных средств между участниками финансовых отношений.

Ключевые слова: некоммерческая организация, финансовое обеспечение, финансы, финансовые отношения.

A. V. Grishchenko
Certified auditor of the Russian Finance Ministry,
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Financial Management
Moscow City Government University of Management in Moscow
Moscow, Russian Federation
E-mail: grishchenko7@gmail.com

Development of financial support non-profit organizations

Abstract. Finance non-profit organizations are part of the national financial system, including public finance, municipal, commercial and non-profit organizations and finances of households, as well as the international financial system. In addition, non-profit organizations involved in the movement of financial flows, the redistribution of funds between the parties to the financial relations.

Keywords: non-profit organization, financial security, finance, financial relations

В условиях, когда имеют место изменение объема и разнообразия общественных благ, повышение требований к качеству жизни и усиление тенденции к местному самоуправлению и корпоративности, а также к личной инициативе, институциональная организация общественной экономики стала более сложной, границы между общественным и рыночным секторами экономики стали более гибкими и подвижными. В результате появились различные организационно-правовые формы некоммерческих организаций.

В последнее время возрастает значение финансирования производства социально-значимых услуг не за счет государственных бюджетных расходов, а непосредственно за счет собственных средств населения. Соответственно, следует отметить возрастающую роль некоммерческих организаций как поставщиков социальных услуг. Ведь именно они активно участвуют в формировании рынка социальных услуг в качестве его субъекта.

Говоря о финансах некоммерческих организаций, стоит упомянуть о финансовых отношениях некоммерческих неправительственных организа-

ций со сферой государственных и муниципальных финансов как важным дополнительным источником финансирования. Данные отношения существуют с 2005 года. Так, на заседании Совета по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека Президент РФ В.В. Путин заявил: «Мы понимаем, что некоммерческие организации нуждаются в поддержке. Давайте подумаем над формами решения этой проблемы»[1]. С этой даты можно начать отсчет построения в России системы финансовой поддержки НКО со стороны государства.

Можно считать, что системную финансовую государственной поддержки (500 млн руб.) некоммерческие неправительственные организации, участвующие в развитии институтов гражданского общества, впервые получили в 2006 году[2].

Однако в 2007 году механизм финансирования был изменен в пользу адресной поддержки НКО. Распоряжением Президента РФ №367-рп были определены 14 НКО, получивших адресную поддержку на сумму 4,2 млн руб., и 1224 НКО по итогам конкурсов получили 1,2 млрд руб.

Кроме того, развитие сектора НКО в сфере оказания социальных услуг определено в качестве одного из приоритетных направлений долгосрочной политики социальной поддержки населения[3]. В то же время принято решение финансово поддерживать социально-ориентированные НКО, которые фактически взяли на себя часть государственных функций по оказанию социальных услуг населению и содействуют решению наиболее актуальных социальных задач, развитию гражданского общества.

Следует отметить, что в Российской Федерации существуют следующие формы государственной финансовой поддержки некоммерческих организаций: гранты, субсидии, контрактные и предоставление налоговых льгот[4].

В последние годы в условиях экономической нестабильности происходит переход от полного бюджетного финансирования к финансированию на основе частичной оплаты стоимости услуг потребителям, вносятся существенные изменения в институциональный механизм общественного сектора. Придание бюджетным учреждениям (казенным, бюджетным или автономным) статуса некоммерческой организации в определенном смысле позволяет разрешить возникающее противоречие между бюджетным финансированием и платностью предоставляемых услуг.

В то же время институты, определяющие правила финансового обеспечения НКО, формируются с учетом социальной направленности их уставной деятельности[5]. Отнесение институциональных структур к государственному (общественному) либо частному сектору осуществляется в зависимости от характера собственности и порядка финансирования. Финансовые ресурсы (доходы), находящиеся в распоряжении государственных учреждений и некоммерческих организаций, занятых предоставлением благ населению,

---

[1] **Стенографический** отчет о заседании Совета по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека // Президент России. URL: http://archive.kremlin.ru/text/appears/2005/07/91644.shtml.

[2] **Грищенко А. В.** Новые организационно-правовые формы некоммерческих организаций: анализ положений гражданского законодательства // Некоммерческие организации в России. 2015. №3. С. 47.

[3] **Распоряжение** Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года») // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/.

[4] **Грищенко А. В.** Новые организационно-правовые формы некоммерческих организаций: анализ положений гражданского законодательства // Некоммерческие организации в России. 2015. №3. С. 47

[5] **Экономика** общественного сектора: Учебник / Под ред. П. В. Савченко, И. А. Погосова, Е. Н. Жильцова. М.: Инфра-М, 2010. 763 с.

образуются в основном за счет налоговых доходов государства. В случае смешанного финансирования институциональная структура, предоставляющая соответствующее благо, может быть отнесена к частному либо к государственному сектору экономики в зависимости от преобладающего порядка финансирования. Соответственно, в сектор некоммерческих организаций входят все институциональные единицы, занятые оказанием нерыночных услуг для коллективного потребления. Основные ресурсы этих единиц поступают прямо или косвенно из платежей других секторов (коммерческих организаций, домашних хозяйств, государственного управления).

На основании вышеизложенного полагаем, что эти институты изменяются под воздействием факторов, которые можно сгруппировать:

- государственная политика в отношении некоммерческих организаций (какую роль государство отводит им и в какой мере рассматривает их в качестве налогоплательщиков, работодателей, благотворительных структур, самостоятельных организаций или находящихся под контролем государства);
- противоречия в развитии самих некоммерческих организаций, прежде всего необходимость осуществлять уставную деятельность и искать средства на нее.

С учетом предложенных групп факторов институциональный механизм общественного сектора определяется не только наличием и составом общественных благ, но и спецификой финансового обеспечения и налогообложения соответствующих общественных благ.

Следует отметить, что некоммерческие организации выступают полноправным субъектом финансовых отношений, поскольку их деятельность сопровождается формированием и расходованием денежных фондов. Однако особенности целей деятельности и правового положения НКО обусловливают специфику их финансов. С одной стороны, не имеющие в качестве основной цели получение прибыли некоммерческие организации формируют денежные фонды, опираясь на имущество, взносы и пожертвования своих сторонников (учредителей, участников или членов), на благотворительную поддержку. Формирование ресурсов осуществляется по договорам дарения, целевого финансирования, безвозмездной передачи имущества, безвозмездного труда.

С другой стороны, в рыночных условиях некоммерческие организации не могут эффективно выполнять свои задачи только за счет безвозмездно привлеченных ресурсов. Использование дополнительных денежных средств, полученных НКО за счет иной деятельности, приносящей доход (реализации своих услуг за плату, участия в других организациях, размещения ресурсов в кредитных организациях), позволяет им ускорить достижение своих целей.

В узком смысле финансы некоммерческих организаций — это социально-экономические отношения, возникающие по поводу формирования, перераспределения и использования денежных средств, необходимых для достижения их уставных целей. Более широкая трактовка финансов некоммерческой организации (в авторском определении) — социально-экономические отношения, имеющие денежный характер, возникающие по поводу перераспределения, формирования и использования денежных ресурсов, связанных с осуществлением общественной и социальной деятельности. Особенности организации финансов некоммерческих организаций как самостоятельных хозяйствующих субъектов определяются целевой направленностью уставной деятельности, порядком и источниками ее финансирования. Некоммерческие организации производят для населения особые услуги — общественные блага,

обладающие двумя фундаментальными свойствами — неконкурентностью и неисключаемостью, обусловливающими специфику финансирования процесса их производства и реализации.

Анализ действующего законодательства позволил выделить виды источников формирования имущества некоммерческих организаций:

- поступления от учредителей (в том числе регулярные и единовременные);
- добровольные взносы и пожертвования;
- поступления от реализации товаров, работ, услуг;
- дивиденды и проценты по ценным бумагам и вкладам;
- поступления от использования собственного имущества и др.

Многообразие вариантов формирования и использования источников финансирования, а также их видов, разветвленная классификация форм НКО определяют потребность в систематизации требований нормативных актов, разработке понятийного аппарата в области источников финансирования НКО, унификации применяемых терминов и определений, а также в новых механизмах и источниках финансирования некоммерческих организаций.

В основу разработанной авторской классификации источников финансирования некоммерческих организаций *(см. рисунок)*, поступивших в порядке перераспределения, положен критерий — вариант их возникновения (целевое назначение средств). Классификация позволила систематизировать источники поступления средств. Кроме того, широкий спектр вариантов финансирования деятельности некоммерческих организаций предполагает необходимость предоставлять пользователям отчетность НКО по формированию и использованию всех источников финансирования. Для выполнения данного обязательства НКО должны правильно классифицировать полученные финансовые и имущественные ресурсы с точки зрения налогового законодательства.

Классификация источников финансирования некоммерческих организаций

Следует отметить, что финансы некоммерческих организаций базируются на таких принципах, как:

- внешнее финансирование (образование денежных фондов за счет членских взносов, пожертвований, грантов, благотворительной помощи, бюджетных ассигнований, формирование целевого капитала);
- целевой характер расходования денежных фондов на основе утвержденной сметы (бюджета доходов и расходов);

- затратность, убыточность деятельности (отсутствие прибыли, отсутствие самоокупаемости);
- открытость финансов, общественный контроль, отсутствие коммерческой тайны в деятельности НКО;
- подотчетность лицу — источнику финансирования;
- реализация общественных интересов, ведение деятельности, предусмотренной исключительно учредительными документами;
- социальная ответственность участников НКО за результаты ее деятельности.

Представляется, что существующая система финансирования НКО, несмотря на возросшую государственную поддержку, имеет серьезное недофинансирование. Так, исследование The Boston Consulting Group (2011) показывает, что в развитых странах государственное финансирование НКО составляет 48% их дохода, в развивающихся — 22%, в России — только 5%.

Таким образом, главной проблемой развития НКО в России является недостаток финансовых ресурсов. Более того, в условиях стагнации российской экономики, введения санкций, дефицита бюджета, проведения реформ в области здравоохранения и образования, сокращение государственной (финансовой) поддержки некоммерческих организаций привело к необходимости расширить доступ некоммерческих организаций к рынку капитала.

УДК 336

Ю. И. Грищенко
к.э.н., доцент
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: pochta2807@gmail.com

Налоговое планирование в системе финансового менеджмента

Аннотация. Налоговое планирование является важнейшим элементом процесса управления финансами организации. Налоговое планирование — последовательность действий, направленная на оптимизацию налоговых потоков корпорации.

Ключевые слова: корпоративный налоговый менеджмент, налоговое планирование, финансовый менеджмент, управление.

Yu. I. Grishchenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: pochta2807@gmail.com

Tax planning in the financial management system

Abstract. Tax planning is an essential element in the financial management organization. Tax planning a sequence of actions aimed at optimizing the flow of the corporation tax.

Keywords: corporate tax management, tax planning, financial management, management.

В современных условиях вопросы налогового планирования являются неотъемлемой частью управления финансами организации. Исследования показали, что в научной литературе налоговое планирование выделено в отдельное направление — корпоративный налоговый менеджмент как составную часть финансового менеджмента. Ведущие ученые и практики в области налогового менеджмента отмечают, что корпоративный налоговый менеджмент не ограничивается налоговым планированием или оптимизацией, это более широкое понятие, так как включает в себя налоговый самоконтроль, выявление и устранение ошибок[1].

Следует отметить, что понятие «налоговое планирование» также имеет различные трактовки. Д. Ю. Акулинин дает следующее определение налогового планирования: «….это процесс предопределения и формирования размера налоговых обязательств посредством выбора оптимального сочетания и построения различных правовых форм деятельности и размещения активов в целях снижения налогового бремени в рамках действующего налогового законодательства»[2].

По мнению О. В. Борисовой, «налоговое планирование — это целенаправленная деятельность корпорации, ориентированная на максимальное

[1] **Грищенко Ю. И.** Роль корпоративного налогового менеджмента в финансовой политики организации // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 5. С. 131–134.
[2] **Акулинин Д. Ю.** Правовые аспекты налогового планирования //Налоговый вестник. 2004.№ 10. С. 130–135.

использование всех нюансов существующего налогового законодательства в целях уменьшения налоговых платежей в бюджет, а также сумм пени за несвоевременную уплату налогов и сумм штрафных санкций за нарушение налогового законодательства»[1].

С. М. Рюмин считает, что налоговое планирование осуществляется с целью минимизации налогов[2]. На наш взгляд, следует уточнить, что налоговое планирование связано не с минимизацией, а с оптимизацией налогов, так как данные понятия не равнозначны.

Таким образом, налоговое планирование — основная часть процесса управления финансами организации, от качества его осуществления зависит финансовая устойчивость и платежеспособность компании не только в текущем периоде, но и в долгосрочной перспективе. Благодаря развитию налогообложения, налогового стимулирования отдельных видов деятельности, появлению различных режимов, расширению сферы применения льгот появилась возможность экономии на налогах. Таким образом, налоговое планирование и оптимизация налогообложения организации стала важным дополнительным источником финансовых ресурсов[3].

На основе исследования налогового планирования, как определенной последовательности действий, направленных на оптимизацию налоговых потоков организации, определены три основных этапа.

Первый этап — стратегическое налоговое планирование. Стратегическое налоговое планирование используется до создания корпорации, при планировании деятельности на долгосрочную перспективу. Его оптимальный результат возможен при условии, что данный процесс проводится на стадии организации бизнеса, так как выбор места регистрации организации (территория опережающего развития, свободно-экономическая зона и пр.), организационно-правовая форма, организационная структура — факторы, влияющие на налоговую нагрузку компании. Например, выбранная организационно-правовая форма организации — это дополнительный инструмент для осуществления планов по развитию и защите бизнеса. В соответствии с Налоговым кодексом РФ субъекты малого предпринимательства могут применять общий режим налогообложения и специальные налоговые режимы:

- упрощенную систему налогообложения;
- единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности;
- систему налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог);

С целью оптимизировать налогообложение можно вывести подразделения организации на отдельное юридическое лицо или индивидуального предпринимателя (например, применение патентной системы налогообложения).

Второй этап — оперативное налоговое планирование, которое включает составление налогового платежного календаря, бюджетов и др. Календарь налоговых платежей по конкретным датам составляется в бюджете движения денежных средств с помощью специальных программ автоматизированного расчета денежных потоков.

Третий этап — оценка эффективности налогового планирования.

---

[1] **Борисова О. В., Малых Н. И., Грищенко Ю. И.** и др. Корпоративные финансы: Теория и практика: Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2014. 651 с.

[2] **Шестакова Е. В.** Налоговое планирование. Теория и практические рекомендации с материалами судебной практики. М.: Юстицинформ, 2010. 160 с.

[3] **Коровина Т. В.** Налоговое планирование в организации: критерии и законодательные основы // Налоги и финансовое право. 2011. №3. С. 235–241.

По результатам планирования календаря налоговых платежей может сложиться такая ситуация, что в пик уплаты налогов и взносов сумма поступлений денежных средств будет наименьшей. Для предотвращения кассовых разрывов необходимо принимать решения о накоплении средств или их заимствовании. очередности платежей в соответствии с установленными сроками уплаты. На этапе оценки эффективности налогового планирования устанавливают и выявляют причины отклонений фактических результатов от плановых[1].

Таким образом, в системе финансового менеджмента налоговое планирование — важнейшая составная часть управления финансами организации, поскольку отсутствие предвидения в этой области может иметь непредсказуемые последствия для текущей или долгосрочной деятельности предприятия. Эффективное налоговое планирование также способствует высвобождению дополнительных финансовых ресурсов организации для достижения основной цели финансового менеджмента.

[1] **Грищенко А. В., Грищенко Ю. И.** Налоговое планирование как способ управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации // Бизнес в законе. 2013. №1. С. 172–176.

УДК 341.233.1(045)

С. Р. Древинг
д.э.н., профессор
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: drevingsr@mail.ru

В. В. Луговкин
магистр
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: lvv@mgpz.ru

Система стратегического финансового контроля в управлении компанией

Аннотация. В результате анализа существующих и поиска новых подходов к решению проблемы создания более совершенной системы финансового контроля авторами предложена концепция контроля, ориентированная на максимизацию рыночной стоимости компании при соблюдении интересов ключевых стейкхолдеров с учетом минимизации рисков.

Ключевые слова: регламент финансового контроля, система стратегического финансового контроля, стейкхолдер, стоимость бизнеса.

S. R. Dreving
Doctor of Economics, Professor
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: drevingsr@mail.ru

W. W. Lugovkin
Master
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: lvv@mgpz.ru

The system of strategic financial control in the management of the company

Abstract. As a result of the analysis of existing and search of new approaches to solving the problem of creating an improved system of financial control, the authors propose the concept of control, focused on maximizing market value of the company while respecting the interests of key stakeholders with regard to risk minimization.

Keywords: regulations of financial control, system of strategic financial control, stakeholder, value of business.

Финансовый контроль есть неотъемлемый элемент управления компанией, который непосредственно влияет на эффективность управления. Основой финансового контроля является интерес собственника, наемного руководителя высшего звена, который заинтересован в таком формировании и использовании финансовых ресурсов, которые отвечают целям и миссии предприятия. Изменение концепции финансового контроля, наблюдаемое в большинстве корпораций в настоящее время, стало следствием того, что возросла неопределенность в управлении денежными потоками в процес-

се осуществления всех видов деятельности, применяются более сложные инструменты привлечения, размещения, распределения и перераспределения финансовых ресурсов, повышается ответственность менеджеров за создание условий устойчивого развития бизнеса.

Большее внимание к организации эффективной системы стратегического корпоративного финансового контроля обусловили следующие причины:

- Появление новых видов финансовых рисков — санкционных и офшорных. Санкционные риски, ставшие прямым следствием геополитических противоречий между Россией и Евросоюзом, несут прямую угрозу бизнесу. По оценкам специалистов, потери российских компаний, прежде всего энергетического, оборонного и финансового секторов экономики могут составить 100 млрд евро в 2014–2015 годах[1]. Офшорные риски представляют угрозу полной или частичной утраты заемного финансирования.
- Усиление внимания к вопросам финансовой устойчивости и результативности корпораций. Финансовое положение российского бизнеса характеризуется снижением финансовой устойчивости и результативности. По данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве, за январь – июнь 2015 года опубликовано 7658 сообщений о том, что принято решение признать должников банкротами, для сравнения по тем же периодам: 6631 сообщений в 2014 году и 5619 в 2013 году[2].
- Снижение инвестиционной активности корпораций. Глобальная неопределенность вынудила многих инвесторов занять выжидательную позицию и предпочесть рискованным инструментам капитальные активы. Однако в России к концу 2012 г. сложилась стагнационная динамика инвестиций, что связано с замедлением темпов экономического роста.
- Транспарентность и инвестиционная подотчетность. В российском корпоративном секторе имеет место большое количество нарушений прав инвесторов, прежде всего в компаниях, где контрольный пакет акций принадлежит одной финансово-промышленной группе. Портфельные инвесторы теряют возможность влиять на решения и получать информацию по основным вопросам деятельности, вытесняются из компании. Весь контроль, позволяющий распоряжаться денежными и физическими ресурсами компании, переходит к финансово-промышленной группе, что создает высокий риск для инвесторов.

Исследования компании KPMG в области корпоративного управления выявили сферы корпоративного управления, требующие самого пристального внимания (регламентированы компаниями в минимальном объеме): оценка результатов деятельности, управление рисками, взаимодействие с заинтересованными сторонами[3].

В результате анализа существующих и поиска новых подходов к решению проблемы как создать более совершенную систему стратегического финансового контроля предлагается концепция контроля, ориентированная на максимизацию рыночной стоимости компании при соблюдении интересов ключевых

[1] **Возможные** потери России от санкций оценили в 100 миллиардов евро // Lenta.ru. URL: http://lenta.ru/news/2014/07/28/eulossess/.
[2] **Банкротство**.рф. URL: http://банкротство.рф.
[3] **Принципы** корпоративного управления и гармонизация механизмов их соблюдения. Изучение требований в области корпоративного управления в 25 странах // KPMG. URL: http://www.kpmg.com/RU/ru/.

стейкхолдеров с учетом минимизации рисков. Систему стратегического финансового контроля можно представить как информационно-технологическую, аналитическую, контрольно-диагностическую компоненту системы внутреннего контроля компании, ее цель состоит в координации и взаимодействии всех функциональных подсистем управления компанией: прогнозирования, планирования, анализа, диагностики, контроля, принятия управленческих решений и их информационного обеспечения, мотивации. Объектами стратегического корпоративного финансового контроля организации являются управленческие процессы, человеческие, финансовые, материальные, нематериальные и информационные ресурсы, управленческие решения, результаты достижения целевых стратегических показателей организации и др.

Роль контроля реализации стратегии роста в процессе создания устойчивых конкурентных преимуществ

Одним из важнейших итогов стоимостного контроля может стать пересмотр сложившихся представлений менеджмента о сферах ключевой компетентности, или выявление областей, где компания глубоко и безнадежно неконкурентоспособна[1] *(см. рисунок)*.

Внутренние регламенты финансового контроля, разрабатываемые в компании, должны описывать не только высший уровень менеджмента, в том числе совет директоров, отвечающий за разработку стратегии, знания, необходимые для принятия стратегических решений, характеристику организационной структуры и ключевых сотрудников, ответственных за надзор, реализацию и контроль финансовой политики и других политик, связанных с ними, процессы по надзору, контролю и принятию координирующих решений, но и область ответственности каждого работника (менеджера), особо отметив прямую ответственность за достижение тех или иных результатов, связь между размером выплат менеджерам и достижением финансовых и нефинансовых целей организации.

В современных условиях внутренний финансовый контроль все чаще выходит за пределы узких рамок проверки и параллельно утверждается как средство оценки экономической эффективности, оценки и локализации финансовых рисков, мониторинга, моделирования, координации управленческих усилий[2].

При построении системы корпоративного управления в компании на первый план выходит необходимость обеспечения прозрачности управленческих процессов и операций для высшего руководства и собственников как основы принятия ими эффективных решений.

[1] **Куклин А. А., Калина А.В., Кузьмин Д.А.** и др. Финансовый контроллинг как основа стратегического и оперативного планирования / Под ред. А. А. Куклина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. с. 47

[2] **Жуков В. Н.** Концепция и методология системного финансового контроля в управлении корпорацией. М.: Инфра-М, 2015. 186 с. С. 18.

Исследование предпринимательства и МСБ

УДК 334.722

Д. А. Плетнев
к.э.н., доцент
кафедра экономики отраслей и рынков
ГОУ ВПО «Челябинский государственный университет»
Челябинск, Российская Федерация
E-mail: pletnev@csu.ru

Е. В. Николаева
к.э.н., доцент
кафедра экономики отраслей и рынков
ГОУ ВПО «Челябинский государственный университет»
Челябинск, Российская Федерация
E-mail: nikolaeva@csu.ru

Противоречия человеческого потенциала как ключевого фактора успешности предприятий малого и среднего бизнеса[1]

Аннотация. Представлены результаты исследования человеческого потенциала, важнейшего фактора успешности предприятий малого и среднего бизнеса в России. Проведен анализ результатов опроса руководителей 250 российских предприятий. Выявлены основные противоречия человеческого потенциала как ключевого фактора успешности малого и среднего бизнеса, связанные с низким уровнем оплаты труда и со снижением доли успешных предприятий в группах с большим числом работников.

Ключевые слова: малый бизнес, средний бизнес, успешность бизнеса, человеческий потенциал.

D. A. Pletnev
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics of Industries and Markets
Chelyabinsk State University
Chelyabinsk, Russian Federation
E-mail: pletnev@csu.ru

E. V. Nikolaeva
Doctor of Economics, Associate Professor
Department of Economics of Industries and Markets
Chelyabinsk State University
Chelyabinsk, Russian Federation
E-mail: nikolaeva@csu.ru

Contradictions of human potential as a key success factor of small and medium-sized businesses

Abstract. The article presents the results of a study of the human potential which is the most important factor of the success of small and medium-sized businesses in Russia. The analysis of the results of a survey of 250 heads of Russian enterprises is made. The basic contradictions of human potential a key factor in the success of small and medium-sized businesses identified. They are associated with low wages and with a decrease in the share of successful enterprises in the groups with a large number of workers.

[1] Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект №14–18-02508).

Keywords: small business, medium-sized business, business success, human potential

Сегодня все чаще говорят о том, что ключевым экономическим ресурсом для любого предприятия и для национальной экономики в целом является человеческий ресурс. При этом он не рассматривается как абстрактный труд, выраженный в рабочих часах и связанный с необходимостью выполнения рутинной работы. Такого рода человеческий ресурс востребован все меньше и меньше. В первую очередь речь идет о новом качестве человеческого ресурса, которое подразумевает профессиональные, социальные компетенции, креативность, новаторство, порядочность, умение принимать решения. При технологических возможностях XXI века основные различия между компаниями, которые обеспечат конкурентные преимущества, будут находиться в сфере обладания человеческим капиталом и умения использовать его. К малому и среднему бизнесу этот тезис относится в полной мере. Об этом говорят и исследования, проведенные в развитых странах. Группа исследователей из Университета Сен-Галлена[1] изучила факторы успеха швейцарских средних и малых предприятий. Среди позитивно влияющих факторов названы профессиональные качества работников, инфраструктура, доступность финансовых ресурсов, а также ценности общества. Уделено внимание и производным от человеческого капитала, среди них — пол руководителя[2] и его привлекательность, «капитал красоты» [3]. Также важным фактором успешности бизнеса признается эмоциональный интеллект руководителя[4], который влияет на приверженность работников фирме и их вовлеченность в производство. Проведенное авторами исследование показало, что руководители отечественных малых и средних компаний также относят факторы успешности к самым важным[5].

В развивающихся странах, напротив, человеческий капитал не является главным. Анализ факторов успешности среднего и малого бизнеса в Таиланде показал, что там основными факторами являются отношения с клиентами, способ ведения бизнеса и кооперация (по сути, отношения с поставщиками), доступ к финансовым и иным ресурсам и внешняя среда, а не человеческие ресурсы[6].

По данным подробного исследования факторов успешности среднего и малого бизнеса в национальной экономике Пакистана, человеческие ресурсы также не были названы в качестве значимых факторов успеха[7].

Существует еще один важный теоретико-методологический момент, свя-

---

[1] **Success Factors for Swiss SMEs.** Company Succession in Practice, 2013 / University of St. Gallen and Credit Swiss Global Research, Swiss Issues Industries. [S. l.,] 2013. 43 p.

[2] **Gottschalk S., Niefert M.** Gender Differences in Business Success of German Start-up Firms // ZEW Discussion Paper. N 11-019. Mannheim, 2011.

[3] **Pfann G. A., Biddle J. E., Hamermesh D. S.** et al. Business success and businesses beauty capital // Economics Letters. 2006. Vol. 93. P. 201–207.

[4] **Webb K. S.** Emotional Intelligence and Business Success // Social Science Research Network. URL: http://ssrn.com/abstract=1948065.

[5] **Материалы** круглого стола «Факторы успешности российских предприятий в современных условиях» на конференции «Устойчивое развитие в неустойчивом мире», Челябинск, 26–28 июня 2014 года // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2014. № 18 (347). Экономика. Вып. 46. С. 178–185; **Плетнев Д. А., Николаева Е. В.** К вопросу о факторах успешности среднего и малого бизнеса в современной России // Управление экономикой в стратегии развития России: Матер. междунар. управленческого форума. М.: ГУУ, 2014. С. 229–231; **Плетнев Д. А., Николаева Е. В.** К вопросу о факторах успешности среднего и малого бизнеса в современной России // Управление экономикой в стратегии развития России: Матер. междунар. управленческого форума. М.: ГУУ, 2014. С. 229–231.

[6] **Chittithaworn Ch., Islam A., Keawchana T.** et al. Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand // Asian Social Science. 2011. Vol. 7, N 5. P. 180–190.

[7] **Jasra J. M., Khan M. A., Hunjra A. I.** et al. Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises // International Journal of Business and Social Science, 2011, Vol. 2, N 20. P. 274–281.

занный с исследованием человеческих ресурсов. Сегодня имеет место значительный плюрализм в вопросе наименования категории, обозначающей абстрактного человека, участвующего в процессе материального производства. Политэкономы-классики (А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс) говорят о труде, сторонники «экономикса» (в первую очередь Г. Беккер) — о человеческом капитале, представители реактуализированной политической экономии (А. В. Бузгалин и А. И. Колганов) — о человеческом потенциале.

Это определение кажется нам наиболее точным, поскольку труд имеет четко выраженный неинтеллектуальный контекст, а человеческий капитал — это форма овеществления человеческих ресурсов, и современный работник, безусловно, обладает гораздо более обширным набором характеристик и свойств, влияющих на результаты его работы, чем их «капитализированная» часть. Использование понятия «человеческий потенциал» позволяет учесть все многообразие человеческих и профессиональных качеств работников.

В ноябре 2014 года мы провели опрос 250 руководителей предприятий среднего и малого бизнеса, им были заданы вопросы о факторах успеха их компаний. Первые два места с большим отрывом заняли профессиональные и личные качества работников, а доступность финансовых ресурсов, о которой так много сегодня говорят на различных форумах, — только третье[1]. На четвертом месте оказались предпринимательские способности менеджмента — фактор, отражающий использование человеческого потенциала, его высокое качество.

В ходе исследования выявлено два основных противоречия, касающиеся человеческого потенциала в малом и среднем бизнесе:

- отсутствует связь между признанием важности человеческого потенциала и достойной оплатой труда его носителей;
- отсутствует линейная связь числа работников и успешности предприятий малого и среднего бизнеса.

Ответы на другие вопросы показывают, что руководители хотя и признают высокую важность человеческого капитала, не считают нужным достойно оплачивать труд его носителей. Установлено, что модальный интервал заработной платы по всем предприятиям — от 15 до 20 тыс. руб. *(рис. 1)*. Для большинства регионов эта сумма ниже среднедушевого дохода. Более того, в компаниях, руководители которых признали профессиональные и личные качества работников ключевыми, картина принципиально не поменялась. В целом по выборке средняя оплата труда составила 20 750 руб. В компаниях, руководители которых отметили критическую важность человеческого потенциала (161 из 212 ответивших на соответствующий вопрос) — 21 210 руб. В компаниях, где человеческий фактор не является ключевым, средний уровень оплаты ненамного меньше — 19 360 руб. Во всех случаях средний уровень оплаты труда довольно низкий. Уровень оплаты труда тесно связан с успешностью бизнеса: там, где он выше, выше и отдача от капитала *(рис. 1)*.

[1] **Плетнев Д. А.**, **Николаева Е. В.** Факторы и барьеры успешности предприятий малого и среднего бизнеса на Южном Урале // Управленческие науки в современном мире: Матер. конф.: В 2 т. М.: ИД «Реальная экономика», 2015. Т. 1. С. 11–14.

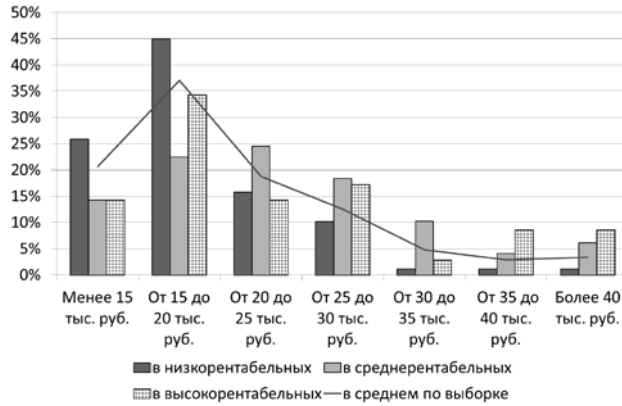


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос об уровне оплаты труда в зависимости от отдачи от капитала

В исследовании была принята исходная гипотеза: если человеческий фактор важен для достижения успешности, то по мере увеличения его использования малый и средний бизнес должен становиться более успешным. Однако результаты оказались несколько неожиданными: по мнению руководителей, доля успешного бизнеса сначала возрастала по мере роста числа работников, после того как их стало больше 100 человек, она резко уменьшилась *(рис. 2)*. Одновременно наблюдался стабильный рост доли предприятий, которые их руководители считали скорее неуспешными. Если среди компаний, где трудилось не более 10 человек, доля таких предприятий составила 9,1% (вместе с признанными неуспешными — 12,4%), то на предприятиях, где работает более 100 человек, — уже 23,1%. Это может означать, что руководители малых и средних предприятий имеют слабые навыки работы с персоналом, из-за чего его количественный рост часто превращается в проблему, хотя мог бы стать ключевым фактором роста успешности.

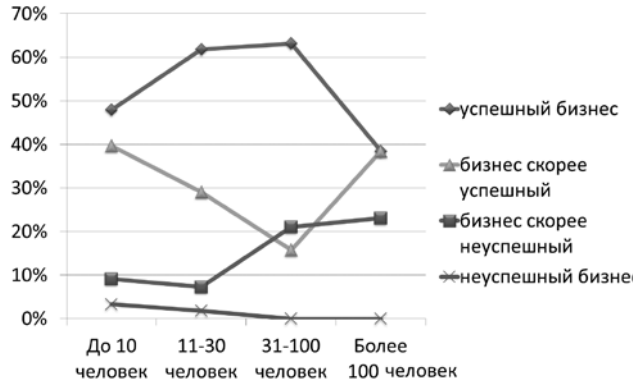


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос об успешности бизнеса в зависимости от числа работников на предприятии

Таким образом, человеческий потенциал, номинально являясь ключевым фактором успешности, становится источником существенных противоречий в практике ведения бизнеса российских малых и средних предприятий:

- несмотря на его важность, оплата его использования оказывается довольно низкой;
- увеличение объема использования человеческих ресурсов не приводит к ожидаемому росту успешности предприятий малого и среднего бизнеса.

Часто от российских менеджеров приходится слышать сетования на низкое качество человеческого потенциала. Результаты исследования позволяют предположить, что причина заключается не только и не столько в качестве образования, отсутствии навыков и т.п., а в игнорировании необходимости достойной оплаты используемого потенциала, в элементарном неумении работать с людьми, превращать их в единую команду. И именно в этом направлении менеджерам предприятий малого и среднего бизнеса в России нужно работать.

УДК 334.722

Е. В. Николаева
к.э.н., доцент
кафедра экономики отраслей и рынков
Челябинский государственный университет
Челябинск, Российская Федерация
E-mail: nikolaeva@csu.ru

Анализ влияния внутренних факторов на успешность малого и среднего бизнеса в России[1]

Аннотация. Представлен количественный анализ влияния внутренних факторов на показатели успешности предприятий малого и среднего бизнеса в России. На основе статистических данных малых и средних предприятий проведен корреляционно-регрессионный анализ и выделены наиболее значимые факторы внутренней среды предприятия, описано их воздействие на показатели успешности. Проведенный анализ позволил разработать предложения о повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности для предприятий малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: показатель, успешность малого и среднего бизнеса, фактор.

E. V. Nikolaeva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics of Industries and Markets
Chelyabinsk State University
Chelyabinsk, Russian Federation
E-mail: nikolaeva@csu.ru

Analysis of internal success factors of small and medium business in Russia

Abstract. The quantitative analysis of the impact of internal factors on the success rate of small and medium business in Russia is presented. Analysis is carried out on the basis of statistical data of SMEs Correlation and regression, the most important factors of the internal environment of the enterprise are determined, their impact is described on the success rates. The analysis leads to develop proposals for enhancing the effectiveness of financial and economic activities for small and medium-sized businesses.

Keywords: indicator, SME business success, factor, small and medium business.

Анализу развития малого и среднего бизнеса в России уделяется много внимания, как со стороны государства, так и со стороны научного сообщества[2]. В нашей стране ежегодно наблюдается прирост субъектов малого и среднего бизнеса. Тем не менее существует мнение, что российская экономика недостаточно развита именно с точки зрения предпринимательской активности в сфере малого и среднего бизнеса. Также малый и средний бизнес «обвиняют»

[1] Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект №14–18-02508).

[2] **Косолапова М. В., Свободин В. А.** Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. для студ. вузов, обуч. по направлению подгот. «Экономика» и спец. «Бух. учет, анализ и аудит». М.: Дашков и К, 2011. 246 с., **Мандражи З. Р., Абдиева Г. Т.** Особенности методики анализа результативности деятельности предприятий малого бизнеса // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки. 2013. № 1. С. 137–138, **Чурсина Ю. А., Ленкова Е. А.** Финансовый анализ предприятий малого бизнеса. Проблемы, пути решения // Науковедение. 2014. № 5 (24). С. 154.

в низкой эффективности, ссылаясь на высокий процент ежегодно закрывающихся малых предприятий. Однако проведенный нами в 2014 году опрос руководителей малых и средних предприятий демонстрирует иную картину.

Большая часть руководителей предприятий малого и среднего бизнеса охарактеризовала деятельность своих компаний как успешную. Данное исследование и разработка методологических основ анализа успешности хозяйствующих субъектов[1] позволили нам выделить наиболее значимые показатели успешности предприятий — рентабельность продаж предприятия и темп роста выручки. В дальнейшем были выявлены факторы, которые имеют существенное значение и оказывают влияние на показатели успешности. Данная статья посвящена описанию одной из групп таких факторов — экономических.

Экономические факторы предполагают исследование характеристик предприятия малого или среднего бизнеса: структуры капитала, процентной нагрузки на капитал, ликвидности, деловой активности, отдачи от ресурсов, структуры затрат, трансакционных издержек и др. Факторы экономического характера являются наиболее значимыми для достижения компанией своих целей, для оценки и предотвращения возможных внутренних рисков и в целом для успешной работы компании.

Для оценки влияния внутренних факторов на успешность предприятий малого и среднего бизнеса выбраны финансовые показатели, раскрывающие различные аспекты финансово-хозяйственной деятельности:

- структура капитала предприятия (покрытие процентных выплат), удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии);
- структура активов (обеспеченность собственными оборотными средствами, текущая ликвидность);
- деловая активность и эффективность использования ресурсов на предприятии (фондоотдача, средний срок оборота дебиторской задолженности, оборачиваемость активов, средний срок оборота запасов).

Применяя методики комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятий[2], мы учитываем различные аспекты финансовой деятельности предприятия, давая характеристику его ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности.

Проанализированы факторы за 2012–2013 годы. Оценено их влияние на показатели успешности, которых предприятие достигло в 2013 году. Основу исследования составило предположение, что успешность предприятия формируется в результате его деятельности в предшествующие периоды. С помощью корреляционного анализа установлена взаимосвязь перечисленных факторов с двумя показателями успешности и определено влияние действия внутренних факторов в 2012 и 2013 годах по отдельности.

Исследование внутренних факторов успешности проводилось в разрезе федеральных округов Российской Федерации, объектом анализа стали восемь сформированных нами выборок. Кроме того, анализ проводился отдельно для предприятий малого и предприятий среднего бизнеса, и в этих двух группах

---

[1] **Бархатов В. И., Плетнев Д. А.** Сравнительный анализ подходов к определению понятия «успешность бизнеса» в современной науке // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2014. №18 (347). Экономика. Вып. 46. С. 8–18.

[2] **Косолапова М. В.,** Свободин В. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. для студ. вузов, обуч. по направлению подгот. «Экономика» и спец. «Бух. учет, анализ и аудит». М.: Дашков и К, 2011. 246 с., **Маркарьян Э. А.** Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пос. М.: КноРус, 2014. 550 с.

были получены различные результаты. В рамках анализа применен расчет линейных коэффициентов корреляции для показателей успешности и каждого из выделенных внутренних факторов. По всем выделенным факторам была произведена проверка коэффициентов корреляции с помощью t-статистики, которая доказала значимость коэффициентов на уровне 1%.

В процессе анализа предприятий малого бизнеса были выделены внутренние факторы, взаимосвязанные с рентабельностью продаж: покрытие процентных выплат в предыдущем периоде, обеспеченность собственными оборотными средствами в предыдущем периоде, удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии) в предыдущем периоде, покрытие процентных выплат в текущем году, удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии) в текущем периоде, средний срок оборота дебиторской задолженности в текущем периоде, средний срок оборота запасов в текущем периоде, — и показатели, взаимосвязанные с темпом роста выручки: удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии) в предыдущем периоде, средний срок оборота дебиторской задолженности в предыдущем периоде, средний срок оборота запасов в предыдущем периоде.

Таким образом, к предыдущему периоду финансово-хозяйственной деятельности предприятия относятся шесть из десяти исследуемых внутренних факторов успешности предприятий малого бизнеса, что доказывает важность исследования факторов в динамике.

Также были выделены внутренние факторы, влияющие на рентабельность продаж предприятий среднего бизнеса: удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии) в предыдущем периоде, текущая ликвидность в предыдущем периоде, средний срок оборота дебиторской задолженности в предыдущем периоде, покрытие процентных выплат в текущем году, удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии) в текущем периоде, средний срок оборота запасов в текущем периоде. Кроме того, с темпом роста выручки взаимосвязаны средний срок оборота дебиторской задолженности в предыдущем периоде и средний срок оборота запасов в предыдущем периоде. Как и в случае с малым бизнесом, пять из восьми исследуемых внутренних факторов успешности предприятий — показатели развития предприятия в предыдущем операционном периоде.

Таким образом, можно сформулировать, что нужно учесть субъектам малого и среднего бизнеса при разработке своей финансовой политики. В частности, при формировании структуры капитала следовало бы стремиться к снижению доли заемных средств, поскольку это является одним из самых узких мест финансовой политики предприятий. При разработке собственной кредитной политики предприятия не должны допускать существенного удлинения финансовых циклов за счет расширения сроков дебиторской задолженности. И хотя это может послужить хорошим средством увеличения продаж, в долгосрочной перспективе (особенно в условиях экономического спада) такая политика способна оказаться губительной для малого предприятия, как наиболее чувствительного и незащищенного субъекта рыночных отношений.

УДК 332.056.4

А. О. Блинов
д.э.н., профессор
кафедра общего менеджмента
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация

Конкурентоспособность развития малого предпринимательства в России

Аннотация. Малый бизнес представляет собой значительную сферу современной национальной экономики, составную часть частного сектора. Выделены две группы причин, сдерживающих развитие малого предпринимательства в России. В России институциональная среда малого бизнеса принципиально иная, чем в развитых странах. Причиной слабого развития инновационной деятельности сферы малого бизнеса в России до последнего времени было отсутствие серьезного внутреннего спроса. Предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности малого предпринимательства.

Ключевые слова: безопасность, бизнес, государство, инновации, конкурентоспособность, менеджмент, политика, промышленность.

A. O. Blinov
Doctor of Economics, Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Competitiveness of small business development in Russia

Abstract. Small business represents a significant scope of modern national economy, an integral part of the private sector. Two groups of the reasons hampering the development of small business in Russia. The institutional environment of Russian small businesses dramatically different from the institutional environment of the advanced countries. The reason for the poor development of innovation activities of small business in Russia, until recently, was the lack of a serious domestic demand. Recommendations to improve the competitiveness of small businesses.

Keywords: security, business, government, innovation, competitiveness, management, politics, industry.

Развитие малого предпринимательства в России сдерживают причины как общеэкономического характера, заложенные в экономической политике государства, так и частного, преимущественно организационного характера. В данной статье рассматриваются причины первой группы. Главная сложность анализа связана с тем, что изначально не была четко определена концепция развития рыночных отношений. Мировая практика свидетельствует, что в развитии рыночных отношений возможно формирование регулируемого или стихийного рынка, имеющего спекулятивный характер. Отсутствие четкого понимания этих двух тенденций и ориентация на исключение государства из системы экономического регулирования привели к тому, что становление рыночных отношений пошло по второму варианту. Когда сравнивают регулируемый рынок и стихийный рынок, то прежде всего имеют в виду нрав-

ственную, этическую сторону. Но этого мало. И тот и другой рынок имеют свою экономическую основу.

Стихийный рынок функционирует главным образом в сфере обращения, а не материального производства. Большие доходы имеет лишь незначительная часть населения, тогда как у большинства населения низкая покупательная способность. У производителя нет стимула производить товары, так как они не находят сбыта. Это ведет к сворачиванию производства.

Характер рынка напрямую влияет и на характер капиталовложений. На стихийном рынке основу капитала составляют спекулятивные, «короткие» деньги. Они «делаются» в короткое время и обладают большой подвижностью. Долгосрочные вложения, или «длинные» деньги, направляются в производство на более длительный срок, и отдача от них может быть получена не сразу. Для долгосрочных вложений нужны определенные стабильные условия, правовое обеспечение, что характерно для регулируемого рынка.

В России формируется деформированный тип рынка, в частности, из-за некритического осмысления опыта западных стран и его непродуманного перенесения в отечественную практику. Именно так произошло с «шоковой терапией». Дело не в том, что концепция «шоковой терапии» несостоятельна. Наоборот, это стройная научная теория, применение которой оказалось весьма результативным в ряде стран. Опыт западных стран свидетельствует, что одной из целей «шоковой терапии» является потребность вскрыть узкие места, которые сдерживают развитие экономики и куда незамедлительно устремляется предприниматель. Налаживая соответствующее производство (нередко при государственной поддержке), предприниматели удаляют «тромбы» в экономике и в короткие сроки выводят ее из кризиса. В России этого не произошло, так как «шоковую терапию» проводили раньше, чем сформировалось главное условие ее положительной результативности — малое предпринимательство. В сфере материального производства оно практически отсутствовало, в сфере обращения у него был деформированный характер, а значит, не было возможности оказать существенное влияние на улучшение ситуации. Мировой опыт может и должен использоваться, но с учетом собственных условий и возможностей, что в большей степени может обеспечивать отечественная наука.

Регулируемый рынок имеет следующие особенности:

- наличие условий для свободного инвестирования средств в различные сферы,
- государственное регулирование, направленное на формирование оптимальных пропорций;
- совершенный механизм регулирования покупательского спроса, т. е. формирования повышенного дохода, а следовательно, более высокой покупательной способности у большинства населения, которая выступает движущей силой производства.

Следовательно, развитие производственного предпринимательства сдерживается и по причине снижения покупательского спроса, свертывания внутреннего потребительского рынка. Для каждого общественного строя характерны определенные общественные группы, т. е. относительно стабильные слои населения со свойственными им ценностями, представлениями, запросами и поведением. В западных странах общественные группы чрезвычайно разнообразны, но основная масса населения относится к среднему классу, его покупательные возможности обеспечивают устойчивый спрос на большинство товаров. Сейчас стало очевидным, что попытка сформировать средний класс в России не удалась: складывается ситуация, характерная именно для

стихийного рынка, когда большинство населения располагает ограниченными покупательными возможностями. Можно сказать, что сегодня в стране формируются три класса:

- условный высший класс, включает лиц с высокими покупательными возможностями, их запросы не нацелены на товары массового отечественного производства;
- состоятельные граждане (10–15% населения), которые тяготеют к запросам высшего класса, хотя и не располагают безграничными покупательными возможностями;
- большинство населения с малым покупательским спросом, который и определяет уровень потребностей, на него должно ориентироваться и «работать» производство.

Отметим еще два обстоятельства, отрицательно влияющих на покупательную способность населения и понижающих мотивацию труда производителей:

- Рост потребительских цен опережает повышение оплаты труда, спрос акцентируется преимущественно на продовольственных товарах, а промышленные товары остаются не востребованными.
- Оказался чрезмерным разрыв доходов между полярными группами населения. Опыт стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует, что максимально допустимое соотношение доходов между бедными и богатыми составляет 1:6–1:9, его превышение ведет к социальной нестабильности.

Таким образом, сдерживающим фактором развития малого промышленного предпринимательства является сужение внутреннего потребительского рынка, обусловленное прогрессирующим сокращением общей платежеспособности населения. С другой стороны, в силу постоянного роста цен увеличивается доля расходов на продовольственные товары, сокращается спрос на промышленные товары. Усугубляет тенденцию сокращения расходов на непродовольственные товары постоянное удорожание жилищных и коммунальных услуг.

Естественно, что в условиях свертывания внутреннего рынка отечественный производитель промышленных товаров вынужден ориентироваться на экспорт. Но пробиться на мировой рынок нелегко из-за слабой конкурентоспособности продукции и заполненности рынка. И это еще один фактор, отрицательно влияющий на развитие малого отечественного предпринимательства. Усугубляет ситуацию не только снижение платежеспособности населения, но и неплатежеспособность промышленных предприятий.

Развитие малого предпринимательства в промышленной сфере также тормозится существующей системой налогообложения. Согласно опросу, проведенному Всероссийским центром изучения общественного мнения, 86,2% руководителей предприятий в качестве главной причины, отрицательно влияющей на экономическое положение предприятий, назвали несовершенство налогов и их высокий уровень. У российского малого предпринимательства практически отсутствуют сколько-нибудь существенные налоговые льготы.

Заметим, что в России институциональная среда малого бизнеса принципиально иная, чем в развитых странах. Этот тезис можно проиллюстрировать на примере сложившейся в России практики поддержки и развития научно-технического предпринимательства, которая во многих случаях иррациональна. Уже отмеченное постоянное сужение научно-технической

сферы российского малого предпринимательства сочетается с ежегодным увеличением числа технопарков и инновационно-технологических центров, инкубаторов инновационных технологий, ярмарок инноваций, венчурных фондов и т. п. инфраструктурных организаций, в том числе по поддержке малого предпринимательства.

Главными причинами слабого развития научно-технической инновационной деятельности сферы малого бизнеса в России до последнего времени были отсутствие сколько-нибудь серьезного внутреннего спроса и, как следствие, низкая доходность этой деятельности.

Несомненно, в малом бизнесе есть и инновационная компонента. Она хорошо заметна в торговле и сервисе, в мелком производстве и строительстве. Ее инновационность выражается в активном внедрении, адаптации иностранных технологий и материалов. Малое предприятие оказывается своего рода губкой, впитывающей и распространяющей на локальном рынке производственные и бизнес-идеи, уже успешно реализованные в других частях света.

В России плохо обстоят дела с венчурным научно-техническим малым предпринимательством, с самой главной частью современного инновационного малого предпринимательства. Научно-техническое инновационное малое предпринимательство мизерно по масштабам и работает преимущественно по прямым заказам иностранных фирм или транснациональных корпораций, которые экономят на дешевой рабочей силе в научной сфере. Действующие в России немногочисленные венчурные фонды, занимающиеся финансированием такой деятельности, до последнего времени работали практически полностью на иностранном капитале.

В разных регионах России действуют регулярные ярмарки инноваций, на которых собираются представители малых и средних инновационных предприятий. В результате реализации федеральных и региональных программ поддержки малого предпринимательства создана достаточно развитая сеть базовых объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства с целью оказывать специализированные и комплексные услуги. В регионах созданы и функционируют более 1350 объектов инфраструктуры, в том числе 75 региональных и 150 муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства, 52 агентства поддержки малого предпринимательства, более 50 бизнес-инкубаторов, более 70 научных и технических парков, 30 специализированных лизинговых компаний. В 24 регионах создано 50 инновационно-технологических центров.

Стоит отметить, что в регионах распределение объектов инфраструктуры малого бизнеса очень неравномерно: где-то подобные объекты вовсе отсутствуют или существуют лишь формально, а где-то наблюдается определенная «перенасыщенность» ими, что приводит к дублированию функций.

Чтобы выжить, не только организации инфраструктуры поддержки малого инновационного предпринимательства, венчурные фонды, но практически все российские организации инфраструктуры поддержки малого бизнеса сочетают поддержку малого бизнеса с разнообразной коммерческой деятельностью. Как минимум, они оказывают дополнительные платные услуги субъектам малого предпринимательства.

Даже в развитых странах не существует универсальной, единой модели организации инфраструктуры поддержки малого предпринимательства. В одних странах такие институты практически полностью работают по принципам бюджетного финансирования, предоставляют услуги на льготных условиях или бесплатно. В других странах услуги малым и средним организациям

оказываются по обычным рыночным ценам, а обязательная льготность очень ограниченного набора услуг частично компенсируется государством или общественными организациями[1].

Без должной бюджетной подпитки созданные на бюджетные средства организации инфраструктуры поддержки быстро превращались в обычные коммерческие предприятия с широким диапазоном услуг, обычно выходящих далеко за пределы содействия малому бизнесу, и сами стали вести себя как малые предприятия, борющиеся за выживание. В лучшем случае сохраняя свой начальный профиль, многие из таких организаций перешли из ограниченной по масштабам инфраструктуры поддержки малого бизнеса в инфраструктуру его обслуживания.

К настоящему времени, во всяком случае в наиболее развитых регионах страны, уже сложились рынок обслуживания малых предприятий и основные институты этого обслуживания.

Из-за нехватки или даже полного отсутствия бюджетной поддержки многие организации, созданные как элементы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, были вынуждены работать преимущественно по рыночным, конкурентным принципам. И в этом нет ничего плохого, кроме того, что часть из них надолго задержалась в промежуточном состоянии, когда коммерческая деятельность сочетается с некоторой подпиткой из бюджета, а сами организации оказываются в положении подкрепленной бюджетом монополии[2]. Часть такого рода организаций получает прямое, безальтернативное бюджетное финансирование, что заведомо ставит их в более конкурентоспособное положение по отношению ко всем прочим. Небольшие средства, выделяемые на поддержку, распространяются преимущественно среди «своих», лишь номинально числящихся организациями поддержки малого предпринимательства.

Чтобы сделать российскую систему поддержки малого бизнеса более рациональной, необходимо обеспечить максимальный общественный контроль. Прежде всего, речь идет о контроле со стороны общественных предпринимательских объединений сферы малого бизнеса. Для этого государство обязано участвовать в их укреплении.

На малое предпринимательство в России отрицательно влияет общая криминализация экономики, которая приобретает устойчивый характер. Отличительной особенностью малого предпринимательства продолжает оставаться его высокая доля в «теневом» секторе экономики.

Подводя итоги, приходится констатировать, что сложившаяся государственная система поддержки малого предпринимательства в целом адекватна нынешней институциональной макросреде. Поэтому система плохо выполняет функции стимулирования изменений среды к лучшему, содействия малому бизнесу в раскрытии его позитивных возможностей в национальном хозяйстве. Есть и усилия государства в отношении малого бизнеса, которые можно оценить как позитивные, хотя в большинстве своем они находятся вне системы государственной поддержки малого предпринимательства.

[1] **Блинов А.** Формирование имиджа России как инструмент управления ее развитием // Проблемы теории и практики управления. 2013. №7. С. 28–34.

[2] **Блинов А.** Проблемы стагнации развития малого бизнеса // Инвестиции в России. 2003. № 1. С. 19–22.

УДК 332

Е. Л. Зуева
к.э.н., доцент, академический руководитель
Национальный исследовательский институт «Высшая школа экономики»
Пермский филиал
Пермь, Российская Федерация
E-mail: ezueva@hse.ru
8–912–884–15–22

Т. М. Колосницин
магистр по направлению «Государственное и муниципальное управление»
Образовательная программа «Государственное и муниципальное управление»
Национальный исследовательский институт «Высшая школа экономики»
Пермский филиал
Пермь, Российская Федерация
E-mail: t.m.kolosnitsin@gmail.com

Проблемы поддержки малого бизнеса в Пермском крае

Аннотация. Малый бизнес играет значительную роль в экономическом развитии. На уровне страны в целом и Пермского края в частности функционируют различные системы поддержки малых предприятий, однако динамика показателей деятельности малого бизнеса в Пермском крае демонстрирует наличие определенных проблем, препятствующих развитию бизнеса этой категории. Данные анкетирования предпринимателей Пермского края на протяжении двух лет подряд подтвердили идею о том, что, несмотря на широкие меры поддержки, в Пермском крае предприниматели испытывают проблемы в процессе ведения своей деятельности, соответственно, поддержка малого бизнеса в регионе имеет определенные недостатки.

Ключевые слова: анкетирование предпринимателей, грант, инфраструктура поддержки, малый бизнес, поддержка, субсидии.

E. L. Zueva
PhD in Economics, Assosiate Professor, Head of Program
Public Administration educational program
Perm, Russian Federation
E-mail: ezueva@hse.ru

T. M. Kolosnitsyn
Master of Public Administration
National Research University Higher School of Economics, Perm branch
Perm, Russian Federation
E-mail: t.m.kolosnitsin@gmail.com

Problems of small business support in Perm region

Abstract. Small business plays a significant role in the economic development. Large-scale small business support systems function on both federal and regional levels of government, however, small businesses in Perm region underperform due to several major problems. Survey results of entrepreneurs of Perm region, conducted for two consecutive years, have confirmed that entrepreneurs in Perm region continue to experience problems in their business activities. It proves the fact that there are several disadvantages in supporting small business in Perm region.

Keywords: business surveys, grant, support infrastructure, small business, support, subsidies.

Поддержка малого бизнеса является одним из ключевых направлений государственной политики. Малый бизнес — это основа укрепления экономического потенциала регионов и экономики страны в целом. В условиях переходной экономики, когда рыночные институты функционируют в течение чуть более двадцати лет, малому бизнесу приходится искать ответы на множество вызовов, с которыми он сталкивается в процессе своего развития.

Малый бизнес имеет большое значение для экономического развития. В западных странах на долю малого бизнеса приходится существенная доля ВВП. Одно из главных преимуществ малого бизнеса выражается в создании дополнительных рабочих мест и сокращении безработицы. Кроме того, малый бизнес способствует увеличению налоговых поступлений в бюджеты различных уровней, повышению уровня конкуренции, более эффективному использованию ресурсов, а также росту экономики региона. Соответственно, грамотная политика и разработка системы поддержки и развития малого бизнеса относятся к приоритетным задачам не только для органов власти федерального уровня, но и для органов власти на региональном уровне, в частности на уровне Пермского края. Сегодня Пермский край реализует многочисленные мероприятия и инициативы, которые направлены на поддержку малых предприятий и малого бизнеса в регионе. В исследовании системы поддержки малого бизнеса в крае сравнивались с теми, что действуют в регионах-конкурентах (в Республике Татарстан, Республике Башкортостан, Свердловской, Самарской, Челябинской и Нижегородской областях). Также было проведено анкетное исследование предпринимателей Пермского края. В результате обнаружились серьезные недостатки системы поддержки малого бизнеса, из-за чего местный малый бизнес испытывает определенные проблемы как во время становления, так и при дальнейшем развитии.

Прежде всего стоит рассмотреть саму систему поддержки малого бизнеса в Пермском крае. Соответствующая местная инфраструктура представляет собой различные консультационные центры, учрежденные государством акционерные общества, фонды и бизнес-инкубаторы. Один из главных элементов системы поддержки малого бизнеса — АО «Пермский центр развития предпринимательства» (АО «ПЦРП»), которое в основном предоставляет микрозаймы субъектам малого и среднего предпринимательства и оказывает консультационные услуги. Согласно выводам годового отчета АО, за 2011–2012 годы из средств федерального и краевого бюджетов в уставный капитал общества поступило 104 млн руб. для предоставления микрозаймов субъектам малого и среднего предпринимательства. По данным на 31 декабря 2014 года, уставный капитал общества равен 124 млн руб. С начала 2012 г. ОАО «ПЦРП» предоставило субъектам малого и среднего бизнеса Пермского края 359 микрозаймов на 185,167 млн руб. Как и коммерческие финансовые институты, общество применяет методику оценки и отбора заявок на получение финансовой помощи. Например, в 2012 году поступила 141 заявка, только 52% одобрено, и заявители могут получить финансирование, в 2013 году было одобрено 83% заявок из 367. Кратный рост числа заявок в 2013 году АО «ПЦРП» объяснило эффектом действовавшей в то время рекламной кампании. Предпринимателей информировали о деятельности общества и выгодах обращения за государственной поддержкой.

Не менее важный элемент инфраструктуры поддержки — НО «Пермский фонд развития предпринимательства». Фонд создает центры поддержки предпринимательства (ЦПП). На сегодняшний день в Пермском крае существует 38 ЦПП. Проект создания центров реализуется по заказу Министерства промыш-

ленности, предпринимательства и торговли Пермского края. Основные задачи ЦПП — формирование необходимых условий для всех направлений государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в режиме «одного окна» и взаимодействие с субъектами малого и среднего предпринимательства в крае. ЦПП оказывает услуги как для начинающих предпринимателей, так и для владельцев действующего бизнеса. Начинающие предприниматели могут получить грант на создание своего дела (до 85% расходов предпринимателя, но не более 300 тыс. руб.). Действующим предпринимателям ЦПП выдает различные субсидии (субсидия на проценты по кредиту, субсидия на лизинг, субсидия на детский сад, субсидия на приобретение оборудования), а также консультирует по вопросам предоставления микрофинансирования, которое осуществляется АО «ПЦРП».

Также в структуру поддержки предпринимателей края входят АО «Пермский гарантийный фонд» (АО «ПГФ»), бизнес-инкубаторы, Министерство промышленности, предпринимательства и торговли, Министерство экономического развития Пермского края, Министерство сельского хозяйства Пермского края и уполномоченный по правам предпринимателей в Пермском крае. АО «ПГФ» предоставляет поручительства пяти видов по обязательствам (кредитам, займам, договорам лизинга) субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства на суммы до 40 млн руб. и на срок до 84 мес. Средства гарантийного фонда составляют 714 млн руб. (499 млн руб. — средства федерального бюджета, 186 млн руб. — средства краевого бюджета, 29 млн руб. — собственные средства). За 2014 год было выдано 127 поручительств на общую сумму 441 млн руб., в 2013 году — 200 поручительств на сумму 710 млн руб. Министерство сельского хозяйства региона готовит заявки для получения субсидий из федерального бюджета на поддержку фермерских хозяйств Пермского края. В 2014 году оно выдало гранты и субсидии 19 фермерам по направлению «Развитие семейных животноводческих ферм» и 90 фермерам по направлению «Поддержка начинающих крестьянских (фермерских) хозяйств». Сумма выплаченных грантов составила 217 млн руб. Для начинающих фермеров грант на построение своего бизнеса составляет 1,5 млн руб., для семейных ферм — до 7 млн руб. Структура и система поддержки малого бизнеса затрагивает различные аспекты поддержки предпринимателей края. В Пермском крае можно получить субсидию, консультацию, помощь или микрозаем как на создание своего бизнеса, так и на его дальнейшее развитие.

Анкетное исследование местных предпринимателей проводилось в 2014 и 2015 годах. Анкета была разделена на четыре блока, где были даны вопросы общего характера (к какому виду экономической деятельности относится бизнес, как давно предприниматель ведет свою деятельность и др.), вопросы о создании бизнеса в Пермском крае, вопросы о развитии бизнеса в крае, а также итоговые обобщающие вопросы. В 2014 году было получено 32 ответа, в 2015 году — 24 ответа. Результаты исследования подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что система поддержки малого бизнеса в Пермском крае недостаточно эффективна, есть конкретные недостатки.

Во-первых, очевидны недостатки по сравнению с регионами-конкурентами. В Республике Татарстан, Самарской области предпринимателям предоставляется субсидия на создание и внедрение инноваций (до 5 млн руб.), чего принципиально нет в Пермском крае. В других регионах предоставляются виды финансирования, интересные и необходимые малым предпринимателям. Например, в Самарской области можно получить максимально среднесрочное

финансирование (заем) на сумму 1 млн руб., выдаваемый на срок до 3 лет по ставке рефинансирования Центробанка РФ. Кроме того, в Республике Татарстан, Самарской и Нижегородской областях не менее важная часть структуры поддержки — венчурные фонды. Венчурный фонд является одним из важнейших источников привлечения финансирования для предпринимателей, которые не могут платить банку высокие процентные ставки по кредитам либо не имеют необходимого залога для привлечения финансирования в банке. Если бизнес дает доходы, обеспечивающие достаточную для собственника рентабельность (с учетом рисков бизнеса), то предприниматели в большинстве своем не будут стремиться к венчурному финансированию, поскольку это означает размывание доли в капитале компании. Для многих предприятий, испытывающих проблемы с рентабельностью, поиск дополнительного инвестора стал бы одним из ключевых способов дальнейшего развития.

Следует отметить, что в Пермском крае присутствуют некоторые положительные аспекты системы поддержки малого бизнеса. Например, Пермский центр развития предпринимательства выдает несколько различных видов микрозаймов для бизнеса (на разные сроки и цели), есть различные виды поручительств для малого бизнеса со стороны Пермского гарантийного фонда. Однако, как будет отмечено далее, эти составляющие недостаточно эффективны.

Несовершенство системы поддержки малого бизнеса подтвердилось в результате анкетного опроса предпринимателей Пермского края. 42% опрошенных отметили тот факт, что наиболее серьезная проблема для малого бизнеса в процессе его создания — финансовые проблемы (привлечение финансирования). 29% респондентов обозначили финансовые проблемы как одно из ключевых препятствий для развития уже существующего бизнеса. Более детальный анализ финансовых проблем показал, что по-прежнему существуют основные препятствия для привлечении финансирования — высокие ставки по кредитам коммерческих банков, отсутствие возможности предоставить банку необходимый для кредита залог. Не менее важная проблема для предпринимателей — низкая доступность среднесрочного и долгосрочного финансирования, причем она не теряет актуальности с течением времени. Например, по данным прошлогоднего опроса, среди тех, кто ведет свой бизнес более 5 лет, 58% респондентов отмечают проблемы с привлечением финансирования как одно из главных препятствий для развития бизнеса. Однако для предприятий малого бизнеса, действующих более 5 лет, на первый план вышла проблема высоких налогов. В крае действует минимальная ставка налога на прибыль (15,5%), но предприниматели отмечают, что высокий уровень налогов является одной из важнейших проблем. Этот факт можно объяснить тем, что с 1 января 2011 года ставка социального налога была увеличена с 26 до 34% (предприниматели, которые использовали специальные налоговые режимы, платили в бюджет социальный налог по ставке 14%). Впоследствии эта ставка была снижена до уровня в 30%, но для многих предпринимателей и такая ставка означает снижение прибыли до нулевого уровня или убыток. Поэтому для респондентов проблема налогов остается наиболее актуальной.

Результаты последнего опроса показывают, что для предпринимателей, ведущих свою деятельность 5 лет и более, ключевые проблемы на стадии развития бизнеса — спад в отрасли и падение спроса, что напрямую отражает влияние замедления экономики страны. Если в целом анализировать отношение представителей малого бизнеса к системе поддержки малого предпринимательства, то они отмечают два основных недостатка. Плохая информированность о поддержке государством малого бизнеса выразилась в том, что 13 и 9% респондентов не слышали о государственной поддержке на

стадии создания бизнеса и на стадии дальнейшего развития соответственно. 25% опрошенных, пребывающих на стадии создания бизнеса, и 22% тех, чей бизнес уже функционирует, в принципе, не считают государственную поддержку эффективной, поэтому они не использовали меры поддержки региональных властей для решения проблем. Ни один предприниматель среди тех, кто пользовался государственной поддержкой, не получал государственный заем или поручительство по кредиту. Все это подтверждает недостаточную эффективность системы поддержки малого бизнеса в Пермском крае.

Согласно результатам анкетирования, пермские предприниматели получали в основном субсидии. Около половины опрошенных среди тех, кто получил государственную поддержку на стадии регистрации и создания бизнеса, были ею удовлетворены. Следовательно, существует определенный потенциал для совершенствования системы поддержки малого предпринимательства в Пермском крае.

Рассмотрение практических аспектов поддержки малого бизнеса позволяет сделать основные выводы. Проанализирована система поддержки малого бизнеса в Пермском крае в сравнении с выбранными регионами-конкурентами и развитыми странами. Анализ систем поддержки малого бизнеса показал, что в Пермском крае не акцентируется внимание на предоставлении краткосрочного и долгосрочного финансирования малому бизнесу (для сравнения: в Канаде предприниматель получает кредит от государства на срок до 30 лет) и на поддержке инновационной активности малых предприятий. Кроме того, в Пермском крае нет возможности привлекать альтернативные источники финансирования, например венчурное финансирование. Сравнение политики поддержки малого бизнеса в Пермском крае и регионах-конкурентах показало, что в целом у них много общего, однако другие регионы уделяют большее внимание технологическому развитию малого бизнеса и инновационной составляющей.

Анализ данных практической части исследования — анкетирования предпринимателей, которое проводилось два года подряд, показал, что респонденты отмечают наличие серьезных проблем в системе поддержки малого бизнеса. По данным опросов местных предпринимателей, у малого бизнеса существуют реальные проблемы как на стадии создания, так и в процессе дальнейшего развития. Ключевые проблемы — административные барьеры и финансовые проблемы. Кроме того, достаточно много предпринимателей не считают государственную помощь эффективной в плане поддержки малого бизнеса (25% респондентов — на стадии создания бизнеса, и 21% респондентов — на стадии дальнейшего развития бизнеса). Уточняющие вопросы показали, что часть предпринимателей не полностью проинформирована о мерах поддержки, а большая часть предпринимателей, выбравших этот вариант, считает, что процедура получения государственной помощи слишком долгая и затратная. Если сравнить результаты анкетирования за 2014 и 2015 годы, то финансовые проблемы и административные барьеры остаются основными трудностями малого бизнеса в Пермском крае, сказывается и влияние экономического кризиса: если в прошлом году только 13% отмечали вариант ответа «спад в отрасли» в качестве основного препятствия для развития их бизнеса, то в 2015 году — 29% респондентов. Несмотря на наличие широкой системы поддержки малого бизнеса в Пермском крае, местные предприниматели по-прежнему сталкиваются с трудностями в процессе создания и ведения своего бизнеса, что, в свою очередь, подтверждает наличие проблем в системе поддержки малого бизнеса Пермского края.

Литература

1. **Годовой отчет** АО «Пермский гарантийный фонд» за 2014 г. // Пермский гарантийный фонд. URL: http://pgf-perm.ru/raskrytie-informatsii.

2. **Годовой отчет** АО «Пермский центр развития предпринимательства» // Система раскрытия информации на рынке ценных бумаг. URL: http://www.disclosure.ru/issuer/5902198365/.

3. **Министерство** сельского хозяйства Пермского края. URL: http://www.agro.permkrai.ru/ministry/.

4. **Richardson R., Singer R. F.** Small business finance: a research agenda. // Financial Management. 1985. Vol. 14. P. 47–59.

УДК 334

Г. В. Колодняя
д.э.н., профессор
кафедра «Экономическая теория»
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kolodnyayay@yandex.ru

Формирование предпринимательского сектора среднего бизнеса в современной России

Аннотация. В статье дается оценка процессу формирования сектора высококонкурентных компаний в современной отечественной экономике. Это компании среднего бизнеса, являющиеся по сути предпринимательскими, работающие в определенных нишах. Узкая специализация позволяет производителю сконцентрировать свои усилия на изготовлении востребованного продукта с наивысшей потребительской ценностью для покупателей. Фирмы активно используют технологические и нетехнологические инновации. Считается, что вскоре именно эти компании смогут исполнять роль технологических лидеров в определенных отраслях. Реакцией на значительное сокращение спроса на отечественном рынке в 2015 году стала активизация экспортного потенциала. Многие компании сумели переориентировать свою деятельность на экспорт, компенсировав падение спроса на внутреннем рынке ростом экспортных поставок.

Ключевые слова: естественная инновационность, инновационное предпринимательство, технологические и нетехнологические инновации, средний бизнес,

G. V. Kolodnyaya
Doctor of Economics, Professor
Department of Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kolodnyayay@yandex.ru

Formation of medium-sized business sector in modern Russia

Abstract.The formation process of highly-competitive firms' sector in the modern domestic economy is estimated. These are medium-sized companies which are typical business enterprises in themselves. They are niche players. Niche specialization enables the producer to focus his efforts on the production of the high-demand product with the greatest customer value for buyers. Such firms make active use of technological and non-technological innovation. It is these firms that are considered to become the technological leaders in certain industries in the nearest future. The response to the significant drop in demand in the domestic market in 2015 has become the mobilization of the export potential. Many of the companies were able to refocus their activity on export, having offset the falling demand in the domestic market by the increase in their export shipments.

Keywords: natural innovation, innovative entrepreneurship technological & non-technological innovations, medium-sized business.

Во всем мире средний бизнес считается ускорителем роста ВВП и занятости, проводником инноваций и инициатором проведения модернизации.

Благополучие национальной экономики во многом предопределяется финансовой устойчивостью и прибыльностью ведущих компаний сферы среднего бизнеса.

В отличие от большинства зарубежных стран, средний бизнес фрагментарно представлен в отечественной экономике. Сформировавшаяся в последние десятилетия в России структура экономики с преобладанием крупного бизнеса, специализирующегося на экспорте энергоносителей, оказывается уязвимой по причине сильной зависимости от колебания цен на энергоносители на мировых рынках. Ужесточение условий осуществления внешнеэкономической деятельности, связанное с введением экономических санкций, еще более усугубляет ситуацию. В современных условиях жизненно важным является формирование самодостаточной национальной экономики, ядро которой будут составлять высокоэффективные конкурентоспособные компании среднего бизнеса — национальные лидеры, деятельность которых не связана с сырьевым сектором.

Важным вкладом в процесс формирования сектора конкурентоспособных компаний среднего бизнеса является политика государства, направленная на поддержку успешно работающих фирм. Ее реализация должна вызывать мультипликационный эффект благодаря более быстрой отдаче от вложений в работающий сектор экономики. Концентрация точечных инвестиций, сосредоточенных в секторе успешно функционирующих фирм, позволит не только достичь взрывного роста в секторе среднего бизнеса, но и распространить возникший эффект на экономику в целом через увеличение спроса на инновации[1].

Высокоэффективные фирмы среднего бизнеса являются инновативными по своей сущности, поскольку применение инноваций позволяет компании получить уникальные конкурентные преимущества, помогает выжить в условиях ужесточения конкурентной борьбы и активно развиваться в дальнейшем за счет получения сверхдоходов. Успешное функционирование среднему бизнесу обеспечивает использование как технологических (новые товары, усовершенствование процессов производства), так и нетехнологических инноваций (оригинальные способы продвижения продукта, передача на аутсорсинг отдельных бизнес-процессов в целях оптимизации деятельности, создание экологически чистых производств).

Несмотря на некоторую «незрелость» рыночных отношений в современной России, можно утверждать, что в национальной экономике зарождается сектор инновационных предпринимательских фирм. Успешные, высокоэффективные компании умеют «слушать» рынок, чутко улавливать происходящие изменения и выстраивать свою деятельность в соответствии с произошедшими трансформациями независимо от сферы или отрасли, в которой они работают. Решающая роль принадлежит руководителю бизнеса, способному увидеть нетипичные пути развития бизнеса и сформировать команду единомышленников, которые могут реализовать задуманное. Предпринимательский подход предполагает активное использование различного рода инноваций.

Высокую инновационную активность ведущих компаний среднего бизнеса подтверждают данные Национального рейтинга быстроразвивающихся компаний России «Техуспех–2014», который был организован Российской венчурной компанией и Ассоциацией инновационных регионов России и ежегодно проводится с 2012 года. Согласно рейтингу «Техуспех–2014», в компаниях — участниках рейтинга доля расходов на технологические инновации в среднем

[1] **Колодняя Г. В.** Развитие быстрорастущих компаний как фактор долгосрочного экономического роста // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 2. С. 56–62.

составляет 22%[1]. Особое внимание уделяется развитию научно-технических идей, проведению исследований и разработке новых продуктов.

Одна из первых позиций в рейтинге принадлежит компании «Интерскол» (1991, руководитель — Сергей Назаров), ведущему производителю электроинструмента в нашей стране. Анализ достижений указывает на главенствующую роль инноваций в стратегии развития. Фирма имеет солидный бэкграунд, основной костяк сотрудников фирмы — работники отраслевого института ВНИИСМИ. Акцент на проведение инноваций позволил компании стать лидером российского рынка[2]. Каждый пятый инструмент, продаваемый в нашей стране, производится под маркой «Интерскол». Применение передовых технологий дает возможность успешно конкурировать с глобальными игроками: Bosch, Hitachi, Black&Decker.

Компания «Интерскол» поставила дерзкую цель — войти в пятерку глобальных игроков на мировом рынке. Чтобы достигнуть ее, компания скрупулезно работает над созданием необходимых для потребителей инновационных продуктов, выступила инициатором формирования инновационно-производственного кластера. В состав кластера входят учебные заведения, производители узлов и деталей, опытно-конструкторские бюро. Необходимость такого кластера связана с особенностями функционирования машиностроительного комплекса, которому нужна эффективная кооперация между производителями отдельных узлов и деталей.

Результатом организационных инноваций стало создание альянса с корпорацией Crown Power — Tool Manufacturing, крупнейшим китайским производителем электроинструмента. Использование китайской производственной базы и технологическое управление компании «Интерскол» позволяют выпускать крупные партии инструмента с низкой себестоимостью, то есть работать в нижнем ценовом сегменте.

В 2009 г. компания «Интерскол» приобрела итальянскую фирму Felisatti, мирового лидера в области профессионального инструмента для обработки дерева, демонтировала оборудование и установила его на российской площадке компании в Быково. Таким образом в распоряжении фирмы оказался целый комплекс инновационных составляющих: сверхсовременное производственное оборудование, конструкторская документация на новые модели машин, патенты, контракты и, главное, прямой доступ к европейскому рынку[3]. Покупка испанской фирмы Casals позволила российскому производителю освоить новый сегмент — сложное высокотехнологическое оборудование. Благодаря проделанной работе компания «Интерскол» стала единственным российским производителем электроинструмента, получившим международное признание. Основной производственной площадкой для освоения новых современных решений является построенный в 2014 г. самый современный в России завод по производству профессионального инструмента (ОЭЗ «Алабуга», Республика Татарстан). После введения третьей очереди завода в Алабуге компания «Интерскол» станет крупнейшим поставщиком электроинструмента в Европе[4].

Акцент на технологические инновации позволил российской

[1] **Исследование** быстрорастущих высокотехнологичных компаний России // РВК. URL: www.rusventure.ru/ru/programm/analitics.

[2] Компания «Интерскол» заняла второе место по результатам Национального рейтинга «ТехУспех–2014», проводимом в рамках III Московского международного форума инновационного развития «Открытые инновации», и вошла в десятку лидеров, «способных в ближайшем будущем сыграть ключевую роль в развитии и модернизации отечественных технологических отраслей»

[3] Марка Felisatti (1947) является профессиональным брендом и хорошо известна в Европе. Поставки осуществлялись в более чем 50 стран мира — в Канаду, Норвегию, Швецию, Алжир, Марокко и т.д.

[4] **Интерскол**. URL: http://www.interskol.ru.

компании IPGPhotonics (1991) стать общепризнанным лидером мирового рынка в области лазерной и волоконной техники, контролировать около 80% продаж мирового рынка волоконных лазеров. Пример компании IPGPhotonics наглядно демонстрирует, как команда единомышленников, возглавляемая ученым с мировым именем Валентином Гапонцевым, сумела разработать революционную технологическую платформу волоконных лазеров и вывести на мировой рынок сотни уникальных приборов и систем с рекордными технико-эксплуатационными и экономическими параметрами. Именно научные исследования и разработки создают неоспоримое конкурентное преимущество, поэтому фирма целенаправленно занимается подготовкой своих будущих специалистов в собственном научном центре.

Инновационную сущность компании IPGPhotonics раскрывает следующее высказывание В. Гапонцева: «Единственный способ быть впереди других — это бежать быстрее. Пока пытаются повторить то, что ты сделал два-три года назад, лидер создает все новое и новое. И конкуренты всегда позади»[1]. Стремление поддерживать инновационность заставляет производителя ежегодно выводить на рынок по 20–30 новых продуктов. Благодаря технологическим инновациям компания не только работает в существующих сегментах рынка, но и находит новые области применения лазеров. Лазеры стали активно применяться в области резки металлов и сплавов, стремительно растет популярность использования лазеров в медицине. Организационные инновации — активное использование роботов при сборке — позволяет компании повысить эффективность работы и успешно конкурировать с китайскими производителями лазеров по себестоимости.

Лидер отечественного рынка в области кровельных, гидро- и теплоизоляционных материалов компания «Технониколь» (1992) также выстраивает свою стратегию на основании активного использования инноваций. Фирма имеет пять научных центров, тратит 0,2–0,4% оборота на НИОКР. Именно деятельность научных центров помогает компании постоянно использовать технологические инновации, внедряя в процесс производства технологические достижения и разработки. Невзирая на кризис, компания инвестирует средства, строит и открывает новые предприятия в стране. Стремление поддерживать высокий профессиональный уровень в строительной индустрии побудили компанию «Технониколь» к созданию учебного центра в Казани. Из-за сокращения спроса на российском рынке фирма более активно проводит экспансию за рубеж. За 2015 год экспорт компании за пределы СНГ вырос с 7 до 14%, компенсировав падение спроса на внутреннем рынке[2].

В условиях ужесточения экономических санкций, исчерпания потенциала экспортно-сырьевой модели развития, замедления темпов экономического роста перед нашей страной встала задача изменить приоритеты макроэкономической политики. На наш взгляд, если государство будет активно стимулировать успешные инновационные фирмы среднего бизнеса, это позволит обеспечить в ближайшем будущем заметную отдачу от вложений. Несмотря на то что инновационное предпринимательство пока еще фрагментарно представлено в национальной экономике, в недалеком будущем именно этот сектор будет определять экономический рост и обеспечивать новое качество экономического развития.

---

[1] **Инновационный** портрет // Российская национальная нанотехнологическая сеть. URL http://www.rusnanonet.ru/articles/57585/

[2] **Гурова Т.** Без мостов экспортный потенциал нереализуем. // Эксперт. 2015. №40.

УДК 336

И. В. Сафонова
к.э.н., доцент, заместитель заведующего кафедры
кафедра «Бухгалтерский учет»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: iv.safonova@mail.ru

Совершенствование учетного инструментария субъектов малого предпринимательства как необходимое условие развития управленческого потенциала хозяйствующего субъекта в современных экономических реалиях

Аннотация. В условиях глобализации мировой экономики, участия России в ВТО и максимальной заинтересованности государства в улучшении инвестиционного климата усиливается роль системы бухгалтерского учета как важнейшего инструмента в обосновании принимаемых управленческих экономических решений потенциальными инвесторами и кредиторами. В статье критически анализируются вопросы бухгалтерского учета субъектов малого предпринимательства на предмет их соответствия современным информационным потребностям участников рынка, перспективы формирования учетной информации на основе применения дифференцированного подхода. Рассматривается возможность рекомендовать применение МСФО для малых и средних предприятий в Российской Федерации.

Ключевые слова: вступление России в ВТО, МСФО для МСП, реформирование бухгалтерского учета субъектов малого предпринимательства, субъект малого предпринимательства.

I. V. Safonova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: iv.safonova@mail.ru

Improving accounting tools in small business' enteties as a prerequisite of the further development of managerial potential of economic entities in modern economic realities

Abstract. In a globalizing world economy, Russia's participation in the WTO and the maximum interest of the State in improving the investment climate strengthen the role of the accounting system as an essential tool in building ground for economic decisions taken by potential investors and lenders.

The article critically examines issues of accounting and the formation of the accounting (financial) reporting of small and medium-sized businesses for their compliance with the modern information needs of market players, as well as the prospects for the formation of accounting information on the basis of a differentiated approach.

Keywords: Russia entering WTO, IFRS for SMEs, reforming accounting small and medium-sized businesses, small and medium-sized businesses.

Содействие развитию малого бизнеса является одним из основных приоритетов социальной и экономической политики, предусмотренной «Концепцией

долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [1] и государственной программой Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»[2].

В рамках государственной программы реализуется подпрограмма «Развитие малого и среднего предпринимательства». Планируется, что ее результатами станут:

- упрощение процедур ведения предпринимательской деятельности;
- повышение доступности финансирования для субъектов малого и среднего предпринимательства;
- увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей) до 52,7 в расчете на 1 тыс. человек населения Российской Федерации в 2020 году.

Синергетический эффект от реализации мер государственной политики, направленной на содействие развитию малого бизнеса, может быть достигнут, если увидеть текущую ситуацию «глазами» самих предпринимателей и с учетом их ожиданий, использовать системный анализ экономических процессов и тенденций развития в данном секторе, происходящих под влиянием внутренних и внешних факторов. Улучшение делового климата, упрощение административных барьеров, снижение налоговой нагрузки, создание благоприятных условий для ведения малого бизнеса и увеличение объемов финансовой и нефинансовой поддержки — вот ожидания представителей малого бизнеса[3].

С точки зрения внешних факторов необходимо учитывать целый ряд знаковых экономических и политических событий, которые произошли в России за последние 3–5 лет и будут оказывать влияние еще лет десять. Почти 20 лет Россия готовилась ко вступлению во Всемирную торговую организацию (ВТО) и в 2012 году стала полноправным участником. По соглашению с ВТО, создаются более благоприятные условия для доступа отечественных товаров и услуг на мировой рынок, вместе с тем Россия должна открыть свой внутренний рынок для иностранных производителей товаров и услуг. В этих условиях кажется сомнительной вероятность завоевания чужих рынков, тогда как вполне очевидна угроза появления дополнительных рисков, связанных с достаточно низкой конкурентоспособностью отечественной экономики в отдельных отраслях и потенциальным вытеснением российской продукции более дешевыми импортными аналогами. По мнению представителей малого и среднего бизнеса, в отраслевом разрезе (промышленность, строительство, сельское хозяйство, торговля, услуги) самых негативных последствий стоит ждать сельхозпроизводителям (47%) и производственным предприятиям (26%). Более нейтрально высказались представители компаний строительного сектора и сферы услуг[4].

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/.

[2] **Постановление** Правительства РФ от 15.04.2014 № 316 (ред. от 29.06.2016) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика"» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162191/.

[3] **Финансовое** состояние и ожидания малого и среднего бизнеса в 2015 году. Социологическое исследование // Акционерное общество «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства» (АО «МСП Банк»), Аналитический центр, Москва, 2015. URL: http://nisse.ru.

[4] **Россия** в ВТО: оценки руководителей малых и средних предприятий. Аналитическая записка // Акционерное общество «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства» (АО «МСП Банк»), Аналитический центр, Москва, 2015. URL: http://nisse.ru.

После официального вступления в ВТО прошло три года, отечественные предприниматели пока полноценно не почувствовали существенного изменения условий для своего бизнеса. Среди причин сложившейся ситуации — изменение общей геополитической ситуации в стране и агрессивная политика санкций против России со стороны США и Евросоюза. Экономические санкции в отношении значительной части продовольственных товаров, введенные контрсанкции и политика импортозамещения привели к подъему национального сельского хозяйства. Это подтверждается результатами социологических исследований по вопросу импортозамещения, проведенных весной 2015 г. среди представителей малого и среднего бизнеса. Около 25% опрошенных высказали полную уверенность, что их продукция и услуги смогут заменить импортные аналоги на внутреннем рынке, еще 11% отметили такую возможность. При этом среди малых компаний доля тех, кто готов конкурировать с зарубежными игроками, даже выше, чем среди представителей среднего бизнеса, — 37 и 32%. Это вполне объяснимо относительной гибкостью малых предприятий, которые быстрее реагируют на новые условия и потребности рынка[1].

Устойчивое развитие сферы малого бизнеса невозможно без модернизации учетно-аналитического обеспечения бизнеса. Гармоничное обеспечение различных информационных запросов внутренних и внешних пользователей и способность их удовлетворения в новых условиях хозяйствования — вот отличительные характеристики современной учетной системы экономического субъекта. Совершенствование учетного обеспечения деятельности субъектов малого предпринимательства является одной из приоритетных задач государства в плане развития сектора малого и среднего предпринимательства. На сегодняшний день в учетных системах разных стран отчетливо сформировались две диаметрально противоположные точки зрения, основанные на законодательных директивах, мнении бизнес-сообщества и научных исследованиях. Отечественная учетная практика в большей степени ориентирована на предельное упрощение бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства, которое рассматривается как одна из мер снижения административной нагрузки. Мировой опыт говорит о необходимости дальнейшего развития учетных процессов на малых предприятиях с ориентацией на повышение качества информационно-аналитического обеспечения бизнеса, и в этом видится усложнение системы.

Новые условия хозяйствования заставили предпринимателей задуматься о применении стоимостно-ориентированного подхода к управлению бизнесом и необходимости формирования информации для оценки создаваемой экономической стоимости и будущих денежных потоков при принятии инвестиционных решений и кредитовании. Это требует изменения подходов к балансовому обобщению и составлению актуарного баланса, в основе которого лежит оценка активов и обязательств по дисконтированной стоимости. Анализ отчетности показал, что необходимо разработать модель отчетности об устойчивом развитии.

Для субъектов малого предпринимательства необходимо создать специализированный нормативный документ «Положение по бухгалтерскому учету для малых предприятий» (ПБУ), в котором были бы сведены воедино принципы и правила бухгалтерского учета и отчетности: порядок признания, оценки и представления в отчетности информации по всем учетным объектам малых предприятий. При разработке требований к бухгалтерской отчетности малых

[1] **Импортозамещение** и малый и средний бизнес: миф или реальность? Результаты опроса представителей бизнеса // Акционерное общество «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства» (АО «МСП Банк»), Аналитический центр, Москва, 2015. URL: http://nisse.ru/.

предприятий следует принимать во внимание принципы МСФО для малого и среднего предпринимательства на предмет их возможного заимствования.

Для микропредприятий и малых предприятий, находящихся на начальной стадии развития и проходящих этап первичной адаптации к условиям бизнес-среды, целесообразно применять определенные послабления: предельную ориентацию на нормы налогового законодательства и максимальное упрощение в части бухгалтерского учета, налоговые и бухгалтерские каникулы, сокращение видов отчетности и ее показателей.

Для непубличных компаний (средних предприятий) и субъектов малого предпринимательства (малых предприятий), инновационно-активных, планирующих выход на международный рынок, желающих привлекать иностранные инвестиции, актуально использовать МСФО для малого и среднего предпринимательства, что возможно только при наличии информативных документов Минфина РФ по адаптации их применения.

УДК: 336.58; 338.1; 330.33./ П22

Г. О. Баев
ассистент
кафедра «Экономика и организация производства»
ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет
им. Н.Э. Баумана»
Москва, Российская Федерация
E-mail: baevgo@gmail.com

К исследованию особенностей малых производственных предприятий России

Аннотация. Раскрываются понятия технологического предпринимательства и технологического стартапа (малого производственного предприятия, МПП), приводятся особенности МПП по сравнению с малым бизнесом в широком смысле слова. Обосновывается необходимость проведения исследований по тематике МПП, дающих ответ на вопрос: каков средний профиль и основные характеристики современного российского малого производственного предприятия, как российские МПП проходят путь от идеи до производства и до рынка, какие проблемы управления возникают на разных стадиях жизненного цикла, как их можно преодолеть. Приводятся краткие выводы исследования российских инженерных стартапов, проведенного МГТУ и MIT.

Ключевые слова: малое производственное предприятие, жизненный цикл организации, стартап, технологический стартап.

G. O. Baev
Assistant
Department of Economics and Production Management
Bauman Moscow State Technical University
Moscow, Russian Federation
E-mail: baevgo@gmail.com

Russian small production companies peculiarities: study on the issue

Abstract. The concept of technology entrepreneurship and technology start-up (a small production company) is described. Author describes features of technology start-ups compared with a small business in the broadest sense. The article discusses the necessity of research on the subject of Russian technology start-ups, that should answer to the question: what is the average profile, and the main characteristics of modern Russian small manufacturing enterprises, how innovation flows from ideas through production into the economy, which management problems occur at different stages of start-up life cycle, how they can be overcome. The article summarizes research findings from Bauman-MIT Russian technology startups study.

Keywords: small production company, company lifecycle, startup, technology startup.

Постановка проблемы

31 октября 2015 года в рамках форума «Открытые инновации» состоялся круглый стол «Обмен опытом и лучшими практиками образования в сфере технологического предпринимательства и инженерных инноваций», в котором приняли участие представители ведущих инновационных и технических

вузов: MIT, МГТУ им. Н.Э.Баумана, Сколтеха, Иннополиса, НИУ ИТМО, МФТИ, НИУ ВШЭ, СамГТУ и др. В ходе дискуссии обсуждались не только проблемы наполнения курсов по технологическому предпринимательству и малого количества историй успеха отечественных технологических предпринимателей. Наибольшее обсуждение вызвали две темы: отличие технологического стартапа от обыкновенного малого бизнеса и отсутствие исследований российских технологических стартапов.

Особенности малых производственных предприятий

На основе обзора научных публикаций выводится авторское определение: технологическое предпринимательство — это инвестиции в проект, который объединяет команду специалистов и активы, связанные с достижениями в науке и технике, для создания ценности и ее устойчивого развития и использования с помощью организации производства либо встраивания в производственный процесс[1]. Сделаем ряд уточнений по поводу того, что такое технологический стартап или малое производственное предприятие (МПП). МПП — это компания, связанная с организацией производства либо со встраиванием продукта/технологии в производственный процесс. Следовательно, МПП — это проекты в области машиностроительных, приборостроительных, биомедицинских, энергоэффективных, телекоммуникационных, космических и других инженерных технологий. Ограничения по размеру: до 100 сотрудников, оборот до 1 млрд руб. в год. Такие предприятия можно разделить на те, что существуют более 7 лет, и производственные стартапы, которым меньше 7 лет. Таков средний возраст малой производственной компании, когда она входит в стадию роста или масштабирования, по данным исследования MIT[2]. Похожую ситуацию со сроками масштабирования МПП можно наблюдать и в крупнейшем в мире научном парке университета — Tsinghua University Science Park.

Среди МПП также следует выделить предприятия, которые выпускают промышленную продукцию, и предприятия, связанные с появлением «новой экономики», основанной на знаниях. Крис Андерсон, главный редактор журнала Wired, экс-редактор TheEconomist, Nature, Science, уловил новую тенденцию в развитии технологического предпринимательства: сейчас тенденция массового создания стартапов в области программного обеспечения и Интернета уступает место инженерным проектам, которые неразрывно связаны с организацией производства[3].

По сравнению с любым другим малым бизнесом МПП имеет следующие особенности:

- более длительные фазы жизненного цикла компании;
- более сложная бизнес-модель, которая включает в себя исследования и разработку, конструкторскую и технологическую подготовку, организацию и освоение производства;
- более высокие требования к знаниям и навыкам команды основателей: «Средний возраст успешного стартапера в ИТ — 20 лет, в области сопротивления материалов — 35, в области биотеха — 53 года», — приводит статистику Алексей Крол, директор по стратегии и R&D Serendipity Venture Capitals[4].

[1] **Баев Г. О.** Инженерное предпринимательство в России: к исследованию вопроса // Вторые Чарновские чтения: Матер. II междунар. науч. конф. по организации производства. М.: НП «ОК», 2013. С. 12–25.
[2] **Berger S.** Making in America: from innovation to market. MIT Task Force on Production in Innovation Economy / Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA: MIT Press, 2013. 265 p.
[3] **Anderson C.** Makers: The New Industrial Revolution. NY: Crown Business, 2012. 272 p.
[4] **Крол А.** Без меганауки СССР в России бы не было инновационного «бума» // Национальная деловая сеть. URL: http://ibusiness.ru/blogs/25644.

К исследованию российских технологических стартапов

Тема малого и среднего бизнеса достаточно хорошо отражена в отечественных, зарубежных и международных проектах. Среди наиболее крупных проектов можно отметить Global Entrepreneurship Monitor, который в России координирует Высшая школа менеджмента СПбГУ и Научно-учебная лаборатория исследований предпринимательства НИУ ВШЭ. Global Entrepreneurship Monitor — это объединение университетов, бизнес-школ и исследовательских центров почти сорока стран мира для сбора и обмена информацией о предпринимательстве и предпринимательской активности. По заказу ОАО «РВК» проводится целый ряд исследований широкого профиля, посвященных венчурному рынку и технологическому предпринимательству: например, инновации в России, программы инновационного развития компаний госсектора, анализ состояния высокотехнологичных отраслей, бизнес-инкубаторы и технопарки России. По заказу Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере был проведен ряд исследований по развитию и повышению конкурентоспособности высокотехнологичного российского малого бизнеса. Перечень исследовательских проектов можно продолжать и дальше. Однако очень мало исследований, посвященных именно МПП, в частности вопросам их успешного развития.

Немецкий исследователь Г. Саймон изучает компании, обозначенные им как «скрытые чемпионы». Он отмечает, что 500 малых и средних производственных предприятий — скрытых чемпионов (мировых лидеров в своих узких нишах) формируют основу экспортного потенциала Германии, США и других стран. Исследование дает интересные выводы об особенности организации бизнеса скрытых чемпионов, правда, их трудно отнести к стартапам из-за их среднего возраста — 67 лет. Да и в основном эти компании относятся именно к среднему, а не малому бизнесу (до 100 человек)[1].

Российских национальных чемпионов, «технологических газелей», можно найти в рейтинге «Техуспех»[2]. Сюда входят представители среднего производственного бизнеса с выручкой от 100 млн до 10 млрд руб., среднегодовым темпом роста не менее 15% за последние три года и долей затрат на НИОКР не менее 5%. Рейтинг «Техуспех» близок по духу к технологическим стартапам, ведь большинство фирм в нем являлись таковыми 10–15 лет назад. Однако исследуемые компании относятся к среднему бизнесу, а не к МПП. Исследование интересно с точки зрения, как превратить МПП в «технологическую газель», соответствующую критериям отбора в «Техуспех».

Важной задачей является получение обобщенных статистических данных о том, как российские инженерные стартапы проходят путь от идеи до производства и до рынка, какие проблемы управления при этом возникают, каков средний профиль и основные характеристики современного российского инженерного стартапа.

20 сентября 2013 года в Массачусетском институте технологий (MIT) (США) состоялась международная конференция «Производство в инновационной экономике», где подводились итоги одноименного исследования Production in Innovation Economy. Главные вопросы звучали так: как инновации в современных условиях выводятся в производство и на рынок? какие возможности для этого есть в США и как их улучшить?

---

[1] **Саймон Г.** Скрытые чемпионы. Уроки 500 лучших в мире неизвестных компаний / Пер. Е. Андреева. М.: Дело, 2005.

[2] **Техуспех.** URL: http://www.ratingtechup.ru.

Отмечая высокое качество проведенного исследования, стоит отметить один недостаток: там нет опыта коммерциализации инноваций российских компаний, как промышленных гигантов, так и инженерных стартапов. В связи с этим Клуб инженерных предпринимателей МГТУ им. Н.Э. Баумана провел исследование российских инженерных стартапов. Основная цель исследования — выявить основные модели бизнеса российских инженерных стартапов[1].

Основные выводы

К настоящему времени в России сформировалось сообщество технологических предпринимателей. Состоялось настоящее исследование (было приглашено к участию более 200 стартапов, 28 стартапов ответили на анкеты, 16 стартапов поучаствовали в глубинном интервью).

Исследование, проведенное по методике MIT Production in Innovation Economy Commission, показало, что к настоящему времени в России сформировалось сообщество технологических предпринимателей, что подтверждает масштаб конкурса-акселератора Generation S 2014 года[2]: 1858 заявок от стартапов, в том числе 350 заявок по треку Industrial, 300 заявок по Biomed, 300 заявок по Cleantech.

Пилотный проект показал профиль российского МПП. Оно находится в Центральном федеральном округе, скорее всего, занимается новыми материалами или энергетикой, уже имеет опытный образец, в качестве инновационной бизнес-модели использует интеграцию, обладает патентами. Годовая выручка — менее 1 млн рублей. Стартап зародился по частной инициативе или внутри корпорации (по 21,5%), в качестве организационно-правовой формы использует ООО (86%), ведет разработки на собственной базе (86%), срок коммерциализации своего продукта оценивает от 1 до 3 лет (57%). Стартап нацелен на международный рынок (49%).

Пилотное исследование по материалам глубинных интервью приоткрыло проблемы, с которыми сталкиваются инженерные стартапы и которые в большинстве своем связаны именно с управлением. Это только подтверждает оценки экспертов венчурного рынка, исследований, проводимых РВК, Фондом Бортника и другими институтами развития. Российские технологические стартапы регулярно сталкиваются с проблемами командообразования, выбором и назначением руководителя проекта, «ловушкой основателя», когда разработчик пытается любыми способами сохранять за собой контроль над компанией. Важной проблемой является смена требований к руководителям и ключевым сотрудникам компании на разных стадиях ее жизненного цикла. Также стоит отметить проблему процесса постоянного выбора и уточнения инновационной бизнес-модели: лицензиара, дирижера или интегратора.

Вполне возможно, что результаты исследования носят предварительный характер и нуждаются в уточнении. Поэтому весной 2015 года было принято решение провести новое исследование, основными целями которого будут:

- уточнение профиля МПП для выявления зависимости с существованием тех или иных проблем в управлении;
- определение стадии жизненного цикла организации и выявление типичных управленческих проблем в МПП на различных стадиях (в первую очередь речь идет о стадиях становления и роста);

[1] **КЛИП**. Клуб инженерных предпринимателей МГТУ им. Баумана. URL: http://clip-russia.ru/2013/12/eng-startups/.
[2] **Generation S.** URL: http://gen-s.ru.

- определение управленческих проблем, влияющих на эффективность деятельности российских МПП на разных стадиях жизненного цикла;
- разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления в МПП.

Результаты исследования будут представлены на V Чарновских чтениях по организации производства (czarnowski.bmstu.ru) в декабре 2015 года, куда будут приглашены участники исследования.

УДК 339.3:001.895

С. С. Шевченко
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: schev70@mail.ru

Пути совершенствования интеллектуально-инновационной деятельности малого инновационного предприятия

Аннотация. Рассматриваются проблемы повышения эффективности российской инновационной системы, которая в первую очередь определяется уровнем функционирования малых инновационных предприятий. Совершенствование управления инновациями и создание интеллектуального капитала на предприятиях малого бизнеса способствует формированию и развитию научно-исследовательской базы, которая определяет рост инновационного потенциала российской экономики.

Ключевые слова: инновационный процесс, интеллектуально-инновационный потенциал, интеллектуальный капитал, малый бизнес, производственный фактор, стратегическая задача.

S. S. Shevchenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of General Management
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: schev70@mail.ru

The ways of development intellectual and innovative activity of small innovative enterprises

Abstract. It presents the problems of raising the effectiveness of the innovation system, which is primarily determined by the level of functioning of small innovative enterprises. Improving the management of innovation and the creation of intellectual capital for small businesses contributes to the formation and development of a research frame work that determines the growth of the innovation potential of the Russian economy.

Keywords: innovative process, intellectual and innovative potential, intellectual capital, small business, factors of production, strategic objective.

Имеющиеся в России интеллектуальные ресурсы, расширение и углубление технических и экономических связей позволяют создать новую базу для реализации инновационных возможностей. Вместе с тем в российской экономике существует ряд проблем, препятствующих эффективному развитию интеллектуального капитала предприятий, особенно в сфере малого инновационного предпринимательства. К наиболее характерным из них относятся:

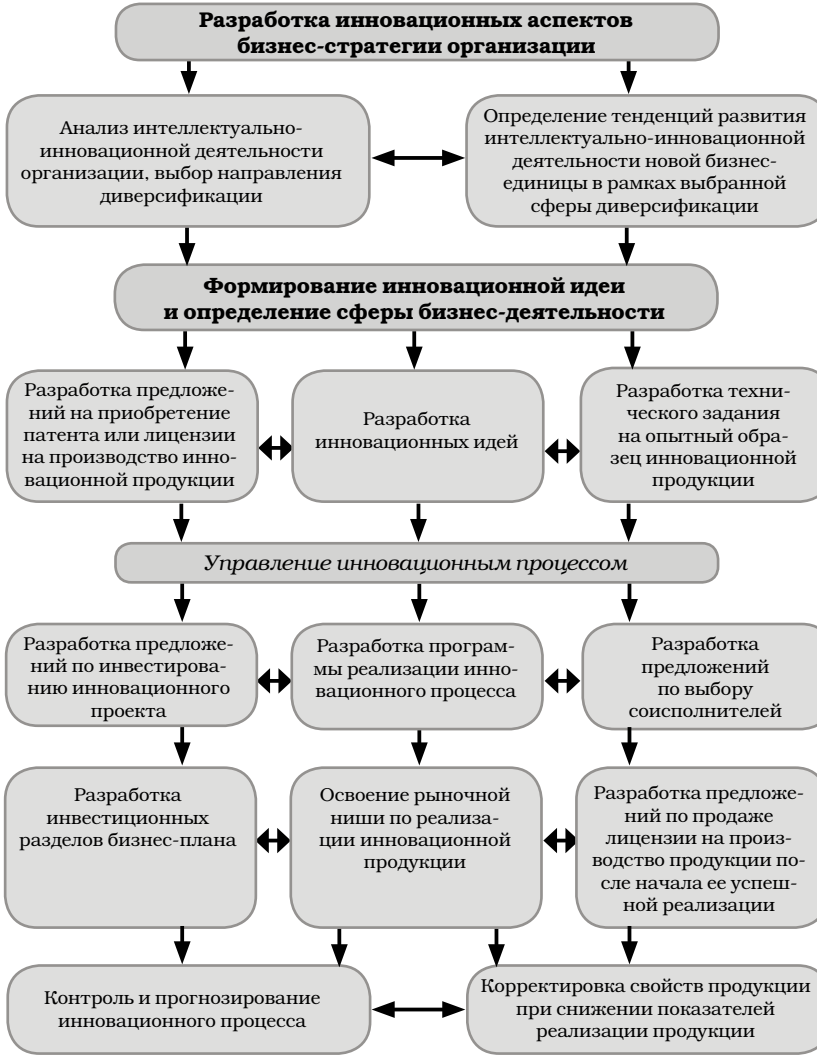
- нестабильность отечественного рынка новшеств, обусловленная информационно-технологической революцией и процессами глобализации;
- недостаточный уровень методического обеспечения управления интеллектуальным капиталом в малом предпринимательстве;
- отсутствие действенных механизмов как рычагов управления интеллектуально-инновационной деятельностью.

Среди факторов, сдерживающих внедрение инноваций в производство, выделяются прежде всего экономические и производственные. К числу экономических факторов относят, как правило, дефицит собственных денежных средств у предприятий, недостаточный уровень государственной поддержки, высокую стоимость инноваций, низкий платежеспособный спрос населения на инновационные товары и услуги, недостаточность налоговых льгот для субъектов инновационной деятельности, отсутствие площадей для ведения хозяйственной деятельности, значительные экономические риски, длительные сроки окупаемости инноваций, недостаток квалифицированных кадров. В составе производственных факторов, препятствующих внедрению инноваций, выделяют низкий инновационный потенциал предприятия, обусловленный низким уровнем развития научно-исследовательской базы на производстве, недостаток информации о современных технологиях и рынках сбыта, возможностей для кооперирования с другими предприятиями и научно-производственными организациями.

Процесс научных исследований, характерный для рыночной экономики, обладает определенной автономией и отклоняется от магистрального пути создания нововведений. Ключевым звеном инновационного процесса становится его наиболее капиталоемкая стадия — опытно-конструкторские разработки, на которые приходится от 40 до 75% вложений в зависимости от сферы бизнеса. Это означает возможность создания инноваций, минуя этап научных исследований, когда возникает идея, прорабатывается концепция и затем следует непосредственно разработка. Такой подход нисколько не умаляет значимости фундаментальных и прикладных исследований, но к ним обращаются по мере возникновения трудностей, причем скорее в обратном порядке: сначала анализируются результаты прикладных исследований, и если они не дают решения проблемы, тогда проводятся фундаментальные исследования. В этом случае равнозначными источниками инновационной идеи является как логика технологического развития, так и потребительский спрос.

Для сохранения и развития инновационного потенциала малых предприятий важно создавать и поддерживать интеллектуально-инновационную деятельность организации, которую можно представить как непрерывную цепь параллельно-последовательных циклов, каждый из которых содержит творческий и инновационный процессы. Создаваемая на творческом участке цикла интеллектуальная собственность частично или полностью реализуется в завершающем цикл инновационном процессе.

С целью повысить эффективность деятельности предприятий в условиях кризиса, предлагается модель управления интеллектуально-инновационной деятельностью *(см. рисунок на стр. 104)*. Концепция создания данной модели сводится к преобразованию стадий инновационного процесса в постановку и решение конкретных стратегических задач, возникающих в процессе интеллектуально-инновационной деятельности компаний.



Модель управления интеллектуально-инновационной деятельностью малого инновационного предприятия.

При формировании данной модели определяющими являются следующие стратегические задачи:

- выбор рынка или рыночного сегмента;
- выбор товаров и услуг, которые должны производиться на предприятии;

- утверждение применяемой технологии;
- создание новых форм кооперации в разработках, производстве и сбыте;
- определение объема и скорости процесса обновления товаров и услуг.

На начальном этапе планирования выдвигается и прорабатывается инновационная идея, формирующая образ будущей инновационной продукции. Формированию инновационной идеи предшествует группа последовательно осуществляемых на первой стадии цикла научно-исследовательских работ. Важнейшим пунктом этих проработок является прогнозирование тенденций развития и совершенствования продукции организации, что позволяет выявлять изменения в двух направлениях деятельности:

- совершенствование выпускаемой продукции и расширение ее ассортимента за счет инноваций;
- модернизация системы управления, производственной и социальной структур, а также развитие инфраструктуры предприятия.

Сегодня становится очевидным, что проблемы отечественной экономики — результат отсутствия однозначной, принятой властью и бизнесом адекватной модели соединения экономических, производственных и научных интересов страны. Периодически наблюдается шатание из крайности в крайность: то объявляется необходимость перейти от сырьевой экономики к инновационной модели, то признается, что на трансформацию общества потребления в общество интеллекта и знаний у государства недостаточно ресурсов. Именно поэтому сегодня важно задействовать инвестиционный потенциал отечественного предпринимательства, который должен стать основным разработчиком и вместе с тем потребителем высокотехнологичного продукта, рожденного благодаря российскому инновационному потенциалу.

Для государства актуальной задачей становится не только продвижение отечественной науки в мире, но и разработка достойной защиты интеллектуальной собственности в России, ее превращение в интеллектуальный капитал. Для этого нужны меры, стимулирующие инновационную активность, и разработать их можно, лишь обеспечив конструктивный диалог власти, науки и предпринимателей. В XXI веке сделана ставка на российский интеллект.

Таким образом, будущее российского предпринимательства, в первую очередь малого бизнеса, напрямую определяется возможностями развития интеллектуального капитала и формирования тесных кооперационных связей малых и крупных предприятий.

Литература

1. **Инновационный** менеджмент: Учебник / В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, Л. В. Бобков; под ред. В. Я. Горфинкеля. М.: Юнити-Дана, 2013.
2. **Казакова Н. А.** Финансовый анализ: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2015. 539 с.
3. **Казакова Н. А., Александрова А. В.** Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2013. 320 с.
4. **Коммерсантъ.** URL: www.kommersant.ru.
5. **Росбизнесконсалтинг.** URL: www.rbc.ru.
6. **Савченко А. Б.** Сырьевой сектор как драйвер инновационного развития // Инновации в менеджменте. 2015. № 3. С. 72–78.
7. **Федеральная** служба государственной статистики. URL: www.gks.ru.

УДК 658.511

Л. В. Чужанов
генеральный директор
НПО «Элериум ТМ»
Москва, Российская Федерация
E-mail: elko-elerium@yandex.ru

Мобильная научно-конструкторская производственная группа — инструмент решения производственных задач особой сложности

Аннотация. Определено преимущество создания групп для решения комплексных производственных задач по созданию не серийных изделий с особыми требованиями рабочих параметров и доработки изделий сторонних производителей до необходимых параметров. Отражена стратегия подготовки групп, управление, риски и преимущество данной схемы управления кадрами.

Ключевые слова: мобильная группа, несерийное изделие.

L. V. Chuzhanov
General Director
NGO «Elerium TM»
Moscow, Russian Federation
E-mail: elko-elerium@yandex.ru

Mobile research and design production group is a tool to solve production problems of special complexity

Abstract. The advantage of creating the groups to solve complex production problems on the creation of serial products with special requirements operating parameters and reworkthird-party to required parameters is defined. Strategy training groups, management, risks and benefits of the scheme management are reflected.

Keywords: mobile unit, custom-made product.

На современном российском рынке малым предприятиям нужно искать особые средства для выживания. Прежде всего, это создание уникального продукта, не имеющего аналогов в мировой промышленности. При создании нашей производственной компании ставится основной вопрос: что будем производить? Были перебраны главные варианты деятельности: пища, переработка отходов, водоснабжение, теплоснабжение — то, без чего человек в современном мире обойтись не может. Было выбрано теплоснабжение. Далее был выбран способ передачи тепла и его генерация. Прямой электронагрев дает наивысший КПД — до 98%. Казалось, что ничего нового в этом способе передачи тепла невозможно придумать. Тем не менее мы выбрали нагрев ТЭНами и управление процессом с помощью электронных устройств на основе тиристорной схемы управления.

В ходе разработки электронных устройств мы обнаружили побочные эффекты, которые позволили получить экономию электроэнергии до 24% по сравнению с другими видами управления электронагревом. Хотя изначально предполагалось ориентировать продукцию на потребительский рынок, как приборы отопления и горячего водоснабжения, мы научились автоматически и плавно регулировать процесс нагрева сред в технологических установках

различного назначения, в том числе в химической, пищевой и биологической промышленности, с высокой точностью — до 0,5° С.

Нашей компании 16 лет, установки работают по всей России, в бывших республиках СССР, в странах ЕС, Канаде, Индии, Египте, Южной Корее.

В чем же заключается секрет успеха? Как руководитель и владелец компании, я могу утверждать, что главное — сбалансированный подход к производству и кадрам. Одно неразрывно связано с другим.

Не надо быть математиком, чтобы понимать: чем больше выпуск продукции, тем больше кадровый состав. Больше прибыль — больше расходов, если учесть российскую специфику, то и дополнительных расходов, не вписывающихся ни в одну экономическую теорию. Для предотвращения таких расходов возникла идея изучить все ограничивающие надзорные документы, правила и инструкции. Так была сформирована первая научная конструкторская производственная группа. Она провела большую работу с целью изучить всевозможные документы по ограничениям в конструкции и эксплуатации изделий. Нам и потребителям это дало полную свободу и независимость от надзорных органов.

Наше изделие не подпадает ни под один из существующих надзорных документов Ростехнадзора и Пожнадзора МЧС. Следовательно, предприятия могут устанавливать наши изделия без согласований и разрешений с вышеупомянутыми органами.

«Агроживмаш» — первое предприятие, которое заказало нам технологически сложное устройство на базе нашей серийной продукции. Предстояло изготовить компактный пастеризатор для жидких продуктов: молока, меда, растительного масла и т.п. В очередной раз была сформирована группа для разработки, внедрения и производства данного изделия. В достаточно короткий срок мы приступили к сборке устройства для заказчика. Для обработки 70% пастеризованного молока в России используются наши изделия.

Химическая промышленность также заинтересовалась нашими разработками и продукцией. В результате большая часть предприятий этой отрасли оснащена установками различной мощности. В каждом случае учитывались особенности технологического процесса, создавалась группа для разработки и производства конкретных установок. Первый заказ мы получили от компании «Скоропусковский оргсинтез». В специально сформированную группу мы пригласили профильных инженеров-химиков и технологов. В итоге изготовлена и запущена в эксплуатацию установка по прямой перегонке толуола.

Позднее к нам обратились из Федерального ядерного центра (Саров), с тем чтобы мы разработали установки для нужд этого исследовательского центра. Задача была решена в короткий срок, сегодня мы работаем над аналогичными устройствами по его заказу. Также мы занимаемся разработкой и реализацией нескольких установок для испытательных стендов проекта по заказу НПО ПВО «Алмаз-Антей».

Тесное сотрудничество с ведущими НИИ и КБ, работающими в различных отраслях, обеспечивает нам расширенный портфель заказов. В этой области нашими основными партнерами являются 31-й проектный институт Главспецстроя, НИИ «Ленморпроект», НПО «ЛИИ им. Громова», ОАО «Концерн ПВО “Алмаз-Антей”». Данные НИИ и КБ в основном заняты в оборонной отрасли, что показывает признание нашей продукции высоконадежной и безотказной. Следовательно, у нас есть стимул повышать технический и качественный уровень наших изделий.

Несколько месяцев назад к нам обратился руководитель группы компаний

NAGRO с предложением взять на себя разработку и изготовление устройств для нанотехнологического процесса обработки зерна перед посевом, что совершенно не специфично для нашей основной продукции. NAGRO известна своими достижениями в области агрохимии, например, вещество для обработки зерна перед посевом повышает урожайность в 3–4 раза. Это подтверждено испытаниями на опытных полях в Краснодарском крае. Нам это предложение понравилось, и мы начали работу.

Мобильную конструкторскую группу предстояло серьезно изменить. В короткие сроки мы связались со специалистами в области агромеханизации, гидравлики, агрохимии. Была сформирована принципиально новая группа, которая в течение недели полностью изменила принципиальную конструкторскую схему управления дозированием состава с электронно-управляемой на гидравлическо-автоматическую. Таким образом удалось получить существенную экономию материалов и удешевление производства устройства.

Результат работы первого экспериментального устройства полностью удовлетворил заказчика и даже удивил простотой решения технической задачи. В результате мы получили заказ на изготовление данных устройств с перспективой увеличения количества изделий, так как NAGRO стала получать заказы на внутреннем рынке и за рубежом. Сейчас мы ведем переговоры с NAGRO о совместном предприятии по производству установок для производства соевого молока для кормления телят. Наша компания оперативно решает конструкторско-технологические задачи и реализует экспериментальную продукцию в металле, поэтому разработка и организация производства будут поручены нам.

Стоит еще раз подчеркнуть: мобильная научно-конструкторская производственная группа — основа быстрого решения любых технических и производственных задач!

С точки зрения экономики и управления предприятием такая форма организации рабочего коллектива дает следующее:

- коллектив, нацеленный на 100% результативности;
- отсутствие «слабых звеньев» среди профессионалов;
- самоорганизуемый производственный организм;
- отсутствие необходимости создавать постоянные высокотехнологичные рабочие места (основные вопросы можно решать в режиме видеоконференции);
- отсутствие необходимости обеспечивать социальные условия и бытовую инфраструктуру;
- отсутствие затрат на вынужденные технологические и организационные простои;
- отсутствие издержек на финансирование переподготовки и повышение квалификации сотрудников;
- возможность выбирать и привлекать специалистов узкого профиля на решение конкретной производственной задачи;
- абсолютное взаимопонимание между работодателем и исполнителем.

Эти принципы являются залогом успешной реализации поставленной задачи.

В свое время мы еще не знали принципов С. Джобса, скорее интуитивно пришли к ним, например: «Нанимая работников, мы не стремимся ими управлять, а стремимся слушать их, как лучше и качественнее сделать тот или иной продукт, который мы выпускаем».

Однозначно бывают спорные моменты в процессе выработки решений по тем или иным конструкторско-технологическим вопросам, в данной ситуации, используя богатый опыт и знания, окончательное решение принимает руководитель группы, в некоторых случаях — руководители предприятия. Безусловно, мы привлекаем к работе опытных специалистов в областях теплотехники, химико-технологических процессов, биотехнологии, электроники и гидравлики.

Основным риском являются разногласия в группе. Хуже всего, когда из-за разногласий по тому или иному вопросу теряется время, которое можно было потратить на выполнение задачи точно в срок. Для этого руководитель производственного сектора предприятия систематически осуществляет текущий контроль за ходом выполнения проекта и докладывает на совещании не реже чем раз в пять дней. Вторым по значимости риском является ошибочное техническое решение в ходе изготовления узлов агрегата. В первую очередь это приводит к потере времени и финансовым потерям на изготовление данных узлов. Третий фактор риска — возможное устранение из процесса принятия решений члена группы по состоянию здоровья, что оценивается как минимальный риск. При планировании с учетом всех вышеперечисленных рисков мы обязательно оставляем запас по времени до 30% от общего срока, отведенного на решение задачи, и 20% материальных средств на исправление ошибки в ходе производства.

Благодаря сотрудничеству с нами заказчик эксклюзивных изделий получает внимательное и заинтересованное отношение, готовность решить любую поставленную задачу в рамках производственных возможностей и компетенции нашего основного номенклатурного выпуска продукции. Производителю аналогичных устройств и изделий, ориентированному на конвейерное производство, экономически невыгодно заниматься эксклюзивными заказами. Даже если серийный производитель берется за них, то для заказчика цена может быть неприемлема, поскольку в общую стоимость производитель включает общие издержки своего производства на время отвлечения на решение этой задачи своего персонала и технологических ресурсов. Таким образом, мы всегда имеем возможность самосовершенствоваться, изготавливая более совершенную технологическую продукцию.

Во время эксплуатации готовых изделий, возможно, возникнут побочные эффекты полезной направленности. Заказчики часто связываются с нами для консультаций по возникшим в ходе эксплуатации побочным эффектам. Мы принимаем эту информацию и глубоко изучаем данный вопрос. Так, к примеру, изменив конфигурацию ТЭНа, мы получили эффект большей экономии электроэнергии из-за отдачи в сеть реактивной электроэнергии. Применив наши блоки управления с целью получить электролитическим способом водород для испытательного стенда отработки двигателей ориентации космических аппаратов, в ЦНИИмаш (г. Королев) увеличили производительность стенда в 1,7 раза на тех же самых электродах, что были установлены раньше и работали на прежних источниках тока.

В одном из научных центров ядерной физики, информация о котором ограничена режимом секретности, наши системы нагрева пользуются устойчивым спросом, обеспечивают определенный эффект и заслужили превосходные отзывы от научного руководства центра.

Сегодня мы продолжаем работать, используя мобильную научно-конструкторскую производственную группу как основной инструмент успешного решения поставленных перед нами задач.

УДК: 338.242.2

И. А. Шюкюров
преподаватель
кафедра экономики отраслей и рынков
ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет»
Челябинск, Российская Федерация
E-mail: Igor.Shykyrov@gmail.com

Анализ зависимости успешности малого и среднего бизнеса от степени конкурентности рынка

Аннотация. Описаны условия совершенной конкуренции, на основе которых предложена методика оценки степени конкурентности рынка. Актуальность исследования взаимосвязи успешности малого и среднего бизнеса и конкуренции рынка достаточно велика. Именно на основе выводов о зависимости конкуренции и успешности государство может выбирать необходимую политику регулирования рынка, что очень важно в современных условиях. Именно от успешности малого и среднего рынка зависят темпы развития экономики.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, совершенная конкуренция, успешность малого и среднего бизнеса, степень конкурентности рынка.

I.A. Shykyrov
Teacher
Department of Economics of Industries and Markets
Chelyabinsk State University
Chelyabinsk, Russian Federation
E-mail: igor.shykyrov@gmail.com

Assessment of the degree of market proximity perfect competition to a successful in the market small and medium business

Abstract. The conditions of perfect competition, and proposed a method of estimating the proximity of the market to perfect competition are described. Also, the relationship of such notions as competition in the market and successfully is discussed. The relevance of this topic is quite large. It is perfect competition is an example of a perfect market in a market economy. Finding the link between successful small and medium business and the extent of competition in the market, we can handle all the necessary processes for the efficient functioning of the market. Assessing the degree of proximity of a market we can predict its development, we can draw conclusions about the success of the companies in this market.

Keywords: small and medium enterprises, perfect competition, evaluation of the success of small and medium-sized businesses, degree of market competition.

Актуальность данной темы очень высока. Любой предприниматель стремится стать успешным. Где проще быть успешным: на конкурентном рынке, где много продавцов и очень сильная конкуренция, или же на рынке, где есть монополист, который создает эффект однобокой конкуренции? Данное противоречие тем более подчеркивает актуальность темы.

Быть успешным в настоящее время очень сложно. Успешного человека, как правило, характеризуют одежда, машина, окружение, поведение и т.п. С характеристиками успешности фирмы все намного сложнее. Что такое успех

фирмы? Естественно с точки зрения коммерциализации деятельности, успех фирмы — это наличие и размер прибыли. Все ли фирмы, которые получают прибыль, можно назвать успешными? Можно ли говорить, что если компания не получает прибыль, то она не успешна? Данный вопрос требует длительного обсуждения, так как сама категория успешности почти не раскрыта в современной экономической науке.

Успешность предприятий малого и среднего бизнеса мы будем рассматривать в соответствии с критериями Д. А. Плетнева и Е. В. Николаевой[1]. Среди них есть рентабельность продаж и прирост продаж. Исходя из значений этих показателей, выделяют следующие категории успешности фирмы: безусловно успешные фирмы, относительно успешные и неуспешные. Чтобы оценить степень близости рынка к совершенной конкуренции, каждому условию, описанному ранее, необходимо придать легкоисчислимое значение.

Теоретически во взаимодействии категорий успешности и конкуренции существуют противоречия. С одной стороны, конкуренция должна стимулировать компании к развитию — условно соревнуясь между собой, они становятся все более и более успешными, а с другой — по своей природе конкуренция направлена на то, чтобы выживали сильнейшие, соответственно, будут и неуспешные компании, которые не смогли выжить в агрессивных условиях рыночной экономики. На основе критериев успешности выдвинем гипотезу: успешность фирмы на рынке напрямую зависит от степени конкурентности.

Чтобы проанализировать степень конкурентности рынка, воспользуемся методикой на основе придания качественным критериям количественных характеристик.

Одним из первых в своих трудах о совершенной конкуренции заговорил Адам Смит. То, что понимается под совершенной конкуренцией, на самом деле есть модель, которая может многое сказать о системе цен, но мало что говорит о конкуренции и организации фирм. Вероятно, причина тому — интеллектуальная основа этой модели, восходящая к спорам между меркантилистами и фритредерами в XVIII веке[2]. Стандартные условия совершенной конкуренции были сформулированы П. Самуэльсоном:

1. количество компаний на рынке максимально большое и стремится к бесконечности;

2. барьеры входа на рынок минимальны или отсутствуют вовсе;

3. покупатель знает всю информацию;

4. влияние фирмы на общую картину на рынке незначительно, и своим поведением она практически не способна изменить ситуацию на рынке;

5. производимый продукт на рынке однороден и имеет похожие полезные свойства[3].

Очевидно, что данные условия в реальной жизни практически невыполнимы, так как сама по себе модель рынка с совершенной конкуренцией утопична и слишком идеальна. Рынок может лишь стремиться к совершенной конкуренции, но не достигнет ее. Таким образом, возможна лишь некая степень близости рынка к совершенной конкуренции.

Чтобы определить, насколько рынок близок к совершенной конкуренции, необходимо придать абстрактным качественным критериям совершенной

[1] **Плетнев Д. А., Николаева Е. В.** Успешность среднего бизнеса Челябинской области: анализ ключевых сфер деятельности // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2014. № 21 (350). Экономика. Вып. 47. С. 128–144.
[2] **Смит А.** О богатстве народов // О богатстве народов. 2001. Вып. 5. С. 123–158.
[3] **Самуэльсон П.** Экономика / Пер. с англ. В. Миронов. М.: Экономика, 2012.

конкуренции числовые значения. Для этого попробуем проанализировать каждый критерий и для каждого критерия разработать систему исчисления.

Количество компаний на рынке максимально большое и стремится к бесконечности. В рамках оценки успешности компаний малого и среднего бизнеса нам подходит рынок сдачи недвижимости в аренду. С тем чтобы в дальнейшем выполнить критерий номер 5, нам необходимо стратифицировать данный рынок и опираться именно на рынок сдачи жилой недвижимости. Итак, для того чтобы выполнить критерий 1, нам необходимо просто взять рынок с самым большим количеством действующих на нем компаний.

Барьеры входа на рынок минимальны или отсутствуют вовсе. Очевидно, что в рыночной экономике отсутствие барьеров входа на рынок скорее фантастика, чем реальность. Тем не менее дифференциация барьеров в рамках рынков малого и среднего бизнеса присутствует.

Чтобы оценить в числовом виде наличие и размер барьеров входа на рынок, воспользуемся данными Национального рейтингового агентства оценки инвестиционного климата, которое в качестве оценки барьеров входа на рынок использует:

- эффективность процедур регистрации (среднее время регистрации, количество процедур, норма — 60 дней/10 процедур);
- нагрузка на бизнес, связанная с проведением проверок (количество различных проверок в год, норма — до 5 проверок);
- качество инфраструктуры (доля дорог, соответствующих нормам, мощность аэропорта города, норма — 70 % / 400 человек в час);
- количество и доступность финансовой поддержки (доля налоговых льгот от общей суммы налоговых отчислений).

Вышеперечисленные меры способны придать исчислимое значение наличию и размеру барьеров на вход.

Покупатель знает всю информацию. Далее необходимо проанализировать открытость информации о товаре и степень доступности данной информации. Согласно п.8 Закона РФ «О защите прав потребителей», потребителю в полном объеме должно быть представлены следующие показатели информации о товаре или услуге.

- достоверность (количество дел об информационной фальсификации заведенных на данном рынке, норма не больше 40 в год), которая предполагает правдивость и объективность сведений о товаре, отсутствие дезинформации, вводящее пользователей в заблуждение;
- доступность (среднее время поиска информации, включая Интернет, — не более 5 мин) — открытость сведений о товаре для всех пользователей; языковая доступность выражается в том, что информация должна быть изложена на государственном языке страны, где потребляется тот или иной товар или услуга;
- достаточность: имеющаяся информация должна быть достаточна для того, чтобы потребитель получил все необходимые сведения о товаре, также под достаточностью может пониматься рациональная информация; данный критерий в цифровом исчислении изобразить очень сложно, критерий оценки исходит скорее из эмпирического опыта, который, в свою очередь, основан на определении достаточности.

Влияние фирмы на общую картину на рынке незначительно. Далее рассмотрим следующий критерий близости рынка к совершенной конкуренции.

Чем меньше доля рынка у фирмы, тем меньше ее влияние на общую ситуацию на рынке. Оценить долю фирмы на рынке можно с помощью стандартных коэффициентов — индекса Херфиндаля — Хиршмана (HHI) и коэффициента концентрации (CR). Таким образом, в зависимости от значений индекса HHI и коэффициента концентрации выделяют:

- низкоконкурентные рынки: 70% < CR < 100%, 1800% < HHI < 10000%;
- умеренно конкурентные рынки: 45 % < CR < 70%, 1000% < HHI < 1800%;
- высококонкурентные рынки: CR < 45%, HHI < 1000%.

Чем выше конкурентность на рынке, тем больше компаний на данном рынке и меньше их размер, а следовательно, рыночная власть конкретной компании ограничена, и ее поведение практически не способно изменить общую ситуацию на рынке[1].

Производимый продукт на рынке однороден и имеет похожие полезные свойства. Измерить полезные свойства товара или услуги — достаточно сложная задача, поскольку присутствует определенная доля субъективизма. Для разных людей одна и та же услуга или товар могут приносить разное удовлетворение. И оценить степень удовлетворения очень сложно. Но возможно…

Для этого предлагается воспользоваться методом Роспатента, который занимается исследованием полезных свойств товара или услуги на предмет повтора или однородности. В случае уникальности данного товара (подобия нет во всем мире) на него выдается патент. Если товар или услуга повторяет уже ранее созданные полезные свойства другого товара или услуги, то патент не выдается. Для оценки степени однородности товаров используют Международную классификацию товаров и услуг, где каждой товарной группе присвоен свой индивидуальный коэффициент однородности. Руководствуясь данными коэффициентами, мы и оцениваем однородность целого рынка:

- 100–75% — рынок практически однороден;
- 75–45% — рынок средней однородности;
- 45–25% — рынок не однороден;
- 25–0% — практически отсутствуют полезные свойства товара, которые дублируют те, что есть у ранее придуманных товаров, выдается патент.

Предложенная методика способна ответить на вопрос, насколько рынок близок к совершенной конкуренции. Для того чтобы подтвердить или опровергнуть гипотезу о зависимости успешности предприятий малого и среднего бизнеса от степени близости рынка к совершенной конкуренции, необходимо с помощью предложенной методики проанализировать относительно успешные и безусловно успешные фирмы малого и среднего бизнеса. Если безусловно успешные фирмы будут очень близки к условиям совершенной конкуренции, то гипотезу можно подтвердить, в противном случае гипотеза будет опровергнута.

[1] **Макконнелл К. Р., Брю С. Л.** Экономикс: принципы, проблемы и политика: В 2 кн. / Пер. с англ. А Алексеев. М.: Республика, 2009.

Литература

1. **Бархатов В. И.** Теоретико-методологические аспекты регулирования совершенной и несовершенной конкуренции в глобальной экономике // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2010. № 27. С. 36–41.

2. **Бархатов В. И., Плетнев Д. А.** Сравнительный анализ подходов к определению понятия «успешность бизнеса» в современной науке // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2014. № 18 (347). С. 8–18.

3. **Бархатов В. И.** Природа и противоречия успешности малого и среднего бизнеса в современной экономике // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2014. № 21 (350). С. 8–14.

4. **Долан З. Дж., Линдсей Д. Е.** Рынок: микроэкономическая модель / Пер. с англ. К. Фазылова. СПб., 2012.

5. **Лымарь Е. Н.** Монополистическая конкуренция в кризисный и посткризисный период // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2013. № 15. С. 64–68.

6. **Макконнелл К. Р., Брю С. Л.** Экономикс: принципы, проблемы и политика: В 2 кн. / Пер. с англ. А. Алексеев. М.: Республика, 2009.

7. **Международная** классификация товаров и услуг для регистрации знаков. 10-я ред. / Федеральная служба по интеллектуальной собственности, ФГБУ «Федеральный институт промышленной собственности». 4-е изд. М., 2015.

8. **Плетнев Д. А., Николаева Е. В.** Успешность среднего бизнеса Челябинской области: анализ ключевых сфер деятельности // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2014. № 21 (350). Экономика. Вып. 47. С. 128–144.

9. **Приказ** ФАС РФ от 25.04.2006 № 108 (ред. от 28.04.2010) «Об утверждении Порядка проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61947/.

10. **Робинсон Дж. В.** Экономическая теория несовершенной конкуренции / Пер. с англ. Т. Иванов. М., 2010.

11. **Рубин Ю. Б.** Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006. 458 с.

12. **Самуэльсон П.** Экономика / Пер. с англ. В. Миронов. М.: Экономика, 2012.

13. **Смит А.** О богатстве народов // О богатстве народов. 2001. Вып. 5. С. 123–158.

14. **Стенлейк Дж. Ф.** Экономикс для начинающих / Пер. с англ. Л. Сивалов. М.: Республика, 2009.

15. **Чемберлин Э.** Теория монополистической конкуренции: Реориентация теории стоимости / Пер. с англ. Э. Г. Лейкина, Л. Я. Розовского; под ред. О. Я. Ольсевича. М.: Экономика, 1996. С. 256–260.

УДК 336.774.5:334.012

О. С. Рудакова
д.э.н., профессор
кафедра «Банки и банковский менеджмент»
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: olrud@yandex.ru

Финансирование малого бизнеса в новых экономических условиях

Аннотация. Рассматривается современное состояние малого и среднего предпринимательства в условиях кризиса, анализируются проблемы финансирования, причины их возникновения и возможные пути решения. Особое внимание уделено мерам по развитию финансирования в современных условиях, возможностям, которые дает применение ИТ-технологий.

Ключевые слова: банковский кредит, краудфандинг, малый и средний бизнес, микрофинансовая организация, P2P-кредитование.

O. S. Rudakova
Doctor of Economics, Professor
Department of Banks and Banks Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: olrud@yandex.ru

Lending to sme in new economiuc realities

Abstract. The current state of small and medium enterprises in the crisis is discussed, the problems of funding, their causes and possible solutions are analyzed. Particular attention is paid to the measures for the development of funding under current conditions, the possibilities offered by the use of IT technologies.

Keywords: bank credit, crowdfunding, small and medium business, microfinance institutions, P2P lending.

В развитых государствах предпринимательский сектор составляет основу экономики. Например, в объеме валового внутреннего продукта ряда европейских стран, США и Канады малый и средний бизнес занимает до 50%. В России на его долю приходится менее 20%, но малое и среднее предпринимательство может стать одним из ключевых факторов развития отечественной экономики.

По данным Росстата, в 2014 году продолжился рост числа предприятий, относящихся к сегменту малого и микробизнеса. Их номинальное количество выросло на 1,7% и приблизилось к 2,1 млн единиц. Прирост произошел главным образом в сегменте микропредприятий, число малых компаний выросло лишь на 0,5%. Численность занятых на малых и микропредприятиях выросла лишь на 0,14% и также только за счет роста в сегменте микробизнеса. Что касается финансовых показателей деятельности, то в 2014 году оборот малого и микробизнеса номинально вырос на 6,4%, но в реальном выражении (с учетом инфляции) сократился на 6,6%. Объем инвестиций увеличился на 15,6%, с учетом инфляции — на 3,7%. Число индивидуальных предпринимателей упало в 2011–2013 гг., но по итогам 2014 года увеличилось на 1,1% и составило 3,42 млн человек (по данным ФНС России).

Развитие малого и среднего предпринимательства является достаточно сложным процессом, так как в большой степени определяется общими усло-

виями функционирования отечественной экономики. Уже в 2012–2013 годах постепенно замедлялись темпы роста экономики, в частности потребительского спроса, а в 2014 году ситуация еще более обострилась на фоне введенных рядом стран экономических санкций. Наиболее серьезным потрясением для бизнеса следует признать декабрьский кризис 2014 года на валютном рынке, вынудивший Банк России увеличить ключевую ставку до 17%, что сразу же повлекло удорожание банковских кредитов. В результате снизился объем портфеля кредитов малых и средних предприятий на 0,9% уже в 2014 году, в первом квартале 2015 года падение продолжилось и достигло 5,4% за 3 месяца.

По совокупности указанных показателей и их динамики можно констатировать, что 2014 год стал для малого и среднего бизнеса самым тяжелым за последние 5 лет. Очевидно, что основной причиной стали проблемы в экономике страны, они же значительно повлияли на общее изменение условий для ведения предпринимательской деятельности в нашей стране. Об ухудшении предпринимательского климата в стране предприниматели неизменно говорят с 2012 года. В 2015 году отмечается самый высокий уровень пессимизма. На фоне ухудшения предпринимательского климата изменяется и степень значимости основных факторов, сдерживающих развитие бизнеса. Так, в 2015 году самой важной проблемой предприниматели назвали острую конкуренцию. На второе место вышла проблема с доступом к кредитам и другим формам заемного финансирования. На третьем месте оказались меры по снижению избыточных административных барьеров и борьбе с коррупцией.

В сложившихся непростых условиях предприниматели ждут активных шагов государства навстречу бизнесу. Как и раньше, больше всего ждут снижения налоговой нагрузки.

Среди важных направлений поддержки малого и среднего бизнеса, мер, реализуемых Правительством РФ и Банком России, — расширение доступа данного сектора экономики к источникам финансирования и удешевление процентной ставки кредитования. Представляя программы и меры поддержки малого и среднего бизнеса, осуществляемые российскими государственными институтами, необходимо указать на следующие блоки инициатив.

Меры по предоставлению фондирования банков для кредитования малых и средних предприятий. Важными направлениями Банк России считает дальнейшее изменение залогового законодательства, облегчающие банкам реализацию залогового имущества, создание базы данных заложенного движимого имущества и введение специальных залоговых счетов, с которых банки могли бы беспрепятственно списывать деньги должников.

К числу мер, расширяющих возможности наращивания обеспечения по кредитам, следует отнести развитие механизма гарантирования кредитов с участием государственных гарантийных фондов. Как известно, для дальнейшего развития данного института необходимо формирование единой национальной системы, объединяющей региональные гарантийные организации и создание федерального гарантийного фонда, который станет ядром системы. В целях реализации потенциала системы создано Агентство кредитных гарантий.

Более активное использование услуг бюро кредитных историй будет способствовать более точной и взвешенной оценке банками рисков кредитования сектора МСБ, а следовательно, облегчать получение финансирования и снижать ставки.

Снижение регуляторных ограничений для банков. Упрощение требований мегарегулятора в отношении банков, занимающихся кредитованием малых и средних предприятий — одна из мер, применяемых Банком России

для развития этого сегмента финансового рынка. Наиболее свежим примером здесь могут служить изменения, предусматривающие необходимость проверки банками реальности деятельности заемщиков (в рамках борьбы с фирмами-однодневками) и формирование резервов в зависимости от результатов такой проверки[1]. Из-под действия данной нормы выведены индивидуальные предприниматели и кредиты не более 10 млн руб., составляющие более 90% кредитов заемщиков данной категории.

Ассоциация российских банков совместно с рядом коммерческих банков завершает работу над формированием отраслевого стандарта кредитования малого и среднего бизнеса. Данный документ, основанный на учете специфических рисков кредитования малых и средних предприятий, будет содержать рекомендации по организации оптимального процесса кредитования предпринимательства. Разработчики стандарта рассчитывают, что документ обеспечит большую эффективность процесса.

К числу основных причин для формирования широкой ассортиментной линейки продуктов малых и средних предприятий относятся высокая неоднородность и разнообразие сектора малого и среднего российского бизнеса. Чтобы отвечать запросам различных сегментов, нужен широкий продуктовый ряд банковских услуг. Однако при формировании продуктового ряда не в полной мере учитываются такие важные характеристики сегментов малых и средних предприятий, как профили риска, специфика деятельности, модели поведения клиентов, демографические характеристики, стадия жизненного цикла компании, образовательный уровень менеджеров, приоритетные информационные каналы, вовлеченность в бизнес-сообщества и др.

Следует отметить, что в условиях замедления экономического роста российское правительство рассматривает потенциал данного сектора как один из источников преодоления рецессии и восстановления экономики. Предпринимаются различные меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе по упрощению финансирования. Бизнес-модель, применяемая российскими банками в работе с малыми и средними компаниями, нуждается в улучшении и доработке.

При выборе источников заемного финансирования малые и средние предприятия имеют ряд альтернатив. Для них ключевыми сегментами рынка заемных ресурсов являются банковское кредитование, лизинговые услуги, микрофинансирование и факторинг.

Изменившаяся макроэкономическая ситуация в начале года ожидаемо замедлила темпы роста кредитования малого и среднего бизнеса, но по мере понижения ключевой ставки Банком России ситуация на рынке стабилизируется.

В целом по Российской Федерации в 1–3 кварталах текущего года наблюдается снижение кредитования малого и среднего бизнеса на 30,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Заемщики, которым отказали в банковском кредите, меняют стратегию поведения. В условиях ужесточения условий кредитования банками микрофинансовые организации (МФО) рассчитывали на приток клиентов. Однако этого не произошло по нескольким причинам:

- заемщики стали более аккуратно принимать решения, оценивая, какую сумму им взять в долг в МФО;
- существуют отличия между самими продуктами, предлагае-

[1] **Положение** о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности (утв. Банком России 26.03.2004 № 254-П) (ред. от 01.09.2015) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document cons_doc_LAW_47597/.

мыми финансовыми институтами: МФО предоставляют суммы, которые не удовлетворяют банковских заемщиков, и последние вынуждены обращаться в банк либо просто отказаться от крупных покупок.

Для финансовой сферы отсутствие массового перехода клиентов в МФО означает повышение качества портфеля и оздоровление финансовой системы, в том числе и с точки зрения снижения закредитованности заемщиков.

По данным Банка России, среднерыночные значения полной стоимости потребительских кредитов (ПСК) в I квартале 2016 года составят 38,7% по POS-кредитам без обеспечения на сумму до 30 тыс. рублей и на срок до одного года. В МФО среднерыночная ПСК по потребительским микрозаймам с похожими условиями (сумма до 30 тыс. руб. и срок до одного года) — 171,4%. Среднерыночные значения ПСК в МФО на сумму до 30 тыс. руб. и на срок до одного месяца — 660,2%.

По мнению ряда экспертов, сложившаяся ситуация с финансированием МСБ таит в себе некоторые опасности. Некоторые граждане готовы совершить незначительные, с их точки зрения, махинации, чтобы повысить свой социальный статус перед финансовыми учреждениями. По данным Объединенного кредитного бюро, за последний год вдвое выросла доля заявок с подозрением на мошенничество. Если в 2014 году доля мошеннических заявок составляла около 1% от общего потока входящих заявлений, то по итогам девяти месяцев 2015 года она превысила 2%, количество подозрительных заявок выросло на 46%. При этом общее количество заявок на кредиты сократилось на 30%.

Финансовый рынок постоянно пополняется новыми игроками, которые год за годом все активнее теснят традиционных участников. Различные компании, предлагающие услуги по кредитованию или приему платежей, постепенно стали представлять серьезную конкурентную опасность для банков и финансовых корпораций. Об этом свидетельствуют не только общие наблюдения и настроения рынка, но и многочисленные исследования. В частности, специалисты компании Misys опросили представителей 77 банков в странах Европы, Северной Америки, Африки, Ближнего Востока и Азиатско-Тихоокеанского региона и задали им вопросы, касающиеся возможной конкуренции со стороны альтернативных поставщиков финансовых услуг. Две трети респондентов признались, что боятся потерять свою долю рынка из-за усиливающегося давления со стороны новых игроков. 84% выразили уверенность в том, что обострившаяся конкурентная борьба в итоге скажется на стоимости кредитных продуктов.

По статистике, все больше компаний малого и среднего бизнеса предпочитают использовать небанковские кредитные продукты, например P2P-кредитование. В отличие от классических банков, новые финансовые компании не испытывают такого давления со стороны регулирующих органов, что дает им больше возможностей для маневра и в итоге они получают все шансы выиграть конкурентную борьбу. По сообщениям СМИ, только в Великобритании объем рынка P2P-кредитования в 2014 году составил 1,2 млрд фунтов стерлингов. Онлайн платформа P2P-кредитования LendingClub на данный момент обеспечила предоставление кредитов на сумму более 11 млрд долл.

Развитие ИТ-технологий привело к возникновению краудфандинга (от англ. crowdfunding) — добровольного коллективного объединения средств, чтобы оказать финансовую поддержку усилиям других людей или организаций. Лидеры рынка: кредитование — 11,08 млрд долл., различные социальные проекты — 3,06 млрд долл.

Малый бизнес обладает высокой устойчивостью, обусловленной меньшей зависимостью от макроэкономических факторов. Среди его преимуществ — оперативность в принятии решений, высокая адаптация к изменяющимся внешним условиям, быстрая оборачиваемость средств, благодаря чему малый бизнес может занять высвобождающиеся в период кризиса ниши, взяв на себя значительную часть производства товаров и услуг. Безусловно, особую роль в этом процессе должна сыграть стратегия импортозамещения, которая реализуется в стране в ответ на введенные санкции. Залогом успеха должно стать гармоничное сочетание прямых и косвенных мер поддержки, системного подхода и последовательности проводимых мероприятий.

Литература

1. **Блинов А. О., Рудакова О. С.** Диагностика развития малого предпринимательства в России // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 4. С. 62–66.

2. **Блинов А. О., Рудакова О. С.** Стратегический менеджмент малого бизнеса в России в условиях импортозамещения // Предпринимательство и бизнес в условиях экономической нестабильности: Матер. III междунар. науч. конгресса. М.: Финансовый университет, 2015. С. 111–112.

3. **Калтырин А., Антончиков С.** Финансы для малого бизнеса. Российская и зарубежная практика // МСП Банк. URL: https://www.mspbank.ru/Ekspertam/otchetyi_partnerov/Otchetyi_NISIPP/Finansyi_dlya_malogo_biznesa_Rossiyskaya_i_zarubezhnaya_praktika.

4. **Положение** о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности (утв. Банком России 26.03.2004 № 254-П) (ред. от 01.09.2015) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47597/.

5. **Финансовое** состояние и ожидания малого и среднего бизнеса в 2015 году // МСП Банк. URL: https://www.mspbank.ru/userfiles/files/MSP_SIO_2015_15-06.pdf

УДК 334

С. Г. Джужуева
аспирант
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Soficko-09@mail.ru

Модели социального предпринимательства в России и в мире

Аннотация. Модели соотносятся с финансовыми и социальными целями социального предприятия, миссией, рыночной динамикой, потребностями клиентов или их возможностями. В статье рассмотрены операционные модели, существующие в мире, и проведен анализ по их использованию в России.

Ключевые слова: операционная модель, социальное предпринимательство.

S. G. Dzhuzhueva
Post-graduate Student
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Soficko-09@mail.ru

Models of social entrepreneurship in Russian and in the world

Abstract. The models relate to the financial and social objectives of the social enterprise, mission, market dynamics, customer needs or opportunities. The article describes operational models existing in the world and the analysis of their use in Russia.

Keywords: operational model, social entrepreneurship.

Социальное предпринимательство как общественно-экономическое явление возникло еще в XIX веке. Однако всеобщее признание феномен получил только в 1980–1990-х годах вследствие расширения масштабов деятельности социальных предпринимателей и объема решаемых ими проблем. Это обусловлено обострением целого комплекса социальных проблем и очевидной неспособностью общества эффективно решать их традиционными способами рыночной экономики и государственной поддержки. Увеличивающееся количество успешных примеров социального предпринимательства привело к его признанию как перспективного направления развития некоммерческого сектора, бизнеса и социальной политики государства.

Операционная модель включает в себя ценностную сеть, взаимодействие с клиентом, каналы сбыта, получение прибыли. Организация определяет и развивает ключевую компетенцию для создания ценности, становясь основным двигателем, благодаря которому и формируется исключительная ценность как для фирмы, так и для потребителя. Согласно ресурсному подходу к стратегии, компетенция — это деятельность и процессы, посредством которых организация эффективно использует свои ресурсы, ключевая компетенция — деятельность, которая составляет конкурентное преимущество и которую конкурентам трудно скопировать. Благодаря ключевой компетенции фирма способна удовлетворить потребность рынка. Модели не олицетворяют орга-

низации и не являются юридическими структурами. Они отображают конфигурации, используемые для создания той или иной социальной ценности и экономической ценности, они могут быть применимы к организации, любой программе или любым видам услуг. Данные модели могут сочетаться и комбинироваться для достижения максимального результата.

Модель «Поддержка предпринимателя» предлагает поддержку бизнеса и финансовые услуги для целевой аудитории — индивидуальных предпринимателей или организаций. Миссия основана на стремлении помочь с материальным обеспечением клиентам, поддерживая предпринимательскую деятельность. Социальное предприятие становится финансово самодостаточным за счет продажи услуг клиентам и использует эти доходы для покрытия расходов, связанных с предоставлением услуг по предпринимательской поддержке, а также операционных издержек.

Модель «Вознаграждение за услуги» превращает в источник прибыли свои услуги, продавая их целевой группе населения или клиентам, физическим лицам, фирмам, сообществам или третьим лицам. Миссия направлена на оказание услуг в здравоохранении и образовании. Социальное предприятие достигает финансовой самоокупаемости за счет оплаты, взимаемой за предоставление услуг.

Модель «Низкодоходный клиент» является разновидностью предыдущей модели, обеспечивает доступ к продуктам и услугам посредством цены, дистрибуции, особенностей продукта и т. д., закрывая остальным доступ на этот рынок. Тем не менее достижение финансовой устойчивости является сложной задачей.

Модель «Кооператив». Данная модель социального предпринимательства обеспечивает прямую выгоду членам кооператива посредством участия в получении рыночной информации, услуг, технической помощи / расширения услуг, коллективных договоров, экономии посредством оптовых закупок, доступа к продуктам и услугам, доступ на внешний рынок для товаров и услуг, произведенных членами кооператива и т.д. Членские кооперативы часто состоят из мелких производителей той же группы продуктов или сообществ с общими потребностями. Миссия кооперативов заключается в организации центров по предоставлению услуг. Финансовая самодостаточность достигается за счет продажи своих продуктов и услуг для своих членов (клиентов), а также на коммерческих рынках.

Модель «Взаимосвязи с рынком» способствует развитию торговых отношений между целевой группой населения, мелкими производителями, местными фирмами, кооперативами и внешним рынком. Социальный предприниматель выступает в качестве брокера, соединяя покупателей с производителями, и наоборот. Продажа рыночной информации и исследовательских услуг является вторым типом бизнеса, распространенным в модели взаимосвязей рынков.

Модель «Субсидирование». Социальный предприниматель продает свою продукцию или услуги на внешнем рынке и использует доход для финансирования социальных программ. Предоставление субсидирования является одним из наиболее распространенных типов социальных предприятий, потому что оно применимо практически к любой некоммерческой организации. Модель «Субсидирование» может предположительно вырасти в модель «Организационная поддержка», если она станет достаточно прибыльной, чтобы обеспечить доход для главной организации.

Модель «Организационная поддержка». Социальное предприятие продает свою продукцию и услуги на внешний рынок, другим предприятиям или широкой общественности. Модель подразумевает внешнюю деятельность.

Эта модель социального предпринимательства создается в качестве механизма финансирования для организации и часто структурирована в качестве вспомогательного бизнеса (некоммерческой или коммерческой организации), владельцем которого является другая организация.

Модель «Посредник» предоставляет услуги для мелких производителей (физических лиц, фирм и организации), чтобы помочь им выйти на рынок. Услуги социального предприятия добавляют ценность клиентскому продукту, обычно это разработка продукта, помощь в производстве и сбыте, кредите. Миссия направлена на укрепление рынков, содействие финансовой стабильности, усиление материальной стабильности. Социальное предприятие становится самодостаточным за счет продаж продукции, полученной от клиента. Данную модель используют маркетинговые организации, фирмы, производящие потребительские товары или фирмы, продающие обработанные пищевые продукты или сельскохозяйственную продукцию. Сбытовые кооперативы создают экономические возможности для сельских ремесленников, купив ковры ручной работы, корзины и скульптуры, а затем сбыв их за рубежом. Как показал анализ существующих инициатив в социальном предпринимательстве и моделей их взаимодействия, в России данная модель пока не реализована.

По данным каталога предприятий, товаров и услуг социальных предпринимателей, в России существует 63 социальных предприятия (без СО НКО). Изучив данные предприятия, можно сделать вывод, что восемь из девяти моделей реализованы в проектах *(см. таблицу)*.

Операционные модели, применяемые в России

Модель	Миссия	Сфера реализации	Реализация в России
Поддержка предпринимателя	Поддержка бизнеса и финансовые услуги	Любая	Есть
Трудоустройство	Помощь в материальном обеспечении клиентам	Любая	Есть
Вознаграждение за услуги	Оказание услуг в секторах, в которых есть специализация	Здравоохранение, образование	Есть
Низкодоходный клиент	Предоставить доступ к продуктам и услугам посредством цен, дистрибуции, особенностей продукта и т.д.	Здравоохранение, образование, технологии, ЖКХ	Есть
Кооператив	Участие в получении рыночной информации, услуг, технической помощи / расширение услуг, коллективных договоров, экономия посредством оптовых закупок, доступ к продуктам и услугам, доступ на внешний рынок для товаров и услуг, произведенных членами кооператива и т. д.	Любая	Есть
Взаимосвязь с рынком	Выступать в качестве брокера, соединяя покупателей с производителями и наоборот	Любая	Есть
Субсидиарная	Помощь в продаже продукции и услуг на внешний рынок	Любая	Есть
Организационная поддержка	Помощь в продаже продукции и услуг на внешний рынок	Любая	Есть
Посредник	Помощь в выходе на рынок	Любая	Нет

Рассмотрение данных моделей как инструментов организации и развития социального предпринимательства дает возможность создавать сложные функциональные структуры и расширять проекты в разных сферах деятельности. На основе данных моделей могут быть реализованы структуры, состоящие из нескольких моделей организаций и использующие инструменты для их распространения, например социальный франчайзинг.

Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на более глубокое изучение организационно-управленческих аспектов разных типов моделей, проведение эмпирического анализа на более широкой выборке российских социально-предпринимательских фирм.

Литература

1. **Alter K.** Social enterprise typology. Seattle: Virtue Ventures LLC, 2007. 124 p.
2. **Ashoka U., Brock D. D.** Social entrepreneurship education resource handbook. [S. l.,] 2011. URL: http://ashokau.org/wp-content/uploads/2011/04/AshokaU_Handbook_Preview.pdf.

УДК 651.01 + 005.334

О. А. Николаевская
к.э.н., доцент
кафедра «Экономика и инновационное развитие бизнеса»
Южно-Уральский государственный университет
Челябинск, Российская Федерация
E-mail: oanikolaevskaia@mail.ru

Нейроменеджмент как новое направление исследований концепций менеджмента

Аннотация. Статья посвящена формированию и развитию нового направления исследований в управлении. Представлены основные особенности, условия и предпосылки перехода к новой концепции менеджмента в организационном развитии компаний. Представлен авторский взгляд на будущее исследований в области нейронаучного управления и полученные в процессе работы выводы.

Ключевые слова: концепция развития, менеджмент, метод исследования, направление исследований, нейроменеджмент, организационный менеджмент, процесс управления.

O.A. Nikolaevskaya
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics and Innovative Development of Business
South Ural State University
Chelyabinsk, Russian Federation
E-mail: oanikolaevskaia@mail.ru

Neuromanagement as a new line of investigation in the concept of management

Abstract. The article is devoted to the formation and development of new line of investigation in management. The article presents the chief distinction, conditions and prerequisites of transition to the new concept of management in companies' organizational development. In conclusion presents the author's view on the future research in the field of neuroscience and the findings obtained in the process.

Keywords: concept of development, management, method of research, line of investigations, neuromanagement, organizational management, process of governance.

Нейроменеджмент появился за рубежом примерно тридцать лет назад и в настоящее время является достаточно популярным подходом. Данное направление с каждым годом находит все больше и больше сторонников и уже занимает свое достойное место в научных исследованиях. Сегодня существует целый ряд работ, посвященных удачным примерам синтеза теории научного управления предприятиями и организационного менеджмента компаний с другими науками и формами практического приложения теории в развитии социально ответственного инновационного роста.

Необходимость такого дискурса объясняется стремлением дополнять содержание смежных научных направлений и областей исследований, обогащать их совместное развитие.

Сегодня современная панорама нейронаучного направления охватывает уже несколько областей исследования: ряд естественнонаучных направлений

(нейробиология, нейрофизиология, нейромедицина и нейрохирургия), технические направления и науки (кибернетика и нейроинформатика, нейрокомпьютинг), а также несколько общественных и гуманитарных приложений (нейрофилософия, нейроэкономика, нейромаркетинг и нейроменеджмент). Междисциплинарная природа исследований позволяет классически сложившимся системам лучше адаптироваться к требованиям и вызовам современности, точнее соответствовать и иметь лучшую мотивацию для поиска, решения и творческого воспроизводства определенного круга задач.

Так сложилось, что испокон веков средоточием технических систем было производство, социальных — общество, организационных — человек, экологических — природа. В зависимости от значимости и важности приоритетов задач, которые предстояло решить, системы могут становиться социально-экономическими, организационно-техническими, эколого-экономическими, социально-экологическими, нормативно-ценностными и т.д. По сути, это предполагает определенную расстановку акцентов на моменты, элементы и компоненты, которые имеют наибольшую важность в тот или иной период роста компании. Сегодня достаточно активно формируются смежные направления исследований, например, коннективизм, который изучает использование искусственных нейронных сетей для моделирования когнитивных процессов, или весьма популярный брейнфитнес, который изучает всевозможные упражнения и интеллектуальные игры, позволяющие поддерживать тонус в профессиональной деятельности и отличную интеллектуальную форму, успешно осваивать нужные в современных отраслях навыки и компетенции, а также соответствовать новым требованиям и актуальности самых популярных профессий. Появился и прайминг, который рассматривается как определенная технология представления стимула, когда в момент принятия и реализации решений он совсем не осознается или не учитывается сознанием, объясняется человеком или искусственным интеллектом, определяется тем или иным шаблоном и моделью поведения, выбранной последовательностью решений того или иного класса задач.

Надо отметить, что развитие общественных и социогуманитарных наук, изучающих разум, мозг, поведение, мотивацию и деятельность людей, закономерно приводит к появлению различных ответвлений нейронаучных знаний и практического их развития в разнообразных областях. Приставка «нейро» в любой научной дисциплине говорит о том, что интерес науки состоит в познании природных основ и принципов действия нейрофизиологических и нейропсихических процессов, связывающих их с предметом изучения. Активное применение нейроменеджмента в производственной, научной, управленческой и консалтинговой деятельности включает искусство постановки нужных вопросов и задач, побуждение к выдвижению, обсуждению и доказательности различных гипотез, поиску необходимой информации, планированию собственных действий по решению нестандартных вопросов, проблем и задач.

Что происходит с нашим мозгом еще до того, как мы вынесем сознательную оценку? Умеет ли человек самостоятельно управлять процессами активизации мозговой деятельности и развития интеллектуальной основы действий или для этого нужно дорогостоящее оборудование, разбирающиеся специалисты? Или и то и другое вместе? Как любой процесс сделать управляемым, гармонизированным и самоорганизационным? Как осознать и понять человеческую природу взаимодействия сознания и подсознания людей? Каким образом можно изолировать, контролировать и усиливать ответную реакцию на работу манипуляционных стимулов? Как сделать так, чтобы полезный эффект

действий стал мощнее и длительнее по времени? Как развивать интеллектуальную основу действий? Как суметь все это скомбинировать с другими не менее важными действиями, феноменами и поступками?

Анализ современной отечественной литературы позволяет сделать вывод о том, что больше всего публикаций в области нейронаучного направления сегодня появляется в области информатики, компьютерных наук, биологии, психологии и медицины, что, в принципе, соответствует общемировым тенденциям.

По мнению специалистов, в настоящее время экономика США на 70% базируется на знаниях, полученных посредством информационно-коммуникационных технологий[1]. В США, как и в Великобритании, на рекламу в среднем тратится вдвое больше, чем на образование. Хотя обе сферы работают на то, чтобы в благих целях видоизменять общественное сознание. Так, на одного практикующего журналиста приходится четыре специалиста по связям с общественностью и корпоративным коммуникациям. По материалам наших исследований[2], до 85% данных и информации, требующейся для принятия важных управленческих решений, находится вне пределов и текущих масштабов деятельности организаций[3].

В отечественной литературе наглядно представлено, как во многом расходятся наши коллеги, когда речь идет о решении того или иного круга задач, вопросах межличностных взаимоотношений и организационно-управленческих взаимодействий. Все это находит отражение в предписании определенных моделей и типов управления, размывании общепринятых стандартов и систем, стилей и шаблонов поведения, а также в навязывании определенных способов аргументации получаемых и полученных данных, выводов и результатов. Более того, междисциплинарный подход вносит и значительное разнообразие в терминологию, которую вынуждены систематизировать исследователи. Помимо постоянно появляющихся новых акцентов, определяемых видов и форм развития исследовательских направлений, в научных исследованиях меняются и ракурсы их использования, и методы их исследования, и даже масштабы. В качестве примера можно привести активное развитие наноэкономической школы менеджмента. В свое время в России впервые о нем заговорил Георгий Борисович Клейнер. Недавно появился ряд работ, в которых авторы вводят понятие «наноэкономический менеджмент», представляя «наноменеджмент» как новое направление экономических исследований, которое изучает экономику и менеджмент управленческих систем с учетом разных сил и масштабов. По мнению авторов, с позиции взаимодействия существующих и новых участников рынка наноэкономика представляет собой

[1] **Кучерова В. В.** Формирование рынка образовательных услуг в условиях модернизации высшей школы. С. 122: Дис. … канд. экон. наук. М.: ГУУ, 2015. 208 с. URL: http://guu.ru/viewer.php?url=http://www.guu.ru/files/dissertations/2015/10/kucherova_v_v/dissertation.pdf.

[2] **Амплеева Я. А.** Организационное развитие компаний на основе реализации принципов нейроменеджмента в России // Молодежь в науке: Новые аргументы: Сб. научных работ I Международного конкурса (Россия, г. Липецк, 6 октября 2014 г.): В 2 ч. / Отв. ред. А.В. Горбенко. Липецк: Научное партнерство «Аргумент», 2014. Ч. II. С. 61–73. URL: http://www.science-conf.ru/student/konkurs1_2.pdf; **Николаевская О.А.** Формирование и развитие новой парадигмы управления в современных российских условиях. URL: http://www.educonomics.ru/journal/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-ekonomicheskaya-konferentsiya-ieuf/?part=ekonomika-razvitiya; **Тихонова Н. В.** Оценка конкурентоспособности предприятия на основе развития деловой репутации компании // Молодежь в науке: Новые аргументы: Сб. науч. работ I Международного конкурса (Россия, г. Липецк, 6 октября 2014 г.): В 2 ч. / Отв. ред. А. В. Горбенко. Липецк: Научное партнерство «Аргумент», 2014. Ч. II. С. 193–200. URL: http://www.science-conf.ru/student/konkurs1_2.pdf.

[3] **Дрогобыцкий И. Н.** Парадигма организационного менеджмента // Вектор науки ТГУ. Сер. Экономика и управление. 2012. № 1 (8). С. 43–57. URL: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site1238/html/media68604/06_drogo.pdf; **Хорошилов А. В., Селетков С. Н., Днепровская Н. В.** Управление информационными ресурсами. М.: Финансы и статистика, 2006. 272 с.

многоуровневый подход, для анализа которого необходим эффективный и действенный управленческий инструментарий. В его задачи входят оценка эффективности организации различных уровней взаимодействий, определение роли и функции каждого уровня в совместном векторе, успешности развития, планирование и стратегическое развитие реализации тех или иных форм управления, действий и поступков[1].

В мире существует многомиллиардная индустрия нейромаркетинга. Ученые чаще всего понимают его высокоточное аппаратное тестирование неосознанных человеческих реакций на любую визуальную систему, образ или объект.

Современный нейроменеджмент сегодня — это не стройная теория в науке и мастерстве управления, а фрагментарные факты искусства управления экономическими, управленческими, социальными, производственными процессами по образу и подобию естественных, природных, нейронных. Иначе получается, как в том анекдоте: остается раскинуть сети шире и суметь совсем не забыть о том, что «…кратковременная память человека способна запоминать в среднем девять двоичных чисел, восемь десятичных, семь букв алфавита и пять односложных слов, тогда как наши братья меньшие — муравьи способны запоминать и передавать сообщения длиной до семи бит, перемещать и переносить грузы в десятки раз больше, благополучно сосуществовать друг с другом, комфортно уживаться и продуктивно жить в муравейнике».

Человек — это организм, и в то же время человек — это личность. Личностью он становится посредством общения. Личность человека не сводится к психическим процессам. Это и социум ближайшего окружения, и определенные методики формирования и развития, и применяемые технологии роста, которые реализуются только в процессе общения, действия и взаимодействия. И то и другое нам нужно для того, чтобы лучше использовать наши потенциальные возможности, влиять на себя и других, переходить всем «вместе» или «врозь» от конкретных действий к дальнейшим прогнозам коммерческого успеха, от интуитивного творчества к точным формулам и расчетам.

Нейроменеджмент — прежде всего управление посредством и с учетом мозга, сознательной деятельности людей, понимания природы мыслительных процессов, скорости и результативности выполнения операций и действий, соединения мотивов и поступков людей, анализа протекающих в их организмах психических и нейрофизиологических реакций. Нейроменеджмент — гармонизированное и координированное управление, организация и мотивация к формированию и развитию определенной структуры, связей мозга с психическими и нейрофизиологическими процессами. Это также реакция, как сознания, так и организма, на любое воздействие извне. Это ответы на вопросы о том, почему один и тот же метод прекрасен в одном случае и бесполезен во многих других. Это размышление о том, как человек может изменять силу импульсов и степень эмоциональных контрастов, способен ли он влиять на свои собственные реакции, быть внимательным в отношениях: к себе, к другим, по отношению к своим коллегам и собеседникам.

По мнению ряда специалистов, нашим системам менеджмента не хватает свободы и конструктивизма, стройности и искусства управления, результативности и эффективности организации, умения сделать нужные вещи по-новому. Первым лицам компании недостает намерения и готовности рисковать, духа здорового авантюризма, научного подхода к управлению и апробированного методологического аппарата. Всем нам не хватает умения

[1] **Кучерова В. В.** Формирование рынка образовательных услуг в условиях модернизации высшей школы: Дис. … канд. экон. наук. М.: ГУУ, 2015. 208 с. URL: http://guu.ru/viewer.php?url=http://www.guu.ru/files/dissertations/2015/10/kucherova_v_v/dissertation.pdf.

обеспечивать организацию, гармонизацию и повсеместного внедрения инноваций, большего стремления к социально-ориентированному и устойчивому управленческому росту[1].

Исследования подтверждают, что, как правило, только совершая выбор, человек становится более вовлечен и внимателен. Благодаря недавно открытому свойству зеркальности нейронов у нас есть способность имитировать различные действия и приемы, изучать разнообразные языки, приобретать новые комплексные умения. Ученые сделали вывод о том, что при наблюдении и непосредственном совершении действий наши нейроны «идут» по одним и тем же путям, «приписывающим» нам, в том числе, и несовершаемые нами ранее действия и поступки. Порой только устойчивое предубеждение, что «если не пробовать, то иногда невозможно и смочь», способно удержать нас от настойчивого цикла повторения, неизбежности и необратимости действий.

Способность человека не только повторять, но и адаптировать увиденный им опыт и тот или иной прием, умение улучшать стратегию, тактику и технологию его выполнения, возможность связать все это вместе и с уже известным конкретному человеку опытом очень важны и в управлении. При осознании необходимости, при формировании и развитии условий, необходимых для работы и адаптации, наш мозг «записывает» не все подряд, а только то, что связано с мотивацией.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. В современной теории и практике управления бытуют два подхода:

- каждый процесс управления весьма специфичен, определяется и зависит от деятельности субъекта управления, его связей с ближайшим и дальним окружением, существующими и потенциальными возможностями и ресурсами развития, приверженностями моделям, опыту, концепциям и их обновлению, любой активности взаимодействия;
- процесс управления — это дело вкуса, настойчивости и чьих-то личных устремлений; процессы управления весьма организованы и управляемы, во многом скоротечны и предопределены, состоятельны в перспективе, а порой совсем независимы от нас.

Для анализа сложных явлений реального человеческого мира весьма полезным может оказаться решение вопросов и проблем функционирования мозга, развития интеллектуальной основы его деятельности, нервной системы человека в частности и социально-экономической и инновационной деятельности людей.

---

[1] **Амплеева Я. А.** Организационное развитие компаний на основе реализации принципов нейроменеджмента в России // Молодежь в науке: Новые аргументы: Сб. научных работ I Международного конкурса (Россия, г. Липецк, 6 октября 2014 г.): В 2 ч. / Отв. ред. А.В. Горбенко. Липецк: Научное партнерство «Аргумент», 2014. Ч. II. С. 61–73. URL: http://www.science-conf.ru/student/konkurs1_2.pdf. **Дрогобыцкий И. Н.** Парадигма организационного менеджмента // Вектор науки ТГУ. Сер. Экономика и управление. 2012. № 1 (8). С. 43–57. URL: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site1238/html/media68604/06_drogo.pdf. **Кучерова В. В.** Формирование рынка образовательных услуг в условиях модернизации высшей школы: Дис. … канд. экон. наук. М.: ГУУ, 2015. 208 с. URL: http://guu.ru/viewer.php?url=http://www.guu.ru/files/dissertations/2015/10/kucherova_v_v/dissertation.pdf. **Манахова И. В., Лимонова Е. В.** Наноменеджмент — новое направление экономических исследований // Стратегии бизнеса. 2013. № 2. С. 14–17. URL: http://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/32. **Николаевская О.А.** Формирование и развитие новой парадигмы управления в современных российских условиях. URL: http://www.educonomics.ru/journal/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-ekonomicheskaya-konferentsiya-ieuf/?part=ekonomika-razvitiya. **Тихонова Н. В.** Оценка конкурентоспособности предприятия на основе развития деловой репутации компании // Молодежь в науке: Новые аргументы: Сб. науч. работ I Международного конкурса (Россия, г. Липецк, 6 октября 2014 г.): В 2 ч. / Отв. ред. А. В. Горбенко. Липецк: Научное партнерство «Аргумент», 2014. Ч. II. С. 193–200. URL: http://www.science-conf.ru/student/konkurs1_2.pdf. **Хорошилов А. В., Селетков С. Н., Днепровская Н. В.** Управление информационными ресурсами. М.: Финансы и статистика, 2006. 272 с.

Даже упрощенные представления о нейронах и нейронных сетях могут использоваться как формальные модели при решении проблем в экономических, социальных, управленческих, консалтинговых, инженерных и производственных системах.

В науке всегда присутствовали и присутствуют цикличность, осознанность, обратимость и непринужденное обращение к истокам. Развитие той или иной области исследования рано или поздно приводит к «разделению» знания и опыта, возрождению связей междисциплинарности, их синтезу и исследованию. Любое изменение способно порождать вопросы и решения. Возникновение вопросов и проблем всегда требует своего дальнейшего разрешения. Реализация эффективных решений способна приводить еще к большим по масштабу изменениям. В процессе управления важно учитывать дилемму разрешенности проблем, которая гласит: чем масштабнее и быстрее будут происходить текущие изменения, тем проще и в большем количестве их можно разрешать, тем быстрее и точнее нужно будет уметь думать и действовать.

Будущее исследований в области нейронаук требует активного использования и применения новых моделей, форм и методов исследования, подходящих шаблонов и стереотипов поведения, в том числе заимствованных из разных других наук. Для этого необходимы их унификация и соответствие управленческому инструментарию развития, конкретным и практикуемым практикам обучения, управленческим и учебным траекториям роста.

Управление инвестициями и инновациями

УДК 336.645.1

Е. Б. Тютюкина
д.э.н., профессор, зав. кафедрой
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: etutukina@mail.ru

Инвестиционные процессы в экономических системах: теория и практика

Аннотация. Рассматривается сущность и содержание инвестиционного процесса, определяющие его элементы и этапы (теоретический аспект), а также особенности, драйверы и направления развития инвестиционного процесса в мировой, национальной, региональной экономике, на микроуровне (практический аспект — на примере России).

Ключевые слова: драйверы, инвестиционный механизм, инвестиционный процесс, направления развития, объекты инвестиций, особенности, ресурсы, экономические субъекты.

E. B. Tyutyukina
Doctor of Economics, Professor, Chair of Department
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: etutukina@mail.ru

Theory and practice of investment processes in economic systems

Abstract. The essence and content of the investment process, elements and stages which define it (theoretical aspect), features, drivers and development directions of the investment process in the global, national, regional economy and at micro-economical level (practical aspects in Russian economy) are considered.

Keywords: development directions, drivers, economic entities, features, investment mechanism, investment objects, investment process, resources.

На современном этапе инвестиционные процессы, как экономические явления, являются частью всех экономических систем (мировой экономики, национальной экономики, региона, отдельно взятой организации). В данной статье инвестиционные процессы, их сущность и содержание[1] рассматриваются с учетом их особенностей, драйверов и направлений развития.

Определение любого экономического явления, прежде всего, должно отражать его сущность и содержание. В научной литературе существуют многочисленные трактовки понятия «инвестиционный процесс», все они имеют право на существование.

Определение его содержания как последовательности этапов, действий и операций инвестирования экономическими субъектами позволяет выделить в инвестиционном процессе *(рис. 1)*:

[1] **Сущность** (суть, назначение, функции) — это действительное содержание предмета, то, что есть само по себе, что не меняется под влиянием обстоятельств. Содержание — это характеристика, отражает систему взаимосвязанного состояния элементов, свойств и процессов.

- основные элементы, характеристика которых должна отражать технологический уклад, аллокацию ресурсов[1] , отношения собственности, социальные параметры (особенности в рыночной и смешанной экономиках рассмотрены в *табл. 1*);
- два этапа его осуществления:
  * принятие решений об инвестировании[2];
  * осуществление инвестиций и эксплуатация созданных объектов.

Рис. 1. Содержание инвестиционного процесса: Y_1, Y_2, Y_n — участники инвестиционного процесса: Р — ресурсы; З — затраты; Ои — объекты инвестиций; Д — доход; СЭ — социальный эффект

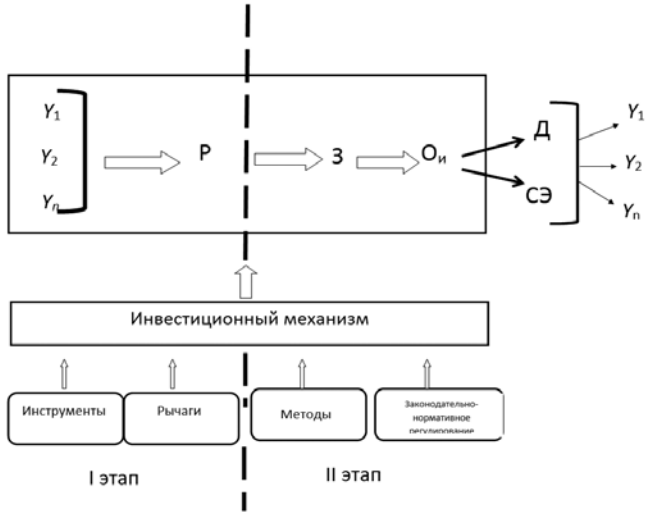


Таблица 1
Элементы инвестиционного процесса и их характеристика в рыночной и смешанной экономических системах

Элемент инвестиционного процесса	Состав	Особенность
Экономические субъекты (участники)	• Производители инвестиционных товаров, интеллектуальных продуктов; • инвесторы; • посредники; • потребители продукции, созданной с использованием объекта инвестиций; • менеджеры, осуществляющие инвестиционный процесс субъекты рыночной инвестиционной инфраструктуры	• Многообразие субъектов инвестиционной деятельности; • разделение функций государства и частных инвесторов в инвестиционном процессе; • разветвленная сеть посредников, способствующих реализации инвестиционного спроса и предложения

[1] Соотношение плана и рынка.
[2] В качестве комплексного критерия можно использовать «затраты - риски — эффективность — время».

Таблица 1
Элементы инвестиционного процесса и их характеристика в рыночной и смешанной экономических системах (*продолжение)*

Элемент инвестиционного процесса	Состав	Особенность
Объекты инвестиций	• Инвестиционные товары (объекты основных средств, оборотные активы, финансовые активы)	• Существование развитого многосегментного рынка объектов инвестиций, выступающих в форме инвестиционных товаров
Ресурсы	• Инвестиционный капитал; • трудовые ресурсы	• Наличие значительного инвестиционного капитала с диверсифицированной по формам собственности структурой, в которой преобладает частный инвестиционный капитал; • высокопрофессиональные кадры
Экономический (инвестиционный) механизм[1]	Инвестиционный механизм взаимодействия участников инвестиционного процесса (формирование и распределение ресурсов);	• Распределение инвестиционного капитала по объектам инвестирования осуществляется в соответствии с экономическими критериями оценки привлекательности инвестиций через механизм инвестиционного рынка

В ходе инвестиционного процесса создаются предпосылки для общественного воспроизводства, происходит кругооборот капитала и формируется цепочка создания и перераспределения стоимости, что и определяет сущность (предназначение) инвестиционного процесса.

Обзор и обобщение научной литературы и эмпирического материала позволили определить:

- драйверы развития инвестиционных процессов в мировой экономике, к которым прежде всего относятся:
  - технические достижения в сфере обработки информации и телекоммуникаций, повсеместное внедрение информационных технологий;
  - распространение современных технологических решений (прежде всего информационного и сетевого характера);
  - неравномерность развития национальных экономических систем[2];
  - перенос внутренних национальных экономических проблем на глобальный уровень;
  - активность общественных институтов в виде международных общественных организаций;
  - миграция рабочей силы на основе стандартизации образования;
- особенности инвестиционного процесса в мировой экономике на современном этапе цивилизационного развития *(табл. 2)*;
- драйверы развития инвестиционных процессов в национальных экономиках, формируемых под влиянием глобализации:

[1] **Воронченко Е. П.** Совершенствование финансового механизма регулирования инвестиционной деятельности: Автореф. дис. … канд. экон. наук. М., 2014. 24 с. С. 13

[2] В настоящее время пятый технический уклад имеют североамериканская, западноевропейская и японская цивилизации, заметных успехов в его освоении достигли новые индустриальные страны Азии, в том числе Китай.

* формирование пятого технологического уклада и начало перехода к шестому (начался в экономически развитых странах);
* переход к общественному воспроизводству инновационно-экологического типа, в частности к инновационно-инвестиционному процессу инновационно-экологического типа;
* обеспечение притока инвестиционных ресурсов из-за рубежа;
* институциональный подход к инновационному развитию, предполагающий внедрение стимулов для распространения знаний и технологий с целью обеспечить независимое развитие вместо эволюционного подхода, направленного на технологическое копирование (догоняющее развитие); новые технологические изменения должны осуществляться сразу в нескольких направлениях и сопровождаться изменениями в институциональной системе;
* осуществление совместных межстрановых инвестиций;
* присутствие на внутреннем рынке импортной продукции, что существенно изменяет стандарты потребительского и инвестиционного спроса, приближая их к уровню экономически развитых стран.

• направления развития инвестиционного процесса в России с учетом глобализации *(табл. 3)*;

• направления развития инвестиционных процессов в регионах России с учетом неравномерности их экономического развития и внедрения государственного менеджмента в качестве концепции управления[1]:

* формирование территориально-производственных кластеров, в том числе межрегиональных, способных обеспечить мультипликативность[2], синергизм, снижение трансакционных издержек, интеграционный подход к финансированию[3], взаимодействие субъектов крупного и малого бизнеса;
* процессный подход к публичному управлению инвестиционным процессом на территории (как основным) и взаимосвязанным с ним процессами;
* внедрение инвестиционного стандарта в регионах России;
* создание региональных фондов прямых инвестиций.

• два основных направления развития инвестиционных процессов на микроуровне в российской экономике:

* интеграционное взаимодействие субъектов (участников), организационными формами реализации которого могут быть территориально-научно-промышленные еди-

[1] В рамках концепции государственного менеджмента обязательны публичность и подотчетность субъекта управления всем заинтересованным сторонам, а также оценка результирующего воздействия нормативных правовых актов на предпринимательскую и инвестиционную деятельность со стороны экономических субъектов [5, с. 14].
[2] Рост доходов одной отрасли в результате роста доходов другой отрасли.
[3] Финансирование инфраструктуры является более приоритетным по сравнению с финансированием отдельных организаций.

ницы[1], интегрированные структуры в виде предпринимательских сетей[2] и крупные корпорации[3], которые будут созданы в отраслях высоких технологий;

- повышение роли социального инвестирования, в частности:

  — социально ответственное инвестирование, заключающееся в инвестировании на рынке ценных бумаг в компании, соответствующие социальным, этическим и экологическим стандартам, а также стандартам корпоративного управления, при наличии цели получения отдачи на капитал[4];

  — социальное инвестирование, направленное на развитие системы образования, здравоохранения, культуры и спорта, природоохранной деятельности, с целью развивать человеческий капитал и усилить социальную ориентацию экономической системы.

Таблица 2
Особенности инвестиционного процесса в мировой экономике

Элемент	Характеристика
Экономические субъекты (участники)	• Наличие крупных институциональных инвесторов; • наличие транснациональных корпораций, имеющих конкурентные инвестиционные преимущества; • государство выполняет функцию экономического агента, представляющего локальную макроэкономическую систему в мировой экономике
Объекты инвестиций	• Высокотехнологичные секторы производства; • инновационная инфраструктура; • объекты глобальной инфраструктуры обмена ресурсами и размещения производительных сил; • развитие нерегулируемых международных товарных рынков
Ресурсы	• Развитие нерегулируемых международных финансовых рынков; • рост производных финансовых инструментов; • наличие суверенных (национальных) инвестиционных фондов
Экономический (инвестиционный) механизм	• Международное согласование правил регулирования перемещения капитала; • глобальные цепочки создания стоимости

[1] Преимущество крупных инновационно-ориентированных структур состоит в том, что они работают над инновациями на протяжении длительного времени на постоянной основе и сами находятся в рыночной среде, что способствует коммерциализации и трансферту разработок.

[2] Признаками сетевого взаимодействия являются: совместное использование ресурсов, регулярный обмен информационными ресурсами, особый характер рыночных отношений, заинтересованность в общей цепочке целей. Сетевое взаимодействие прежде всего обусловлено ограниченностью ресурсов у экономических субъектов. Его преимущество — способность быстро менять свою организационную структуру под воздействием внешних факторов, используя проектное управление.

[3] В научной литературе убедительно доказано, что размер фирмы остается важнейшим фактором конкурентоспособности.

[4] В 2011 году Московская школа управления «Сколково» и Фондовая биржа РТС начали разработку первого в России фондового индекса на основе критерия СОИ [1, с. 20].

Таблица 3

Особенности инвестиционного процесса в национальной экономике России

Элемент	Современное состояние	Направление развития
Экономические субъекты (участники)	• Высокая роль государства при принятии приоритетных инвестиционных решений; интегрирование субъектов в кластеры; • формирование инновационных кластеров	• Кластеризация экономики с позиции обеспечения технологического прорыва; • обеспечение взаимосвязей институтов развития; • прямые иностранные инвестиции (ПИИ), представляющие собой технические и технологические инновационные ресурсы
Объекты инвестиций	• Инвестиции в производство и распространение информации (информационно-коммуникационные технологии); • рост доли инвестиционных товаров в структуре импорта, возможность обновить основные фонды силами отечественного производства только на 44%[1]	• Инвестиции в отрасли перспективного технологического уклада, создание центров саморазвития — промышленных комплексов для обеспечения импортонезависимости и экономической безопасности; • модернизация и развитие стратегически важных для экономики объектов инфраструктуры: производственной, коммунальной, социальной, природоохранной; • адресная поддержка инвестиционных программ и проектов; • инновации, инновационные проекты; • преодоление разрыва между потребностями сектора высоких технологий и возможностями научно-технологической сферы
Ресурсы	• Значительная доля использования бюджетных средств (до 70% инноваций); • вложения банков в корпоративные облигации нефинансовых организаций — около 27% совокупного долгового портфеля, в том числе в облигации отечественных организаций — 16,4%[2]; наиболее привлекательными эмитентами для банков являются компании финансовой сферы и ресурсодобывающих отраслей, вложения коммерческих банков в акции — 20,7%, для сравнения: в США этот показатель составляет 1%, в Германии — 1,7%[3]	• Формирование мультиинструментальных моделей финансирования; • формирование моделей финансирования капиталоемких долгосрочных высокорискованных инвестиционных проектов; • балансировка притока международных средств, включая поступления от суверенных фондов, за счет национальных инвестиций; • размещение средств суверенных фондов в национальные ценные бумаги (неполный вывод средств суверенных инвестиционных фондов из внутреннего оборота); • перераспределение бюджетных средств от менее эффективных (целевых программ) к более эффективным (грантам, субсидиям, международному инновационному сотрудничеству); • развитие рынка доверительного управления; • расширение участия банков в финансировании инвестиций посредством корпоративных облигаций как инструмента фондового рынка

[1] **Мишин М. Ю.** Развитие организационно-экономических механизмов венчурного инвестирования реиндустриализации промышленности: Автореф. дис. … канд. экон. наук. М.: ООО «Издательская торговая компания "Наука-Бизнес-паритет», 2013. 30 с.

[2] **Гиблова Н. М.** Тенденции и перспективы развития инвестиционных операций коммерческих банков на фондовом рынке России: Автореф. дис. … канд. экон. наук. М., 2013. 26 с. С. 17

[3] Там же. С.18.

Таблица 3
Особенности инвестиционного процесса в национальной экономике России
(продолжение)

Элемент	Современное состояние	Направление развития
Экономический (инвестиционный) механизм	• Основные инструменты стимулирования инвестиций и инноваций — налоговые инструменты, амортизационная политика, государственные гарантии	• Формирование инвестиционного климата с позиции методик, в большей степени отражающих финансово-экономические факторы (в отличие от методики Всемирного банка); • использование налоговых инструментов: стимулирующих для инновационных организаций (в частности, специальные налоговые режимы); адресное применение налоговых инструментов для различных групп субъектов) и сдерживающих — для организаций, которые не развивают инновационную деятельность; • интегрированное функционирование институциональных механизмов на различных уровнях

Литература

1. **Аннаев А. А.** Инвестирование на рынке ценных бумаг с учетом принципов социальной ответственности: Автореф. дис. … канд. экон. наук. М., 2011. 29 с.
2. **Воронченко Е. П.** Совершенствование финансового механизма регулирования инвестиционной деятельности: Автореф. дис. … канд. экон. наук. М., 2014. 24 с.
3. **Гиблова Н. М.** Тенденции и перспективы развития инвестиционных операций коммерческих банков на фондовом рынке России: Автореф. дис. … канд. экон. наук. М., 2013. 26 с.
4. **Мишин М. Ю.** Развитие организационно-экономических механизмов венчурного инвестирования реиндустриализации промышленности: Автореф. дис. … канд. экон. наук. М.: ООО «Издательская торговая компания "Наука-Бизнес-паритет"», 2013. 30 с.
5. **Федулова Е. А.** Методология разработки, реализации и оценки инвестиционной стратегии в системе публичного управления на мезоуровне: Автореф. дис. … канд. экон. наук. Новосибирск, 2014. 47 с.

УДК 330.52; 330.142

Т. Г. Попадюк
д.э.н., профессор
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: popadyuktg@rambler.ru

Национальная инновационная система как важнейший институт формирования инновационной экономики

Аннотация. Важнейшая задача, стоящая перед Россией в настоящее время, — формировать и развивать инновационную экономику. В статье обосновывается роль национальной инновационной системы в этом процессе. Выявляются ее слабые и сильные стороны, определяются перспективы ее развития.

Ключевые слова: национальная инновационная система, институт, инновационная экономика, инновационные процессы, прорывные производственные технологии, коммерциализация инноваций.

T. G. Popadyuk
Doctor of Economics, Professor
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: popadyuktg@rambler.ru

The national innovation system as the most important institution of the setting-up of an innovative economy

Abstract. The most important task facing Russia now is setting up and development of the innovative economy. The article explains the role of the National Innovation System in that process.

Keywords: national innovation system, institution, innovative economy, innovative processes, breakthrough manufacturing technologies, network structure.

Несмотря на многочисленные исследования элементов, теоретических и практических проблем формирования национальных инновационных систем (НИС), в российской экономической науке пока не сложился целостный подход к определению целей, структуры, стратегии развития НИС, не определена ее роль в решении задач инновационной экономики. В некоторых отечественных исследованиях развитие НИС рассматривается отдельно от стратегии развития экономики страны, от современного этапа развития мировой экономики, от внутренних экономических факторов, отсутствует комплексный анализ взаимосвязи элементов НИС.

Независимо от конкретной модели, НИС целесообразно рассматривать как результат интеграции разнородных по целям и задачам структур, занятых разработкой и коммерциализацией новых знаний, обеспечиваемых комплексом институтов правового, финансового и социального взаимодействия.

На институт НИС возложены функции разработки, генерации и распространения новых знаний и технологий в экономике. Задача НИС — формировать институциональную среду, в которой осуществляется инновационный процесс получения новых знаний и их эффективного внедрения. От того, насколько эффективна эта среда, зависят технологические результаты функ-

ционирования национальной экономики. Сегодня инновационная экономика работает на основе прогрессивных технологических укладов, прорывные производственные технологии которых характеризуются использованием достижений научных исследований по следующим направлениям:

- многомерное моделирование сложных изделий;
- комплексная диагностика производственных процессов (состояние оборудования, потоки сырья, описание обрабатываемых объектов);
- преобразование материальных объектов на основе ростовых технологий, 3D-печать, перспективные методы обработки поверхностей;
- создание новых материалов, особенно из наноразмерных структур;
- роботизация производственных процессов.

В формировании современной отечественной НИС решающая роль принадлежит государству, которое создает рамочные условия работы системы, прямо и косвенно участвует в формировании ее ресурсов, предлагая систему стимулирующих механизмов, а также выступает в качестве субъекта НИС, снижающего риски инновационной деятельности.

Ядром НИС являются предприятия, занимающиеся инновационным бизнесом, которые мотивированы на инновации, позволяющие увеличивать объемы выпуска продукции, повышать ее качество, снижать цены, а также вырываться вперед за счет освоения новых прорывных технологий в условиях усиливающейся конкуренции. Как пишет основоположник теории инноваций Й. Шумпетер, инноватор, привлекая в бизнес новые, нетрадиционные в данной сфере решения и технологии, имеет возможность получить сверхприбыль по сравнению с конкурентами. Предприниматель, впервые начавший использовать в своем бизнесе нечто новое, нетрадиционное или впервые предложивший на рынке некий новый товар, получает уникальный шанс завоевать лояльность покупателей. Чем больше предприятий различных отраслей и регионов России будут вовлечены в инновационную деятельность, тем стабильнее и устойчивей будет функционировать НИС.

Сегодня основной формой конкурентной борьбы в мире становится технологическая конкуренция. Лидеры в освоении новых технологий присваивают значительную часть мировой интеллектуальной ренты. Поэтому в настоящее время возрастает роль бизнеса, основанного на результатах научных исследований. У него больше возможностей генерировать устойчивые финансовые потоки. Все это приводит к тому, что важнейшим субъектом НИС становится наука, которая ориентирована на генерацию знаний.

Наука представлена академическими, вузовскими и отраслевыми организациями, которые осуществляют фундаментальные, поисковые и прикладные научные исследования, выполняют разные функции, по-разному связаны с решением практических задач. В любом случае фундаментальные исследования прокладывают дорогу для прикладных исследований и разработок. В России фундаментальные исследования осуществляются в организациях, входящих в структуру государственных академий наук, вузовской науки в лице Федеральных университетов и научно-исследовательских университетов, в национальных исследовательских центрах и других научных организациях отраслевого сектора науки.

Долгое время вложения в новый высокотехнологичный бизнес расценивались инвесторами как необоснованные инвестиции. Сейчас крупные корпорации стали рассматривать инвестиции в инновации как важную часть корпоративной политики. В процессе формирования НИС накоплен опыт совместных фундаментальных и прикладных исследований вузов, научных организаций и российских компаний, ведущих НИОКР. В рамках такого взаимодействия в 2009–2011 годах было проведено более 2500 научных работ, в которых было задействовано свыше 60 компаний, в том числе 28 компаний проводили исследования по перспективным направлениям научно-технического развития в соответствии с мировыми тенденциями науки, технологий и техники. Среди компаний, в которых более 40% составляют прорывные работы, можно назвать: ОАО «Центр технологий судостроения и судоремонта» (45,95%), ОАО «Концерн Моринформсистем-АГАТ» (43,75%) и ОАО «Холдинг МРСК» (40,0%). Обращает на себя внимание крайне низкая доля прорывных работ у компаний, являющихся ведущими в ключевых секторах российской экономики, например у ГК «Ростехнология» (7,62%).

Результативность научных исследований во многом определяется оптимальной кадровой структурой. Она должна обеспечивать рациональное сочетание молодых ученых и умудренных опытом специалистов, а также квалификационный уровень исследователей. В составе коллектива полагается иметь определенное количество инженерно-технических кадров.

Обобщив инновационный опыт ведущих мировых стран, можно предположить, что основным фактором успеха и мирового признания является эффективная модель интеграции вузовской науки в НИС. В ней предусмотрены масштабные инвестиции в образование, так как образование во многом определяет качество подготовки интеллектуальных ресурсов, а следовательно, в знаниях, умениях, достижениях, востребованных для создания прорывных технологий.

Слабым звеном НИС России остается неэффективность системы коммерциализации новшеств, поскольку не отлажена система институционального обеспечения этапа коммерциализации новшеств, инженерное и научное сообщества недостаточно взаимодействуют с бизнес-структурами.

Новый ритм развития мировой экономики требует более тщательного управления процессами выведения на рынок новых товаров. Современные инновационные процессы становятся все сложнее и многообразнее, меняется их структура, повышается динамизм, что влияет на управляемость в инновационной экономике. Требуется постоянный мониторинг инновационных процессов, оценка их коммерческой востребованности.

Литература

1. **Дежина И., Понамарев А.** Перспективные производственные технологии: новые акценты в развитии промышленности // Форсайт. 2014. Т. 8, № 2. С. 16–29.

2. **Шумпетер Й.** Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 454 с.

УДК 338.24

Т. В. Погодина
д.э.н., профессор
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: TPogodina@fa.ru

Факторы развития инновационного потенциала регионов для повышения их конкурентоспособности

Аннотация. В статье выделены внутренний и внешние факторы, оказывающие влияние на развитие инновационного потенциала региональной социально-экономической системы. На примере федеральных округов Российской Федерации проведен анализ динамики развития инновационного потенциала и факторов, оказывающих на него влияние за 2009-2013 гг. Сделаны выводы о том, что имеется положительная динамика инновационного потенциала, за исключением Центрального и Уральского федеральных округов. Наибольшее развитие инновацио продемонстрировали Дальневосточный и Северо-Кавказский федеральные округа. Представлены финансово-экономические механизмы, способствующие укреплению инновационного потенциала российских регионов.

Ключевые слова: инновационный потенциал, факторы внешней и внутренней среды, региональная экономическая система, инновационный территориальный кластер.

T. V. Pogodina
Doctor of Economics, Professor
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TPogodina@fa.ru

Factors of development of innovative potential of regions to increase their competitiveness

Abstract. The article highlights the internal and external factors, influencing the development of innovative potential of the regional socio-economic system. For example, the Federal districts of the Russian Federation the analysis of dynamics of development of innovative potential and factors that influence it in the years 2009-2013 it is concluded that there is a positive dynamics of innovative potential, with the exception of the Central and Ural Federal districts. The greatest development of the innovation demonstrated the far Eastern and North Caucasus Federal district. Presents financial-economic mechanisms, strengthening the innovative potential of Russian regions.

Keywords: innovative potential, factors external and internal environment, regional economic system, innovative territorial cluster

В любой экономической системе стратегической целью хозяйствования является обеспечение устойчивого развития. Различные аспекты и проблемы устойчивого развития экономических систем достаточно хорошо исследованы. В то же время проблемы взаимосвязи устойчивого развития и обеспеченности факторами инновационного развития не в полной мере разработаны и рассмотрены в экономической литературе.

Факторы развития инновационного потенциала региональной экономической системы предполагается выявлять на основе концепции причинно-следственных и функциональных связей и концепции определения целевых установок. Факторы роста и факторы развития инновационного потенциала региональных социально-экономических систем не идентичны. В первом случае приоритет отдается количественным переменным, во втором — качественным параметрам.

Развитие само по себе характеризуется в первую очередь качественными изменениями, что возможно и при сокращении некоторых количественных форматов, описывающих инновационный потенциал пространственных социально-экономических систем[1].

Для классификации факторов, воздействующих на поиск, накопление, реализацию и развитие инновационного потенциала региональной социально-экономической системы, мы предлагаем использовать факторы внешней и внутренней среды.

Внешняя традиционно-инновационная среда оказывает влияние на цели, процесс и условия инновационной деятельности бизнеса, власти и социума, потребляемые в процессе инновационного производства ресурсы и собственно на результат формирования, использования и развития инновационного потенциала пространственной социально-экономической системы.

Факторы внутреннего развития региональных социально-экономических систем являются ключевыми, критическими, так как посредством управления ими можно воздействовать на состояние инновационного потенциала региона. Рассмотрение факторов, воздействующих на поиск, накопление, реализацию и развитие инновационного потенциала региональной социально-экономической системы, представляет большой интерес с точки зрения направления их влияния на данные процессы. В этом отношении можно выделить стабилизирующие и дестабилизирующие факторы. Действие тех и других реализуется по принципу обратной связи. В то же время цепи обратной связи могут быть как положительными, так и отрицательными.

При положительной обратной связи пространственная социально-экономическая система, обработав информацию и оценив изменения как положительные, начинает их усиливать. Попадая на вход контура, они вновь вызывают те же изменения, которые накапливаются и интегрируются, вызывая эффект мультипликации и похожую на снежный ком реакцию.

Суть отрицательной обратной связи заключается в погашении произошедших изменений в инновационном потенциале региональной социально-экономической системы. Обработанная информация, поданная на вход, нейтрализует их, регион остается в стабильном состоянии. Задача нашего исследования как раз и заключалась в том, чтобы определить, какие связи, определяющие инновационный потенциал региона, оказывают наиболее значительное влияние в округах РФ. Для оценки факторов, влияющих на инновационный потенциал федеральных округов, мы использовали сравнительный, динамический, коэффициентный и интегральный методы исследования.

Система показателей факторного анализа инновационного потенциала регионов включает 26 показателей, характеризующих использование трудовых материально-производственных, инвестиционных, инновационно-технологических, информационных и финансовых ресурсов[2].

Трудовые факторы оказывают наибольшее влияние на формирование и развитие инновационного потенциал: люди генерируют идеи, которые впо-

[1] **Портер М.** Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Пер. с англ.; предисл. В. Д. Щетинина. М.: Междунар. отношения, 1993. 895 с.
[2] **Федеральная** служба государственной статистики. URL: http://gks.ru.

следствии приобретают форму инновационного товара или услуги. Об этом свидетельствуют и данные: разница в производстве валового регионального продукта на душу населения колебалась от 97 тыс. руб. в СКФО до 434 тыс. руб. в УФО (т.е. в 4,5 раза) в 2009–2013 годах[1].

Влияние трудовых факторов на способность регионов к развитию инновационного потенциала наиболее показательно в Уральском и Центральном федеральных округах, несколько улучшилось положение в Дальневосточном, Северо-Западном и Приволжском (ПФО) федеральных округах, стабильно низкий уровень демонстрируют Южный и Северо-Кавказский федеральные округа.

Анализ состояния и эффективности использования производственных фондов привел к следующим результатам. В большинстве округов России в 2009–2013 годах произошло ухудшение материально-технической базы по следующим причинам:

- снижение коэффициента годности основных фондов (за исключением Дальневосточного федерального округа);
- уменьшение фондоотдачи, рассчитанной по показателю ВРП (за исключением Южного и Северо-Кавказского федеральных округов);
- замедления индексов стоимости основных фондов (за исключением Дальневосточного федерального округа)[2].

Обеспеченность и эффективность использования инновационно-технологических ресурсов показывают неравномерную динамику. Инвестиции на душу населения имеют положительную тенденцию, особенно в Дальневосточном и Уральском федеральных округах.

Во всех округах индексы физического объема инвестиций в основной капитал снизились в 2009–2012 годах по сравнению с 2005–2008 годами. Аналогичная ситуация характерна и для индекса инвестиций в основной капитал организаций с участием иностранного капитала.

В целом, воздействие инвестиционных факторов на способность регионов к созданию инновационных территориальных кластеров сохраняется в Уральском и Дальневосточном федеральных округах, несколько улучшилось положение в Южном и Северо-Кавказском федеральном округах, значительное снижение инвестиционного потенциала произошло в Приволжском федеральном округе.

По силе воздействия фактора инновационных технологий лидером в 2009–2013 годах явился Северо-Западный федеральный округ. За ним следуют Приволжский и Дальневосточный федеральный округа. Самые низкие показатели — в Южном федеральном округе.

Среди показателей обеспеченности и эффективности использования финансовых ресурсов наиболее значимым является доля рентабельных организаций, которая в 2009–2013 годах варьировала от 66,5 до 71,5%. Самые высокие показатели по обеспеченности финансовыми ресурсами в Центральном, самые низкие — в Северо-Кавказском федеральном округе[3].

Как показывает комплексное рассмотрение всех вышеперечисленных факторов, в большинстве федеральных округов за исключением Централь-

---

[1] **Погодина Т. В., Седаш Т. Н.** Оценка инвестиционной привлекательности и инновационной направленности базовых отраслей экономики России для определения потенциала их конкурентоспособности // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 25 (376). С. 16–22

[2] **Погодина Т. В., Задорова Т. В.** Оценка инвестиционного потенциала кластеров // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 24. С. 24–30.

[3] **Pogodina T. V., Veselovsky M. Y., Abrashkin M. S. et al.** Improvement of the Innovative Capacity of a Socioeconomic System Based on the Development of the Cluster Approach // Asian Social Science. 2015. Vol. 11, N 1. P. 304–312.

ного и Уральского, имеется положительная динамика инновационного потенциала. Наибольший прирост продемонстрировали Дальневосточный и Северо-Кавказский федеральные округа, что необходимо учитывать при использовании финансово-экономических механизмов стимулирования инновационного развития[1].

Высокую обеспеченность ресурсами демонстрирует Северо-Западный федеральный округ, недостаточная обеспеченность ресурсами — у Северо-Кавказского и Сибирского федеральных округов[2].

Среди приоритетных направлений развития инновационного потенциала регионов и повышения их инвестиционной привлекательности находится формирование инновационных территориальных кластеров. В 2008 году Министерством экономического развития РФ были разработаны Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации. В 2012 году утвержден перечень инновационных территориальных кластеров, определены направления их поддержки. По итогам экспертизы были отобраны программы 25 территориальных кластеров, Министерству экономического развития России поручено сформировать меры их государственной поддержки[3]. Лидером по количеству сформированных и поддержанных на федеральном уровне кластеров является Приволжский федеральный округ. В Уральском и Дальневосточном федеральном округах выделено по одному кластеру. Отсутствуют кластеры в Южном и Северо-Кавказском федеральном округах. Как показал анализ за 2000–2013 годы, в Дальневосточном, Уральском и Южном федеральном округах имеется значительный потенциал по созданию инновационных территориальных кластеров, который пока используется не полностью. В настоящее время в Дальневосточном округе действует территориальный кластер федерального значения — Инновационный территориальный кластер авиастроения и судостроения Хабаровского края. Однако региональные власти заинтересованы в развитии и других отраслей экономики путем создания кластеров регионального значения. Во многих субъектах округа оказывается государственная поддержка компаниям: представление бюджетных инвестиций, налоговые льготы, государственные гарантии при реализации инновационных проектов, информационное и консультационное сопровождение инновационных проектов и др. Эти мероприятия целесообразно использовать и в других регионах РФ.

Необходим комплексный, системный подход в решении задачи развития инновационного потенциала с использованием инновационных территориальных кластеров. С учетом анализа отечественного и зарубежного опыта целесообразно выделить следующие ключевые группы финансово-экономических механизмов для создания инновационных территориальных кластеров: стратегические, риск-менеджмента, финансовые, институциональные, организационные, информационные и инвестиционные[4].

---

[1] **Проблемы** и перспективы модернизации экономики российских регионов: материалы Российской научно-практической конференции (г. Курган, 24 ноября 2011 г.) / [Редкол.: В. М. Семенов, З. Н. Варламова, Н. Я. Чепелюк]; Международная акад. наук высш. шк., Курганский гос. ун-т. Курган: Курганск. гос. ун-т, 2011. 132 с; **Развитие** бизнес-процессов в условиях модернизации региональной экономики / [С. В. Фролко и др.]; под общ. ред. Е. И. Молоковой. Ставрополь: Сервисшкола; Невинномыск: ГОУ ВПО НГГТИ, 2011. 300 с.

[2] **Министерство** экономического развития РФ. URL: http://www.economy.gov.ru. **Pogodina T. V., Veselovsky M. Y., Abrashkin M. S. et al.** Improvement of the Innovative Capacity of a Socioeconomic System Based on the Development of the Cluster Approach // Asian Social Science. 2015. Vol. 11, N 1. P. 304–312.

[3] **Министерство** экономического развития РФ. URL: http://www.economy.gov.ru.

[4] **Тенденции**, закономерности и специфика организации и управления экономическими структурами в регионах / [С. Н. Новоселов и др.]. Пятигорск: РИА-КМВ, 2011. 191 с.

Существует несколько моделей кластерной политики (дирижистская, либеральная и смешанная), наиболее приемлемой для России является смешанная: региональные органы власти берут на себя ключевую роль в развитии кластеров, федеральный центр обеспечивают создание инфраструктуры, необходимой для их функционирования. В качестве положительного примера эффективной реализации кластерной политики можно привести Приволжский федеральный округ. Здесь особенностью кластерного развития является активная политика региональных правительств в сфере создания кластеров. Приоритетные направления кластеризации заложены в стратегии социально-экономического развития на долгосрочную перспективу (Самарская область, Республика Татарстан, Чувашская республика и др.), таким образом фактически происходит переход на кластерный путь экономического развития.

Полезной для повышения уровня инвестиционной привлекательности российских регионов может стать информация о том, что в современных условиях развития рыночной экономики существует тенденция к поддержке кластеров мирового уровня, повышается роль межкластерного взаимодействия (с другими регионами), а также увеличивается значение кластерного менеджмента[1].

Для повышения конкурентоспособности региональной экономической системы нужны конкретные мероприятия повышения инновационного потенциала:

- формирование каталога инновационных программ в регионе;
- внедрение практики соревнования между научно-исследовательскими институтами и вузами региона за лучшие показатели в области науки и инноваций;
- проведение региональных конкурсов на лучший инновационный продукт, инновационный процесс, наиболее прогрессивное организационно-экономическое управление;
- формирование каталога наиболее инновационно-активных предприятий региона;
- оказание содействия формированию негосударственных научно-исследовательских организаций и центров;
- сертификация продукции, внедрение современных методов и систем управления общественными финансами и использование сертификации в качестве действенного инструмента инновационного развития региона;
- закупка и освоение передовых технологий в области сельского хозяйства;
- переориентация структурной политики государства с оказания помощи неэффективным предприятиям на поддержку «новых» секторов (инновационных и информационных);
- включение параметров инновационного развития региона, отдельного сектора (например, промышленности) в оценку деятельности работников государственных органов;
- ревизия, мониторинг и аудит республиканских программ по социально-экономическому развитию на предмет их соответствия инновационным целям развития региона и др.

[1] **Бортник И. М., Сенченя Г. И., Михеева Н. Н. [и др.]** Система оценки и мониторинга инновационного развития регионов России // Инновации. 2012. № 9 (167). С. 48–60; **Сахтуева М. В., Загазежева О. З.** Инвестиционная привлекательность региональной экономики как фактор повышения устойчивости ее развития / Ин-т информатики и проблем регионального управления Кабардино-Балкарского науч. центра РАН. Нальчик: Изд-во КБНЦ РАН, 2011. 159 с.

УДК 339.7

Н. Н. Жилина
к.э.н., доцент
кафедра финансового менеджмента
ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права»
Казань, Российская Федерация
E-mail: zhilina@bug.ieml.ru

Иностранные инвестиции в России

Аннотация. Актуальность настоящей темы обусловлена тем, что российская экономика не может развиваться без активной внешнеэкономической деятельности и стимулирования привлечения внешних инвестиций в экономику. Эффективность российской экономики в будущем зависит от того, как хозяйствующие субъекты России осуществляют внешнеэкономическую деятельность и какие меры принимают по улучшению инвестиционной обстановки: например, международное инвестиционное партнерство, обмен опытом с зарубежными странами, интеграция в международную систему производства и т. п.

Ключевые слова: иностранные инвестиции, иностранный капитал, российская экономика.

N. N. Zhilina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Financial Management
Institute of Economics, Management and Law
Kazan, Russian Federation
E-mail: zhilina@bug.ieml.ru

Foreign investment in Russia

Abstract. The relevance of this topic due to the fact that the Russian economy can not develop without the active foreign trade and attracting foreign investment to stimulate the economy. The efficiency of the Russian economy in the future depends on how the economic entities of Russia carries out foreign economic activities and the measures taken to improve the investment environment, for example, international investment partnerships, exchange of experience with foreign countries, integration into the international system of production, etc.

Keywords: foreign investment, foreign capital, Russian economy.

Привлекательность страны для инвестирования зависит от большого количества факторов, включая существующий объем инвестиций, уровень занятости и уровень потребления.

Большинство представителей зарубежного капитала интересуют прежде всего богатые природные ресурсы России. Обширные природные ресурсы являются ключевым фактором в конкурентном преимуществе страны, что открывает возможность прогнозировать лидерство России в энергетическом секторе в течение долгого времени.

Исходя из опыта большинства развивающихся стран, можно сказать, что рост инвестиционной активности в экономике начинается с поступления иностранных инвестиций. В ряде стран создание передовых технологий начиналось с привлечения иностранного капитала. Считаем целесообразным рассмотреть и проанализировать различные подходы к определению эконо-

мического содержания инвестиционного процесса, структуру инвестиций, а также другие составляющие инвестиционной сферы, в том числе способы государственного воздействия на ее развитие.

Увеличение потока иностранного капитала и рост эффективности инвестиций, поступающих в экономику России, могут стать одними из ключевых направлений изменения курса современных экономических реформ.

В государственном масштабе основной стратегической целью является развитие экономики с помощью привлечения иностранного капитала. Наибольшее значение имеют прямые иностранные инвестиции, которые, в свою очередь, характеризуют заинтересованность зарубежных инвесторов в долгосрочном развитии экономической деятельности в определенном государстве.

Прочие инвестиции за последние годы занимают наибольшую долю в иностранных капиталовложениях и стремительно растут. В целом прочие инвестиции — это банковские кредиты и займы, коммерческие займы и кредиты, выдаваемые российским заемщикам, согласно методологии платежного баланса Центрального банка, а также открытие в национальных банках счетов в национальной валюте физическими и юридическими лицами и покупка национальной валюты нерезидентами.

Чтобы определить, какую роль играют иностранные инвестиции в российской экономике, нужно рассмотреть, в какие отрасли и роды экономической деятельности они направляются.

Формально основной объем капитала вложений и поступившие в последние годы инвестиции концентрируются в обрабатывающей промышленности, преимущественно в обработке сырья. В настоящее время очень актуальны вложения в химическую промышленность и производство нефтепродуктов. Столь сильный рост иностранных инвестиций в обрабатывающем производстве можно объяснить тем, что это наиболее перспективный и развивающийся вид деятельности в современных условиях экономики России. Именно в отраслях нефтепереработки и производстве нефтепродуктов инвестиционные проекты наиболее привлекательны, в том числе для зарубежных инвесторов, а значит, имеет место отток инвестирования из других сфер экономики. В настоящее время в российской экономике приток иностранного капитала увеличивается, но в абсолютных цифрах он остается небольшим и явно не удовлетворяет потребностей российской экономики.

Как уже отмечалось ранее, структура иностранных капиталовложений по отраслям нерациональна, что не очень выгодно для экономики России. Концентрация зарубежных инвестиций только в определенных видах экономической деятельности не дает возможности для развития других сфер экономики страны. Таким образом, возникает острая необходимость в разработке новых механизмов или рычагов для привлечения иностранных инвестиций в экономическую деятельность определенных видов, для того чтобы скорректировать поток инвестирования в благоприятном направлении для развития бизнеса в России и позволить российским предприятиям выйти за пределы внутреннего рынка.

Формирование механизма привлечения иностранных инвестиций происходит в условиях, когда многие страны отменяют значительную часть ограничений на привлечение иностранных инвестиций и отдают приоритет мерам по стимулированию их привлечения. Так, во многих отраслях ряда стран, открытых для инвестиций, были убраны ограничения на приобретение зарубежными инвесторами акций национальных компаний, обязательность создания совместных предприятий, исчез ряд ограничений на контроль деятельности

предприятий, за исключением приобретения контрольных пакетов, золотых акций при больших вложениях в отрасли, стратегически важные для принимающей страны, а также при приватизации государственной собственности.

Таким образом, привлечение иностранных инвестиций происходит в условиях острой и масштабной международной конкуренции, что дополнительно затрудняет формирование механизма привлечения инвестиций из зарубежных источников в национальную экономику. В нашей стране либерализация цен, опередившая процесс приватизации предприятий, вымыла из отечественной экономики среднего и мелкого собственника, реальную коллективную собственность. Поэтому чрезвычайно важно не допустить ошибки в отношении формирующихся отечественных собственников и поддержать их в конкурентной борьбе с сильными зарубежными производителями.

Литература

1. **Дуброва М.** Глобализация как ключевой фактор развития финансовой системы // Финансовая жизнь. 2014. № 1. С. 57–62.

2. **Жилина Н. Н., Шамсутдинова М. Р.** Оценка влияния инновационности региональной экономики на ее конкурентоспособность // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2014. № 3. С. 125–130.

3. **Жилина Н. Н., Шамсутдинова М. Р.** Финансовый потенциал региональной экономики: оценка и направления развития // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2014. № 3. С. 170–175.

УДК 336

Л. Д. Капранова
к.э.н., доцент
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: KLD-Home@mail.ru

Новые механизмы взаимодействия предпринимателей и инвесторов в инновационной сфере

Аннотация. В статье автор анализирует основные направления внедрения западных практик в отношения между инвесторами и предпринимателями в инновационной сфере: конвертируемые займы, коллективные опционы, ликвидационные привилегии. На основании анализа автор предлагает совершенствовать законодательство, снизить бюрократическую нагрузку на компании, стимулировать создание корпоративных венчуров, разработать новые направления взаимодействия между предпринимателями и инвесторами, включая продление сроков реализации договоров, улучшить работу институтов развития, а также усилить поддержку венчурного рынка со стороны государства. Для развития взаимодействия между инвесторами и предпринимателями необходимо разработать новые инструменты или усовершенствовать уже существующие механизмы их реализации и закрепить их соответствующими законодательными положениями.

Ключевые слова: инновации, инвестор, механизм взаимодействия, предприниматель.

L. D. Kapranova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: KLD-Home@mail.ru

New mechanisms of interaction between entrepreneurs and investors in innovation

Abstract. The author analyzes the main directions of implementation of Western practices in the relationship between investors and entrepreneurs in the innovation sphere: convertible loans, collective options, liquidation privileges. Based on the analysis, the author offers to improve the legislation, to reduce the bureaucratic burden on companies, to stimulate the creation of corporate venture capital, to develop new areas of cooperation between entrepreneurs and investors, including the extension of the implementation period of the contracts, to improve the work of development institutions and to strengthen the venture capital market by the state. The development of cooperation between investors and entrepreneurs needs to develop new tools or improve existing mechanisms for their implementation and to secure their respective legislative provisions.

Keywords: innovation, investor, mechanism of interaction, entrepreneur.

В настоящее время большинство инвесторов находятся в состоянии растерянности. Ситуация в России не похожа ни на дефолт 1998 года, ни на кризис 2008 года: трудно ощутить дно и понять глубину происходящего. Прослеживается общее непонимание перспектив развития.

В России существуют практически все элементы инновационной инфраструктуры, но по российскому законодательству сложно официально оформить сделки с участием инвесторов, особенно коллективных, которые особенно востребованы на «посевных» стадиях. Во-первых, компания еще не может заинтересовать большие фонды и ищет сразу нескольких бизнес-ангелов, чтобы собрать необходимую сумму, во-вторых, нет соответствующих инструментов, способных снизить риски вхождения инвесторов в развивающиеся бизнесы и обеспечить благоприятные условия для компании, получающей средства. В такой ситуации особенно важно развивать взаимодействие между всеми элементами инновационной инфраструктуры, чтобы инвесторы могли выбирать проекты и находить партнеров по инвестициям, а стартапы имели доступ к профильным инвесторам.

Отношения с инвесторами, или связи с инвесторами, являются стратегической функцией менеджмента, которая в первую очередь направлена на повышение эффективности взаимодействия венчурных инвесторов с предпринимателями, особенно в высокотехнологичных отраслях. В условиях нестабильной экономической ситуации приходится изыскивать новые для российской практики инструменты финансового взаимодействия инвесторов и предпринимателей. Одним из таких направлений совершенствования отношений предпринимателей и инвесторов может стать специальный правовой механизм, позволяющий инвесторам превращать займы, предоставленные компании, в акции или доли на предварительно согласованных условиях, но только в том случае, если компания развивается или привлекает другие инвестиции. В настоящее время в России такой механизм уже применяется в банковской сфере с целью пополнить капитал банка, но его можно применять и в компаниях. В целом конвертация просроченных обязательств в акции (доли) в уставном капитале — достаточно сложная процедура, поэтому назрела необходимость совершенствования этого механизма, чтобы сделать обмен долговых обязательств более удобным и применять не только в случае негативного сценария развития компании. Пока в России подобное возможно только при просрочке долговых обязательств, то есть в условиях негативного сценария развития бизнеса. Обмен долга на акции, конвертация долга в акции или акционирование долга (доли в уставном капитале) — аналог debt-for-equity swap за рубежом, является одним из действенных инструментов, который может использоваться при реструктуризации задолженности и представляет интерес для кредиторов. В этом случае позиция кредиторов в вопросе задолженности становится решающим фактором при определении, будет ли компания ликвидирована или продолжит свою деятельность. Использование данного инструмента улучшает портфель кредиторов, поскольку конвертация долга в акции, по сути, прекращает существование просроченного обязательства, происходит замена долговых отношений на новые — корпоративные.

Важным нововведением в структурах управления компании может стать появление опционов для работников, на основании которых они наделяются правом приобрести акции компании по заранее определенной, фиксированной цене в течение определенного срока. Такой опцион можно использовать как отдельный инструмент для мотивации сотрудников способствовать росту стоимости бизнеса. В России опционы применяются уже более 10 лет, но особенно популярны они стали в последние годы благодаря появлению и выходу на новый уровень развития высокотехнологичных компаний, у которых, как правило, немного «живых» денег, но капитализация может составлять внушительную сумму, и увеличению числа публичных компаний.

В настоящее время договор купли-продажи доли в непубличной компании фиксирует стоимость этой доли и обязательства, причем на итоговом этапе оба

участника сделки должны прийти к нотариусу, но не обязаны подписывать сам договор у него. С 1 января 2016 года вступят в силу поправки в закон о непубличных компаниях, в результате чего любая сделка с долями будет подлежать нотариальному заверению, то есть у нотариуса будут фиксироваться все предварительные договоренности (в том числе опцион), факт продажи доли и сам договор, чего сейчас нет. Все это будет в одном документе, подписанном всеми сторонами. Однако эти нововведения не позволят бизнесу эффективно использовать опционы, которые были урегулированы Гражданским кодексом в 2015 году. На практике для опциона гораздо удобнее несколько документов (оферта и акцепт), особенно на будущие акции и доли. Обязательное составление одного документа означает, что любая из сторон может отказаться от исполнения опциона через несколько лет после его выдачи. В этом случае придется обращаться в суд для урегулирования спора.

Использование конвертируемого займа для публичных и непубличных компаний и опционов для сотрудников представляет интерес для стартапов, поскольку таким образом можно урегулировать взаимоотношения между основателями, сотрудниками или с бизнес-ангелом и не привлекать третью сторону, фиксирующую существующие договоренности. Эти новые законодательно закрепленные инструменты снизят риски инвестора и привлекут больше участников на рынок, поскольку при негативном сценарии вложенные средства возвращаются инвестору, а при успешном развитии событий можно получить долю в компании.

Однако при нынешнем положении дел ситуацию невозможно толковать однозначно. Сейчас важнее улучшить бизнес-климат в стране. Пока многие иностранные компании прекращают свое участие в финансировании российских проектов и уходят на другие рынки. Тем не менее есть исключения. Один из ведущих мировых акселераторов 500 Startups намерен активизировать свою деятельность на российском рынке и стимулировать развитие стартапов в обмен на долю в них. У российских предпринимателей уже сейчас появится возможность попасть в программу фонда 500 Startups, который ведущие западные СМИ называют «одним из самых горячих» бизнес-акселераторов в Сан-Франциско. Средства фонда можно направлять на финансирование интернет-сервисов, мобильных приложений, сервисов, работающих «по запросу». Ожидается инвестирование и в стартапы, которые уже успешно развиваются на локальном рынке и нуждаются в инвестициях, но не требуют акселерации. Размер инвестиций, на которые могут претендовать предприниматели, варьирует от 50 000 до 250 00 долл. в обмен на 5-процентную долю в стартапе. (Как правило, за предоставляемые услуги акселераторы берут небольшую долю в проекте — в среднем 3–7%.) Для сравнения: через самый известный в мире акселератор — американский Y-Combinator — ежегодно проходят сотни стартапов, среди которых были такие гиганты, как облачное хранилище DropBox и онлайн-сервис аренды жилья AirBnB. В России уже работают отечественные акселераторы («Сколково», АСИ, РВК и др.), самый крупный из них — Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ), который начал функционировать в 2013 году[1]. К настоящему моменту через ФРИИ уже прошло около 180 стартапов.

[1] Институты развития являются одним из инструментов государственной политики, стимулирующих инновационные процессы и развитие инфраструктуры с использованием механизмов государственно-частного партнерства. Основная цель институтов развития — преодоление провалов рынка для решения задач, которые не могут быть оптимально реализованы рыночными механизмами, для обеспечения устойчивого экономического роста и диверсификации экономики. К основным направлениям функционирования институтов развития относятся сферы, являющиеся ключевыми с точки зрения реализации государственной социально-экономической политики: развитие экономической и социальной инфраструктуры, развитие инновационной сферы, содействие развитию внешнеэкономической деятельности, поддержка малого и среднего бизнеса.

К числу других инструментов взаимодействия инвесторов и предпринимателей, которые необходимо развивать, можно отнести следующие:

- **Ликвидационную привилегию** — право инвестора на получение определенной суммы денежных средств раньше других акционеров в случае ликвидации компании или совершения сделки слияния или поглощения в качестве признания того риска, который инвесторы берут на себя.

- **Reserved matters** (вопросы, которые нельзя решать без инвестора). Инвестор должен обладать правом вето на принимаемые решения через корпоративный договор, привилегированные акции. У инвестора с миноритарной долей или «посевного» инвестора нет возможности активно участвовать в управлении бизнесом, но ему нужно иметь рычаг воздействия на то, как в компании решаются те или иные вопросы. При существующем положении дел инвестор настаивает на закреплении в уставе стопроцентного кворума и единогласного голосования общего собрания участников по достаточно широкому кругу вопросов. Однако правомернее и удобнее отделить вопросы исключительного контроля инвестора от менее значимых, чтобы отсутствие инвестора на общем собрании акционеров не мешало другим акционерам принимать решения. Инвестор должен иметь право вето по определенному кругу вопросов, даже если он относится к числу миноритариев.

- **Продление сроков реализации договоренностей.** Конвертируемые займы или опционные планы для работников на основе казначейских акций позволяют рассчитывать на несколько лет и увеличить допустимый объем казначейских акций под эти цели.

- **Разработку четких механизмов реализации договоренностей.** Сейчас нет механизма, который реально гарантирует основателю компании, что, например, инвестор через год проголосует за увеличение уставного капитала для реализации опциона или конвертируемого займа, чтобы обеспечить рост компании. Необходимо, чтобы акционеры принимали решение о дополнительном выпуске акций сразу после получения инвестиций. Последующий выпуск и размещение акций (долей) по такому решению должны происходить независимо от желания существующих акционеров, но при наступлении формальных условий конвертации займа или реализации опциона.

Выводы и предложения

В настоящее время многие отечественные инвесторы уходят на международные рынки, в частности в США, Израиль, Великобританию, Францию, Германию, а также в страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии. Среди причин можно выделить кризисные явления в экономике, отсутствие законодательства в сфере инвестирования, а также спроса на инновации в стране, поскольку компании зачастую не знают, как внедрять инновационные продукты со стороны, как развивать сотрудничество с высокотехнологичными малыми предприятиями.

В России необходимо стимулировать создание корпоративных венчуров. Для этого при крупных корпорациях стоит открыть подразделения, организованные по принципу венчурного фонда, которые будут заниматься инвестированием средств в проекты на стороне. Однако такой проект должен соответ-

ствовать стратегической цели развития корпорации и приносить доход. Такие крупные корпоративные венчурные структуры, как Google, Intel, Samsung и др., заключают десятки сделок в год по всему миру. Значительная доля новых продуктов корпораций-гигантов разрабатывается не внутри компании, а на стороне. В России только у «Сбербанка» есть собственные венчурные подразделения, которые активно работают на венчурном рынке. Подобные проекты формируются в «Ростелекоме», в «Росатоме» и «Ростехнологиях».

Для развития взаимодействия между инвесторами и предпринимателями необходимо разработать новые инструменты и четкие механизмы их реализации.

Следует усовершенствовать работу институтов развития, поскольку их деятельность забюрократизирована, а стартапу зачастую необходимы быстрые решения. Институтам развития необходимо расширять сотрудничество с наиболее наукоемкими проектами — проектами по созданию новых технологий, которым необходим длительный период времени и большие капвложения. Причем кредиты на инновации следует выдавать только определенным компаниям и инвесторам, которые могут получить от института развития еще право дофинансировать свою деятельность при определенных условиях.

Должна возрастать роль институтов развития, государственного венчурного капитала, фондов, образованных на средства госкорпораций.

Литература

1. **Луганская Д., Сухаревская А.** Один из ведущих венчурных фондов США начал поиск стартапов в России // РБК. URL: http://www.rbc.ru/technology_and_media/08/09/2015/55edc0ab9a79474718e02d52.

2. **Рябенький И.** Стартапы и власть: почему предпринимателям лучше избегать господдержки // РБК. URL: http://daily.rbc.ru/opinions/business/20/04/2015/552f85789a79472d34bca6fd.

3. **Штыкина А.** Российские власти позаимствуют у Запада новые корпоративные механизмы // РБК. URL: http://www.rbc.ru/economics/25/09/2015/5603f64f9a794794fdfe9436.

УДК 330.356

О. Ю. Ермоловская
к.э.н., доцент
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ermoy@mail.ru

Методические подходы к оценке эффективности федеральной адресной инвестиционной программы

Аннотация. Федеральная адресная инвестиционная программа выступает одним из инструментов государственного финансирования различных объектов отраслевой и региональной направленности, значение которых является важным или даже обязательным для развития как отдельного региона, так и национальной экономики в целом. В силу невозможности частных инвестиций в некоторые проекты по причине их низкой рентабельности или длительности реализации государство выступает в качестве основного источника и гаранта предоставления средств в подобные проекты, важные для экономики.

Ключевые слова: критерий формирования, новая эффективная экономика, основанная на инновациях, стратегический приоритет государства, федеральная адресная инвестиционная программа.

O. Yu. Ermolovskaya
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ermoy@mail.ru

Approaches to the assessment of efficiency federal targeted investment program

Abstract. Federal Targeted Investment Program (FTIP) is one of the tools of public funding of various objects sectoral and regional focus, the importance of which for the development of both individual regions and the national economy as a whole is an important or even necessary. Due to the impossibility of private investment in some projects because of their low profitability or duration of implementation, the state acts as the main source and guarantor of funds in such projects that are important to the economy.

Keywords: formation of criteria, new efficient economy based on innovation, growth of depressive regions, strategic priority of the state, federal targeted investment program.

Интегральной оценкой эффективности реализации федеральной адресной инвестиционной программы (ФАИП) можно считать качественные и количественные показатели повышения эффективности деятельности государственных институтов, рост конкурентоспособности российских регионов, диверсификацию производства и экспорта.

Результаты усиливающейся конкуренции в существенной мере проявляются в характеристиках хозяйственной деятельности и достигнутого экономического благосостояния именно субъектов федерации. Проблема возможностей регионов рассматривается с позиций имеющегося у них экономического

потенциала и с позиций эффективности его фактического использования, что имеет отношение к реальной конкурентоспособности экономики в целом. На фоне процессов интернационализации различных сторон общественной жизни и усиления интеграционных тенденций значительно ослабляются или полностью исчезают территориальные границы при перемещении мобильных факторов производства.

В различных рейтингах Российская Федерация находится на передовых позициях по размерам рынка, состоянию высшего, среднего и начального образования, сравнительной эффективности рынка труда и, в определенной степени, инновационному потенциалу. Исключительно важным конкурентным преимуществом выступает обеспеченность ключевыми природными ресурсами, в том числе минерально-сырьевыми и топливно-энергетическими. До начала мирового финансово-экономического кризиса 2008 года важным позитивным фактором развития страны являлась также макроэкономическая стабильность.

Вместе с тем явно слабыми сторонами российской экономики являются неразвитость ключевых институтов, обеспечивающих защиту прав собственности, качество государственных услуг, доступ на внешние рынки и эффективность финансового сектора.

Изменение позиций России в индексе глобальной конкурентоспособности по годам представлено на *рис. 1.*

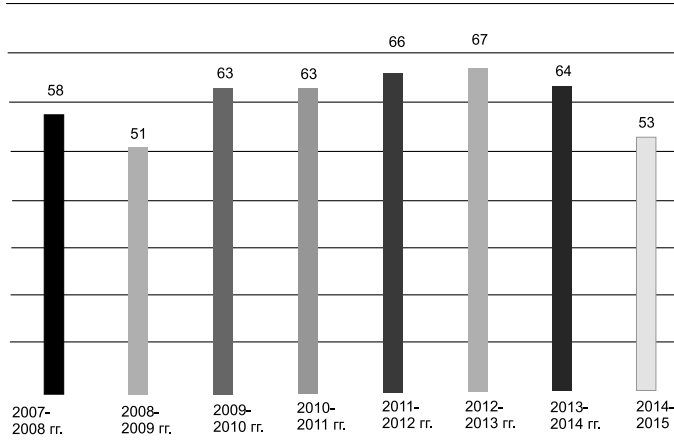


Рис. 1. Место Российской Федерации по индексу глобальной конкурентоспособности[1]

Наибольшие проблемы России отмечаются в качестве функционирования общественных институтов, где Россия занимает 102 место среди 144 исследуемых стран *(рис. 2).* На данный показатель повлияли состояние частной собственности (114-е место), соблюдение прав частной собственности (102-е место), защита интеллектуальной собственности (107-е место), уровень коррупции и взяточничество (102-е место), уровень независимости судов (109-е место), защита прав миноритарных владельцев акций компаний (118-е место).

По состоянию инфраструктуры Россия занимает 39-ю позицию из 144. Наибольшие проблемы связаны с качеством дорог (124-е место), сильными

[1] **The** Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report–2014–2015/economies/#indexId=GCI&economy=RUS.

позициями являются доступность воздушного транспорта (11-е место) и развитие мобильной связи (20-е место).

Состояние макроэкономической среды оценивается в 5,5 балла из 7 возможных. Сильной стороной являются низкий относительный объем государственного долга в процентах ВВП (10-е место) и сбалансированность государственного бюджета (39-е место). Слабой стороной является высокий уровень инфляции (115-е место).

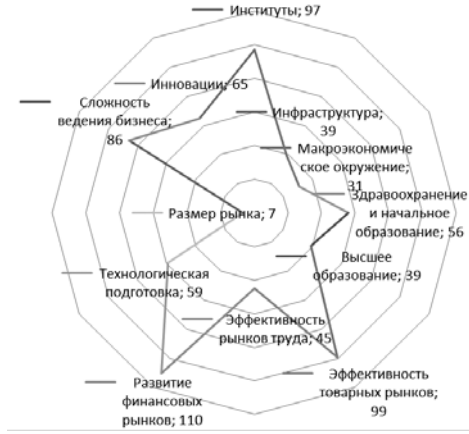


Рис. 2. Эннеаграмма факторов индекса глобальной конкурентоспособности по данным Всемирного экономического форума за 2014–2015 годы[1]

По показателям развития здравоохранения и начального образования Россия занимает 56-е место и набирает 6 из 7 баллов. При этом остаются проблемными показатели распространенности ВИЧ (110-е место) и туберкулеза (75-е место).

По показателям развития система высшего образования России оценивается в 5 из 7 баллов и занимает 39-е место.

По эффективности рынка товаров Россия занимает 99-е место. Отмечается низкий уровень конкуренции (119-е место), низкая эффективность антимонопольной политики (102-е место), распространенность торговых барьеров (111-е место), высокая доля импорта в ВВП страны (133-е место).

По эффективности рынка труда Россия занимает 45-е место. На данный показатель повлияли показатель эффективности и стимул налоговой политики страны (115-е место), способность страны удержать талантливых людей (92-е место) и вернуть их в страну (103-е место). Более сильны позиции России в соотношении уровня заработной платы и производительности труда (24-е место) и гибкости определения зарплаты (28-е место).

По уровню развития финансовых рынков Россия занимает 110-е место, на что повлияло 125-е место по показателю кредитоспособности и 118-е место по надежности банковской системы. Россия имеет хорошие показатели по размерам рынка (7-е место), но занимает низкие позиции по инновационности бизнеса (65-е место) и сложности ведения бизнеса (86-е место).

Таким образом, эффективность реализации ФАИП может быть косвенно определена через последующие изменения позиции России в индексе глобальной конкурентоспособности.

[1] **The** Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014–2015/economies/#indexId=GCI&economy=RUS.

Для оценки влияния ФАИП на изменение социально-экономического потенциала регионов и рост их конкурентоспособности предлагается использовать следующую систему базовых оценочных индикаторов на начало и конец реализации целевых программ:

- уровень обеспеченности региона ресурсно-сырьевым потенциалом x_1 — соотношение регионального и среднероссийского значений стоимостной оценки минерально-сырьевой базы на душу населения (в рыночных ценах на дату оценки);
- уровень обеспеченности региона человеческим капиталом x_2 — соотношение регионального и среднероссийского значений доли квалифицированных трудовых ресурсов, занятых в экономике (занято с высшим и средним профессиональным образованием), в общей численности населения;
- уровень обеспеченности региона основными фондами x_3 — соотношение регионального и среднероссийского значений объема основных фондов (по полной стоимости за вычетом износа) на душу населения;
- уровень обеспеченности региона транспортно-коммуникационной инфраструктурой x_4 — средняя арифметическая из частных индексов, отражающих соотношение региональных и среднероссийских значений соответственно:
  - * плотности автомобильных дорог с твердым покрытием (по коэффициенту Энгеля);
  - * обеспеченности городского населения телефонной связью;
  - * газификации территории;
  - * обеспеченности организаций компьютерной связью с выходом в Интернет;
- уровень обеспеченности региона социальной инфраструктурой x_5 — средняя арифметическая из индексов (соотношение регионального и среднероссийского значений) уровня развития здравоохранения (среднее индексов обеспеченности населения врачами и обеспеченности амбулаторно-поликлиническими учреждениями) и уровня развития образования (среднее индексов выпуска специалистов с высшим образованием на 10 тыс. населения и обеспеченности местами детей в детских дошкольных учреждениях).

Стандартизованный индексный характер базовых индикаторов отдельных компонентов социально-экономического потенциала регионов позволяет наиболее простым способом синтезировать эти характеристики в единый обобщающий показатель. В данном случае интегральная оценка обеспеченности социально-экономическим потенциалом дает возможность комплексно оценить степень обеспеченности того или иного субъекта Российской Федерации важнейшими видами природных и сырьевых ресурсов, квалифицированными трудовыми ресурсами, основными фондами, а также транспортно-коммуникационной, социальной и рыночной инфраструктурой.

Интегральный показатель сравнительного уровня социально-экономического потенциала региона рассчитывается как среднее базовых индексов обеспеченности региона отдельными его компонентами.

Расчет интегрального показателя I_n осуществляется по формуле

$$I_{\text{П}} = \frac{\sum_{i=1}^{5} x_{i_1}}{\sum_{i=1}^{5} x_{i_0}},$$

где x_{i_1} x_{i_0} — показатель базового оценочного индикатора на конец и начало реализации целевых программ соответственно. Количественное значение показателей x_i на начало и окончание реализации программ берется из данных государственных статистических органов. Экономический смысл интегрального показателя заключается в том, что он характеризует отношение суммарной величины базовых оценочных индикаторов за отчетный период к суммарной величине базовых оценочных индикаторов за предыдущий (базисный) период. Показатель может иметь значение, равное единице (изменений не произошло), больше единицы (имеются положительные изменения) и меньше единицы (имеют место отрицательные изменения). Вышеизложенная иерархически соподчиненная система показателей позволяет проанализировать и оценить только сравнительный уровень имеющихся в настоящий период возможностей экономики регионов России. Вопрос, насколько эффективно реализованы эти возможности в текущей хозяйственной деятельности, может быть решен на основе анализа динамики изменения индикаторов текущего состояния региональной экономики на период времени $t_{n.}$ по формуле простого индекса.

В качестве наиболее репрезентативного оценочного индикатора уровня эффективности региональной экономики предлагается использовать индекс сравнительного уровня производительности труда. Применительно к данному исследованию указанный индекс определяется как соотношение регионального и среднероссийского уровней производства валового регионального продукта (ВРП) на одного занятого в экономике:

$$E_{i\text{ПТ}} = \frac{\frac{\text{ВРП}_i}{P_i}}{\frac{\text{ВВП}}{P}},$$

где $E_{i\text{ПТ}}$ — эффективность i-го региона по производительности труда;

ВРП_i — валовой региональный продукт *i*-го региона; P_i — население *i*-го региона; ВВП — валовой внутренний продукт государства; P — население государства.

Если индекс сравнительного уровня производительности труда меньше единицы, результаты реализации целевых программ в данном регионе неудовлетворительны, если равен единице, то целевые программы не влияют на рост производительности труда в экономике региона.

Сравнительный уровень производительности труда более корректно и последовательно характеризует эффективность экономики по сравнению с широко применяемым в анализе показателем сравнительного среднедушевого уровня ВРП, так как только при расчете производительности труда непосредственно соотносится конечный результат процесса общественного производства с затраченными ресурсами живого труда. При этом важно исходить из того, что региональные индексы производительности труда, отражающие как сравнительный уровень, так и динамику роста, учитывают не только относительную экономию живого труда, но и экономию материальных затрат.

Общий уровень благосостояния населения региона рекомендуется оценивать на основе показателя среднедушевых денежных доходов населения (с учетом уровня покупательной способности), рассчитанных в соотношении с аналогичным среднероссийским показателем:

$$N_{\text{бл}i} = \frac{\text{ДДН}_i}{\text{ДДН}},$$

где $N_{\text{бл}i}$ — эффективность экономики *i*-го региона по показателю уровня благосостояния граждан; ДДН_i — средний уровень денежных доходов населения *i*-го региона; ДДН — среднероссийский уровень денежных доходов населения.

Влияние воздействия ФАИП оценивается через соотношение

$$N_{\text{бл}i} = \frac{N_{\text{бл}i_1}}{N_{\text{бл}i_0}}$$

где $N_{\text{бл}i}$ — эффективность экономики *i*-го региона по показателю уровня благосостояния граждан;

$N_{\text{бл}i_1}$ — уровень благосостояния граждан *i*-го региона после реализации целевых программ;

$N_{\text{бл}i_0}$ — уровень благосостояния граждан *i*-го региона до начала реализации целевых программ.

Значение показателя эффективности экономики региона по уровню благосостояния, которое меньше или равно единице, говорит об отсутствии влияния целевых программ на экономику региона и необходимости ее прекращения или пересмотра. Данный показатель наиболее репрезентативно отражает сравнительный уровень реальных доходов населения в регионе, являющийся важнейшей составляющей уровня благосостояния в целом и одним из ключевых аспектов региональной конкурентоспособности.

В практике экономических исследований уровень активности частных инвесторов в регионе наиболее адекватно оценивается индикатором объема частных инвестиций в основной капитал на душу населения. В составе объема частных инвестиций учитываются только инвестиции за счет собственных средств предприятий и кредитов банков. Расчет показателя уровня активности частных инвесторов в регионе $A_{\text{чи}}$ осуществляется по формуле:

$$A_{\text{чи}} = \frac{I_{\text{оф}i}}{P_i},$$

где $I_{\text{оф}i}$ — инвестиции в основные фонды *i*-го региона.

Уровень активности предприятий региона на внешних товарных рынках, включая зарубежные, оценивается по отчетным данным таможенной статистики на базе показателя сравнительного со среднероссийским объемом экспорта продукции на душу населения. При анализе рассматриваемого аспекта региональной экономики следует предусматривать повышение в структуре экспорта субъектов Российской Федерации удельного веса продукции инновационно значимых отраслей, включая электроэнергетику, машиностроение и металлообработку, химическую промышленность, а также ряд других отраслей обрабатывающей промышленности с высокой степенью переработки (деревообрабатывающая, нефтехимическая, легкая, пищевая, фармацевтическая и др.).

Вместе с тем, принимая во внимание первостепенную роль отраслей добывающей промышленности и минерально-сырьевого комплекса в целом в экономике страны и значительного числа российских регионов, целесообразно осуществлять учет внешнеэкономической активности в структуре интегральной оценки воздействия ФАИП на экономику региона, исходя из сово-

купного объема экспортируемой продукции V_i независимо от ее отраслевой принадлежности: $A_{\text{п.вн}i} = \frac{V_i}{P_i}$,

где $A_{\text{п.вн}i}$ — уровень активности предприятий региона на внешних товарных рынках *i*-го региона. Показатель анализируется в динамике через расчет простого индекса, посредством сравнения с аналогичным среднероссийским показателем. Такой подход позволяет исключить искажающее влияние территориальной специфики отраслевых структур на конечные параметры территориальной экономики.

Степень развития малого предпринимательства в регионах России, с учетом стратегии развития данного сектора экономики, оценивается на основе показателя объема оборота малых предприятий товаропроизводящих отраслей на душу населения до и после реализации федеральных целевых программ. В числе товаропроизводящих отраслей (видов экономической деятельности) современной статистикой учитываются, в частности, обрабатывающие производства, сельское хозяйство и строительство.

Текущее финансовое состояние предприятий (организаций) региона рекомендуется оценивать на основе показателя величины сальдированного финансового результата (прибыль минус убыток по всем видам экономической деятельности) на одного занятого в экономике до и после реализации целевых программ. При этом рассматриваемый показатель учитывается в структуре интегральной оценки влияния ФАИП на экономику региона только в абсолютном выражении, т. е. в данном случае отсутствует его индексная форма.

Уровень эффективности бюджетно-финансовой системы региона предлагается оценивать на основе показателя общего объема поступлений налогов, сборов и иных обязательных платежей в консолидированный бюджет субъекта Российской Федерации (с учетом уровня покупательной способности) на душу населения до и после реализации ФАИП. Показатель отражает в комплексе общий уровень прибыльности экономики региона, уровень собираемости налогов и иных платежей на его территории, а также характер бюджетно-финансовых взаимоотношений между федеральным центром и данным субъектом Российской Федерации.

Важность учета территориальных различий в стоимости стандартной потребительской корзины определяется тем, что ресурсы регионального бюджета, пополняемые за счет указанных финансовых поступлений, являются основным источником текущего содержания социальной сферы региона и финансирования инвестиций на развитие социальной и общехозяйственной (в том числе транспортно-коммуникационной) инфраструктуры.

Общий уровень инновационной активности в регионе, по нашему мнению, можно оценивать на основе сводного (комплексного) показателя, учитывающего сравнительный уровень патентной активности и сравнительный уровень производства инновационных товаров (услуг) в регионе, т. е. наиболее репрезентативные факторы инновационного процесса до начала реализации целевых программ и в процессе (или по окончании) реализации целевых программ. Выбор указанных факторов базируется на понимании того, что, во-первых, получение патентов является конечным результатом деятельности исследовательских коллективов и отдельных исследователей, а также функционирования прикладной науки как вида экономической деятельности, а во-вторых, производство инновационных товаров и услуг выступает результатом реализации исследовательских разработок в текущей хозяйственной деятельности. В практических расчетах указанный сводный показатель (индекс) инновационной активности определяется как средняя величина из двух следующих частных индексов соотношения регионального и среднероссийского значений:

- количество выданных патентов на 10 тыс. занятых в экономике;
- объем производства инновационных товаров (услуг) на одного занятого в экономике.

Результирующий сводный индекс характеризует сравнительный со среднероссийским уровень инновационной активности в данном регионе.

Для оценки динамики воздействия каждого из отмеченных факторов региональной экономики на ее общий уровень могут быть использованы соответствующие показатели прироста за установленный отчетный период, определяемые в абсолютном выражении. Это позволит методически наиболее корректно учесть исходный (базисный) уровень влияния соответствующего фактора в каждом отдельном регионе, чтобы предотвратить его гипертрофированную оценку в случае крайне высокой относительной динамики.

Система показателей влияния ФАИП на развитие экономики регионов России, сгруппированных на уровневые и динамические, представлена в *табл. 1.* Все региональные показатели сравниваются со значением аналогичного среднероссийского показателя и изучаются в динамике. Общим положительным итогом эффективности воздействия ФАИП на экономику конкретного региона признается достижение сравнительных показателей значения больше или равного единице при одновременном достижении положительной динамики индексов показателей. Отрицательная динамика показателей или достижение расчетных результатов при сравнении с аналогичными среднероссийскими значениями меньше единицы свидетельствует о неэффективности использования бюджетных средств, выделяемых на реализацию ФАИП.

Таблица 1

Система показателей влияния ФАИП на развитие экономики регионов России

Уровневый показатель	Динамический показатель
ВРП на одного занятого в экономике (производительность труда), % к среднему по РФ	Прирост ВРП на одного занятого в экономике (в сопоставимых ценах), руб.
Денежные доходы (с учетом уровня покупательной способности) на душу населения, % к среднему по РФ	Прирост среднедушевых реальных денежных доходов населения (в сопоставимых ценах), руб.
Объем частных инвестиций в основной капитал на душу населения, % к среднему по РФ	Прирост частных инвестиций на душу населения (в сопоставимых ценах), руб.
Экспорт на душу населения, % к среднему по РФ	Прирост экспорта на душу населения, долл.
Объем оборота малых предприятий товаропроизводящих отраслей на душу населения, % к среднему по РФ	Прирост оборота малых предприятий товаропроизводящих отраслей на душу населения (в сопоставимых ценах), руб.
Сальдированный финансовый результат на одного занятого в экономике, руб.	Прирост сальдированного финансового результата на одного занятого в экономике, руб.
Объем поступлений в региональный бюджет налогов, сборов и иных обязательных платежей (с учетом уровня покупательной способности) на душу населения, % к среднему по РФ	Прирост поступлений в региональный бюджет налогов, сборов и иных обязательных платежей (в реальном выражении) на душу населения, руб.
Сводный показатель (индекс) инновационной активности, % к среднему по РФ	Прирост индекса инновационной активности (с учетом его сравнительного уровня на начало периода)

Кроме интегрального показателя, оценивающего общее влияние ФАИП на экономику *(табл. 2)*, рассматривается ряд частных показателей, связанных между собой следующей последовательностью: рост производительности труда приводит к увеличению объема производства и росту доходов населения, что оказывает влияние на покупательный спрос, подкреплен-

ный платежеспособностью населения. Рост денежных доходов населения не только увеличивает спрос, но и стимулирует рост предложения, для чего необходимы инвестиции в основной капитал и инновации.

Таблица 2

Предлагаемая шкала оценки эффективности ФАИП

Интегральный показатель	Оценка влияния ФАИП на экономику
Меньше 1	Эффект от реализации ФАИП на экономику отсутствует, темп развития экономики отрицательный
1	Влияние на экономику не оказывается, эффективность ФАИП равна нулю
1,1–1,2	Влияние ФАИП несущественное, но наблюдается положительный рост экономики, эффективность ФАИП низкая
1,3–1,4	ФАИП оказывает положительное влияние на экономику, эффективность ФАИП средняя
1,5–1,6	ФАИП оказывает существенное положительное влияние на экономику, эффективность ФАИП высокая
1,7–1,8	ФАИП оказывает существенное качественное и количественное положительное влияние на экономику, эффективность ФАИП высокая и имеет следствием устойчивый темп роста экономики
1,9	Экономика растет высокими темпами с одновременным развитием потенциала будущего роста, эффективность ФАИП максимальная

Оценку эффективности ФАИП через расчет частных показателей предлагается осуществлять следующим образом. Уровневые показатели сравниваются со значением аналогичного среднероссийского показателя и рассматриваются в динамике. ФАИП признается эффективной при положительном росте индексов динамических показателей и стремлении занять значение не ниже среднероссийского по уровневым показателям.

Отрицательная динамика показателей или достижение расчетных результатов при сравнении с аналогичными среднероссийскими значениями меньше единицы свидетельствует о неэффективности использования бюджетных средств, выделяемых на реализацию ФАИП.

Литература

1. **О** федеральной адресной инвестиционной программе на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. URL: http://www.mcx.ru/documents/file_document/v7_show/26203.77.htm.
2. **Полынев А. О.** Конкурентные возможности регионов: Методология исследования и пути повышения. М.: Крассанд, 2010. 208 с.
3. **Постановление** Правительства РФ от 12.08.2008 № 590 (ред. от 02.03.2016) «О порядке проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79369/.
4. **Постановление** Правительства РФ от 13.09.2010 № 716 (ред. от 22.03.2016) «Об утверждении Правил формирования и реализации федеральной адресной инвестиционной программы» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104806/.
5. **Приказ** Министерства экономического развития РФ от 19 мая 2014 г. № 278 «О реализации постановления Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2010 г. № 716 “Об утверждении Правил формирования и реализации федеральной адресной инвестиционной программы”» // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: http://merit.consultant.ru/page.aspx?71328.
6. **The** Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report–2014–2015/economies/#indexId=GCI&economy=RUS.

УДК 338.242.2

А. А. Драчук
главный специалист группы экспертизы и методологии
инвестиционной деятельности
Департамента по управлению инвестиционной деятельностью
ОАО «Концерн "Росэнергоатом"»
Москва, Российская Федерация
E-mail: azander.dratch@yandex.ru

Использование теории графов при оценке эффектов реализации инвестиционных проектов

Аннотация. Рассматриваются вопросы практического использования методов дискретной математики для решения проблем, связанных с оценкой прямых и косвенных эффектов от инфраструктурных инвестиционных проектов. Анализируются возможности оптимизации процесса управления инвестиционной деятельностью в вертикально интегрированных компаниях и предлагаются способы повышения эффективности систем управления проектами при помощи теории графов.

Ключевые слова: инвестиции, инфраструктурный проект, оценка, модель Ваттса—Строгатца, отраслевой эффект, теория графов, управление.

A. A. Drachuk
Chief specialist at Group of examination and methodology of investment activity
Department of Investment Activity Management
Concern Rosenergoatom, JSC
Moscow, Russian Federation
E-mail: azander.dratch@yandex.ru

Usage of graph theory in the evaluation of realization effects of investment projects

Abstract. The potential practical usage discrete math approaches in solving problems bounded up with evaluation of direct and indirect realization effects of the infrastructure projects is considered. The paper also analyses resources to optimization of the process of the management investment activity and proposes methods of raising the effectiveness the management system in projects by incorporating graph theory.

Keywords: investments, infrastructure project, valuation, the Watts—Strogatz “Small-World” model, sectoral effect, graph theory, management.

В периоды стагнации и кризисов возрастает спрос на крупные и долгосрочные проекты, способные обеспечить занятость населения и обеспечить восстановление спроса в целях выхода на новую фазу роста национальной экономики. Среди таких проектов особенно выделяются инфраструктурные объекты, обеспечивающие возможности развития существующих и создания новых бизнесов на их основе.

Вместе с тем существует ряд проблем, связанных с реализацией и управлением крупными инфраструктурными инвестиционными проектами в вертикально и горизонтально интегрированных компаниях. Особенно остро вопрос их решения стоит в периоды экономической стагнации или спада, когда сокращаются возможности финансирования инвестиционной деятельности за счет собственных средств компании, а привлечение заемных средств либо

невозможно из-за отсутствия предложения на рынке, либо неэффективно из-за высокой стоимости данного источника. С учетом вышеизложенных ограничений внешней и внутренней среды одной из важнейших точек роста становится оптимизация и повышение эффективности инвестиционной деятельности компании. При этом проблема «принципал-агент» вынуждает менеджмент компании диктовать приоритет краткосрочных инвестиционных проектов с минимальным сроком возврата вложений, в результате чего ущемляются интересы акционеров по реализации долгосрочной эффективности и роста стоимости компании. Учитывая неопределенность относительно финансовых и социально-экономических эффектов проектов, направленных на достижение этих задач, возникает необходимость создания инструмента комплексной оценки влияния долгосрочных инвестиционных проектов на компанию, отрасль, экономику региона реализации и страны.

Первая группа проблем связана с точной и корректной оценкой эффектов, возникающих в рамках проекта. Оценка исключительно денежных эффектов ведет к неблагоприятному отбору инвестиционных проектов, преследующих краткосрочные цели. В результате при ранжировании проектов в рамках процедур капитального бюджетирования проекты с длительным сроком реализации получают более низкий приоритет, что, как следствие, снижает общую долгосрочную эффективность инвестиционной деятельности.

Вторая группа проблем характеризуется информационной асимметрией обеспечения процесса инвестиционной деятельности и принятия инвестиционных решений, вызываемой с одной стороны отсутствием налаженных процессов по точному, аккуратному и своевременному сбору и представлению плановых и фактических данных в инвестиционные службы, а с другой — изменчивой структурой и составом анализируемых показателей.

Третья группа проблем связана с задержками и дублированием работ, вызываемых недостатком функциональных компетенций у участников процесса планирования, реализации и мониторинга инвестиционной деятельности, в том числе из-за наличия узких мест и низкой скорости адаптации участников к изменениям процесса.

Данные проблемы решаются путем разработки оценки эффективности реализации инвестиционных проектов и внедрения автоматизированной системы управления проектами. Для построения комплексных интегральных моделей крупных инфраструктурных проектов применяются следующие экономические методы:

- метод «затраты — выпуск»;
- метод «бортовое табло» (Tableau de bord);
- сбалансированная система показателей (Balanced Score card);
- метод интегральной оценки эффективности проектов;
- методы экспресс-оценки воздействия проекта на окружающую среду;
- применение системы баз данных (BigData) при оценке проектов[1];
- метод стратегических сетей (SNM).

В рамках данной статьи рассматривается применение методов дискретной математики для решения вышеуказанных проблем и анализируется использование метода стратегических сетей, в основе которого лежит теория графов,

[1] **Zillner S., Rusitschka S., Skubacz M.** Big Data Story. Demysfying Big Data with Special Focus on and Examples from Industrial Sectors // EU BIG — European Big Data Public Private Forum, 26 March 2014. URL: https://github.com/bigfp7/publications/raw/master/2014/bigdatastory.pdf

для целей управления инвестиционными проектами. В общем смысле граф представляет собой сеть со множеством вершин, соединенных между собой. Метод стратегических сетей соответствует тренду в области разработок интегральной оценки крупных инфраструктурных проектов, согласно которому оценка подобных проектов и управление ими рассматриваются как управление единой структурой, объединенной сетевыми взаимоотношениями между ее отдельными элементами[1].

Развитие теории графов в основном обязано большому числу прикладных задач оптимизации, среди которых — нахождение кратчайшего пути, размещение пунктов скорой помощи, организация движения в динамических сетях, анализ распределения памяти в компьютерах и проектирования сетей телевизионного вещания. Методы дискретной математики, используемые в теории графов, в частности модель маленького мира Ваттса — Строгатца[2], позволяют моделировать поведение всех участников, формирующихся вокруг сети, в нашем случае — инвестиционного проекта в процессе его реализации. Что более важно, они позволяют отражать степень взаимодействия участников между собой в общей сети, включая объединение участников в кластеры или этапы реализации инвестиционного проекта *(рис. 1)*.

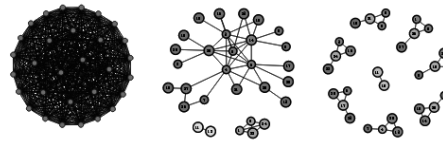


Рис. 1. Возможные структуры существующих связей при реализации инвестиционного проекта в вертикально и горизонтально интегрированных компаниях: а — упорядоченная; б, в — разобщенные структуры

В представленной сети существующие связи в компании представляют собой случайно организованный граф. Характеристики эффективности инвестиционной деятельной деятельности: срок реализации инвестиционных проектов, ресурсы, потраченные на их реализацию, или эффекты от реализации проектов можно оценить как расстояние L между двумя произвольно выбранными вершинами, определяемое как средняя длина пути. В зависимости от процесса или структуры, которые описывает граф, в качестве вершины или узла могут выбираться структуры вертикально или горизонтально интегрированной компании, структурные подразделения одной компании, отдельные инвестиционные проекты или стадии реализации конкретного инвестиционного проекта.

Важным следствием теории графов является то, что средняя длина пути увеличивается пропорционально логарифму от числа вершин n в сети ($n \in N$), что отражает реальную ситуацию, где средняя продолжительность согласования решений по инвестиционным проектам определяется количеством структурных подразделений вертикально и горизонтально интегрированной компании, участвующих в подготовке и принятии подобных решений:

$L \propto \log n$ связи между различными подразделениями (или проектами)

[1] **Ruuska I., Ahola T. Artto K.** A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects // International Journal of Project Management. 2011. Vol. 29. P. 647–660.

[2] **Watts D. J., Strogatz S. H.** Collective dynamics of 'small-world' networks // Nature. 1998. Vol. 393 (6684). P. 440–442.

вертикально и горизонтально интегрированной компании можно представить в виде одномерного кольца, состоящего из n подразделений, каждое из которых связано с некоторым количеством *z* других подразделений (или проектов). Иллюстрируется идеальный случай с полностью упорядоченными связями *(рис. 2, а)* и 10% случайно возникающих связей — нестандартных ситуаций или незапланированных работ в рамках реализации проекта, связанных с тремя группами проблем, описанных в начале статьи *(рис. 2, б)*. Наглядно показано, как подобные случайные связи увеличивают среднюю длину пути, снижая эффективность процесса.

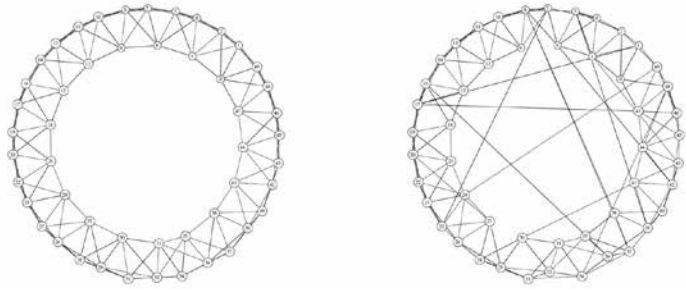


Рис. 2. Регулярный (решеточный) граф:
а — n **= 50 (узлов) и z = 6 связей;** *б* **— вероятность случайных связей p = 0.1**

Каждая единица увеличения средней длины пути *L* от минимального означает дополнительные затраты времени и денежных ресурсов на реализацию инвестиционного проекта. Целью инвестиционного менеджера является оптимизация процесса в виде нахождения минимальной средней длины пути и минимизации вероятности возникновения нестандартных ситуаций.

Для оценки эффективности взаимодействия конкретных вершин (подразделений), каждую отдельную часть общей сети можно представить в виде двустороннего графа *G*, а объединение нескольких графов — в виде набора *V (G)* подобных графов. На *рис. 3* представлен пример подобного набора, состоящего из двух классов узлов, каждый из которых связан только с узлами другого класса. Данная проекция подразумевает, что каждый элемент сети связан с другими либо напрямую через узлы аналогичного класса, либо косвенно — через узлы другого класса.

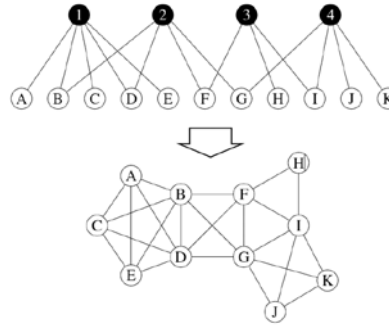


Рис. 3. Пример четырех двусторонних графов G_i, объединенных в набор *V*

Созданную сеть можно использовать для решении задач оптимизации, в частности для распределения дефицитных ресурсов: времени, необходимого для завершения проектов, или доступных финансовых средств для инвестирования, изображая операции вершинами сети точками принятия решений, а зависимости — дугами или работами, выполняемыми на каждой стадии. Вот пример подобной задачи *(рис. 4)*: на вершинах сети в зависимости от решаемых задач могут находиться этапы реализации инвестиционного проекта, точки принятия решений, структурные подразделения компании либо отдельные компании, если речь идет о группе компаний. Связи между вершинами будут отражать затраты различного рода ресурсов. Для определения оптимального распределения ресурса необходимо найти критические пути для каждого из вариантов распределения ресурса и сравнить длины этих путей.

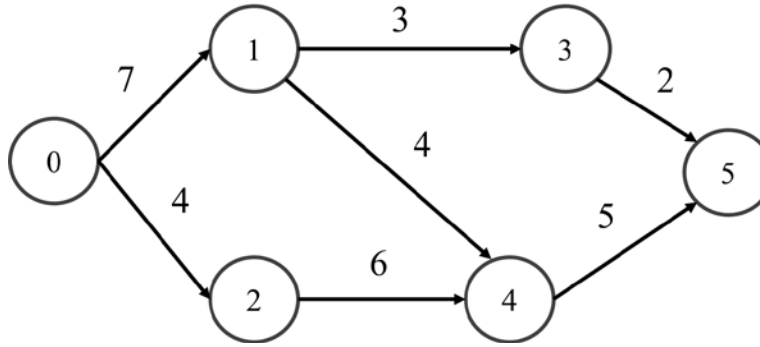


Рис. 4. Поиск критического пути

Аналогичную схему можно использовать при оценке эффектов крупных инфраструктурных проектов, изображая на месте исходной вершины проект, а на месте остальных — прямых и косвенных бенефициаров проекта.

В таком случае связи между вершинами графа будут отражать эффекты от реализации инвестиционного проекта, оказываемые на компанию, отрасль, экономику региона размещения и национальную экономику:

- положительные и отрицательные;
- прямые и косвенные;
- денежные и экономические эффекты.

В примере построения подобного графа для отдельного инвестиционного проекта *(рис. 5)* сектор 1 отражает финансовую эффективность инвестиционного проекта для компании-инициатора, которая может принимать отрицательные значения. Вместе с тем реализация проекта сопровождается возникновением денежных эффектов для всей вертикально или горизонтально интегрированной компании или отрасли в целом, а также социально-экономических эффектов для экономики региона, в котором реализуется проект, или национальной экономики (на рис. 5 представлены остальными секторами).

Рис. 5. Использование графа для оценки эффектов от реализации инвестиционного проекта

Таким образом, расходы на реализацию инвестиционного проекта будут учитываться в стоимости проекта для компании — инициатора проекта, а интегральная эффективность проекта будет оцениваться как суммарная выгода участников сети от реализации инфраструктурного проекта. Дополнительными преимуществами являются гибкость, адаптивность к разрабатываемой задаче, а также высокая точность.

Поскольку попытки построить полную сеть для процесса или компании с нуля сопряжены со значительными трудностями при построении вершин графа и оценке связей между ними, при разработке интегральной модели предлагается использовать итеративный подход, применяемый в тестировании гипотез стартапов[1]. Сущность данного подхода *(рис. 6)* применительно к теории графов заключается в регулярном тестировании гипотез касательно наличия и оценки связей между вершинами, а также в ускорении цикла обратной связи в целях регулярного обновления и повышения точности разработанного графа.

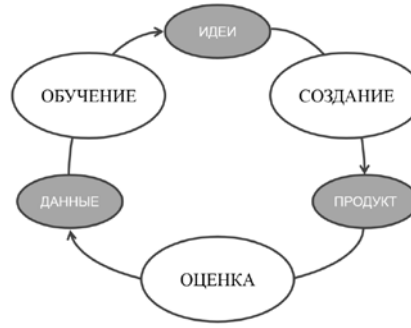


Рис. 6. Цикл обратной связи

Таким образом, у владельца процесса управления инвестиционной деятельностью появляется возможность не только описать экономические процессы как процессы одной сети, в которой каждый участник зависит от действия других участников, но и позволяет:

[1] **Рис Э.** Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015. 253 с.

- оценить прямые и косвенные финансовые и социально-экономические эффекты реализации инвестиционного проекта как стоимость сети целиком;
- повысить эффективность управления инвестиционным проектом / процессом инвестиционной деятельности за счет нахождения и оптимизации кратчайшего пути с точки зрения сроков реализации проекта и финансовых ресурсов, необходимых для его реализации;
- прогнозировать поведение системы в целом;
- сократить затраты на администрирование существующего штата компании, а также сократить время и стоимость обучения новых сотрудников.

Важно отметить, что в настоящее время не существует общих алгоритмов одновременной минимизации и времени, и ресурсов, а также методов автоматизированного сбора и расчета связей между вершинами, что, однако, открывает путь для дальнейшего развития теории графов и ее применения в управлении.

Литература

1. **Андерсон Дж. А.** Дискретная математика и комбинаторика. М.: Вильямс, 2004.

2. **Аньшин В. М., Бархатов В. Д., Ильина О. Н. и др.** Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. С. 106–112.

3. **Аньшин В. М., Костинская Е. А.** Взаимосвязь проектного управления со стратегией компании: оценка влияния портфеля на внутреннюю стоимость // Российский журнал управления проектами. 2012. № 1. С. 37–47.

4. **Аньшин В. М., Костинская Е. А.** Оценка влияния портфеля проектов на стоимость компании // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 3. С. 116–124.

5. **Рис Э.** Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015. 253 с.

6. **Bittner C. D., Larcker D. F.** Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement // Harvard Business Review. 2003. Nov. URL: https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement.

7. **Ruuska I., Ahola T. Artto K.** A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects // International Journal of Project Management. 2011. Vol. 29. P. 647–660.

8. **Watts D. J., Strogatz S. H.** Collective dynamics of 'small-world' networks // Nature. 1998. Vol. 393 (6684). P. 440–442.

9. **Zillner S., Rusitschka S., Skubacz M.** Big Data Story. Demysfying Big Data with Special Focus on and Examples from Industrial Sectors // EU BIG — European Big Data Public Private Forum, 26 March 2014. URL: https://github.com/bigfp7/publications/raw/master/2014/bigdatastory.pdf

УДК 336.648

Е. О. Степанова
аспирант
факультет экономических наук, департамент финансов
Национальный исследовательский институт «Высшая школа экономики»
Начальник отдела инвестиционного анализа
АО «Мосинжпроект»
Москва, Российская Федерация
E-mail: estepanova@me.com

Структурирование сделок мезонинного финансирования

Аннотация. Мезонинное финансирование как механизм привлечения капитала для развития компаний еще не получил широкого распространения в РФ. Учитывая девиантную эволюцию инструментов мезонинного финансирования в мире, они получили свои характерные особенности как в США, Европе, Азии, так и в России. В данной статье приведено сравнение ключевых характерных особенностей структурирования мезонина в РФ в сравнении с Европой и США. Автор детально рассматривает особенности российской практики и причины отсутствия единообразия по многим ключевым вопросам, что подталкивает российских участников мезонинных сделок активно использовать институты английского права. Вместе с тем, несмотря на сложности, наблюдается постепенное возрастание объема и качества таких сделок, что позволяет с оптимизмом смотреть на будущее мезонинного финансирования в России, а также ожидать усложнения мезонинных сделок и усиления интереса к связанным с ними экономическим и правовым вопросам.

Ключевые слова: мезонинное финансирование, гибридные финансовые инструменты, привлечение инвестиций, новые формы финансирования развития бизнеса.

E. O. Stepanova
Post-graduate Student
Faculty of Economic Sciences, Department of Finance
National Research University Higher School of Economics
Head of Investment Department
Mosinzhproekt JSC
Moscow, Russian Federation
E-mail: estepanova@me.com

Structuring mezzanine deals

Abstract. Mezzanine financing has not yet gain large popularity in Russia, while growth capital continues to be the missing puzzle piece to complement a great strategy, management team and business for many companies in the country. Taking into account the deviant evolution of mezzanine finance in the world, it has attained specific characteristics in USA, Europe, Asia and, of course, Russia. In the article author reviews and compares mezzanine practice in Russia with deals in Europe and the US. The author analyses peculiarities of Russian mezzanine deals and reasons for lack of common consent on key structural elements that prompt Russian companies to actively seek opportunities in common law of other jurisdictions. However, despite the difficulties, there is a gradual increase in the volume and quality of mezzanine deals, which allows to be optimistic about the future of mezzanine financing in Russia, as well as to expect increase in complexity of mezzanine transactions and rise of interest in the related economic and legal issues.

Keywords: mezzanine, hybrids, investment, financial instruments, growth capital.

Цель использования мезонинного финансирования

В нашей стране мезонинное финансирование еще находится на этапе становления и не получило широкой популярности. В развитых странах мезонинные инструменты используются с 1970-х годов страховыми организациями, сберегательными и кредитными ассоциациями и специализированными инвестиционными компаниями для финансирования сделок по приобретению компаний (leveraged buy out, LBO). Со временем они распространились на финансирование девелоперских проектов, роста малых и средних предприятий, реструктуризации бизнеса компаний и другие сферы, где существуют сложности с привлечением обычного банковского кредита. Основными сферами мезонинного финансирования являются:

- проектное финансирование;
- покупка бизнеса с кредитным плечом (LBO);
- финансирование M&A;
- реструктуризация или реорганизация бизнеса;
- осуществление бридж-финансирования на пути к IPO;
- региональная экспансия.

Наиболее активно мезонинные формы финансирования осваивают новые направления в периоды экономических кризисов, однако спрос на них сохраняется и в периоды роста, что подтверждается возрастанием мезонинных ставок в периоды экономических спадов и их низкой долгосрочной волатильностью.

География распределения сделок мезонинного финансирования неравномерная. Наибольшее число сделок мезонинного финансирования приходится на Северную Америку — 66%, меньше на Европу — 25%, на Азию — 8%, на прочие страны, включая РФ, — менее 1%. В настоящее время в качестве мезонинных инвесторов выступают пенсионные, хеджевые фонды, страховые компании, инвестиционные фонды, аккумулирующие средства частных инвесторов, и специализированные структуры банков.

Позиционирование

Мезонин — это вид финансирования, имеющий одновременно характеристики как долга, так и прямых инвестиций. Мезонин предполагает, что инвестор, как правило, не входит в капитал компании, а предоставляет ресурсы для ее развития через долговые обязательства с одновременным приобретением опциона с правом приобретения акций заемщика в будущем по заранее определенной цене.

Интерес к мезонинному финансированию обусловлен тем, что у инвестора есть возможность получить более высокую рентабельность инвестированного капитала, принимая на себя повышенные риски. В то же время он не берет на себя риски, присущие прямым инвестициям *(рис. 1)*.

Рис. 1. Взаимозависимости доходности и уровня риска

Для заемщика мезонин привлекателен возможностью получения финансирования при недостаточности обеспечения или несоответствии финансовым требованиям для привлечения стандартного банковского кредита, а также улучшением условий доступного банковского финансирования. Так, максимально допустимое соотношение долга к EBITDA заемщика в рамках мезонинного кредита в 1,5–2,0 раза выше, чем по обычному кредиту, а финансирование из другого источника без ухудшения положения банка рассматривается банками как плюс *(рис. 2)*.

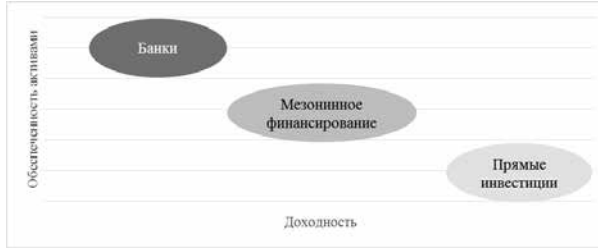


Рис. 2. Взаимозависимость доходности и обеспеченности активами

Кроме того, к достоинствам мезонинного финансирования следует отнести:

- меньшее размытие акционерного капитала и, как следствие, более низкая стоимость капитала для компании в целом, так как акционерный капитал является самым дорогим, что особенно актуально для компаний с высоким потенциалом роста;
- сохранение существующими собственниками контроля над компанией-заемщиком: интерес мезонинного инвестора сосредоточен не в заработке на максимальном удорожании акций объекта инвестирования, как в случае с прямым или венчурным инвестором, а в получении ожидаемого дохода на мезонинные инвестиции, поэтому он менее склонен к активному участию в управлении, хотя мезонинному кредитору могут быть предоставлены права на одобрение ключевых решений и осуществление контроля;
- возможность отложить выплату существенной части дохода инвестора до момента полного погашения мезонинного долга и произвести вычет расходов на привлечение и обслуживание мезонинного финансирования из налогооблагаемой прибыли (дохода) заемщика при надлежащем структурировании сделки.

Вместе с тем мезонинное финансирование имеет и отрицательные черты:

- дороговизна и сложность оформления по сравнению с банковским финансированием из-за более высоких ставок и индивидуального структурирования каждой сделки;
- жесткие требования к управленческой команде, прозрачности и отчетности заемщика;
- ограниченная возможность досрочного выхода инвестора, особенно в случае финансирования малых и средних предприятий, без секьюритизации долга.

В *табл. 1* указаны хактеристики различных видов финансирования, к которым прибегают компании.

Таблица 1

Сравнение источников финансирования

Показатель	Банковский кредит	Мезонинное финансирование	Прямые инвестиции
Текущая ставка, %	12–14	15–16	—
Целевая доходность, %	12–14	20	30 – 35
Допустимый уровень долга, x EBITDA	2–3	4–6	2–4
Участие в деятельности	Косвенное	Косвенное	Прямое
Обеспечение	Ликвидные активы с дисконтом	Акции, иногда ликвидные активы (в РФ)	—
Срок финансирования, лет	1–5	2–5	5–7

Классическое понимание мезонина

При наличии девиантной эволюции инструменты мезонинного финансирования в мире имеют свои характерные особенности в США, Европе, Азии и, конечно, в России. На Западе, где более развит рынок капитала, мезонинные инструменты возникли как разновидность публично торгуемых облигаций, после чего получило развитие мезонинное кредитование. С другой стороны, в РФ, где банковское кредитование играет более важную роль в корпоративном финансировании, из всех форм мезонина пока распространено только мезонинное кредитование. Случаи использования в рамках российских мезонинных сделок облигаций или привилегированных акций неизвестны, что обусловлено, по-видимому, регулятивными ограничениями, более высокими затратами на структурирование таких сделок, а также дополнительными рисками для инвестора при отсутствии проверенных механизмов их минимизации *(табл. 2)*.

Таблица 2

Сравнение параметров мезонинного финансирования в Западной Европе и России

Параметр	Западная Европа	Российская Федерация
Целевая доходность, % (IRR)	13	20
Требуемая текущая доходность, %	8	16
Обеспечение целевой доходности	Право присоединения к продаже (tag along)	Опцион пут, право требовать продажи (drag along), личное поручительство
Обеспечение текущей доходности	Залог акций целевой (реже — операционной) компании	Последующий залог имущества, в т.ч. недвижимости (реже — первичный залог), залог акций целевой и, как правило, операционной компании, личное поручительство

Таблица 2
Сравнение параметров мезонинного финансирования в Западной Европе и России *(продолжение)*

Параметр	Западная Европа	Российская Федерация
Стратегия выхода	Продажа акций при первичном размещении на бирже (IPO), присоединение к продаже стратегическому инвестору	Исполнение опциона пут или опциона колл
Комиссии за привлечение, %	Отсутствуют или фиксированы	До 2
Предложение на рынке	Представлено много фондов, банки напрямую организуют мезонинное финансирование.	Несколько специализированных фондов, крупные банки заявляют готовность организовать мезонинное финансирование («Сбербанк», «ВТБ», «Газпромбанк» и пр.)

Обзор рынка мезонинного финансирования в Европе (2013–2015 года)[1]

Рынок мезонинного финансирования в Европе показывает признаки стабильности: в 2014 году закрыты 78 сделок по сравнению с 82 в 2013 году. В 2015 году тенденция сохранилась: 65 сделок было закрыто к концу октября 2015 года. Ноябрь и декабрь, как правило, активные месяцы, но, к сожалению, статистика за эти месяцы еще недоступна. Итоговые данные за 2015 год будут выше, чем показано на графике *(рис. 3)*.

Следует отметить, что в последние годы увеличивается размер крупных сделок. Так, в европейских странах с 2013 по 2015 год размер крупных сделок увеличился, в то время как их количество снизилось (в среднем — 15 сделок за год), а количество малых сделок возросло *(рис. 4)*.

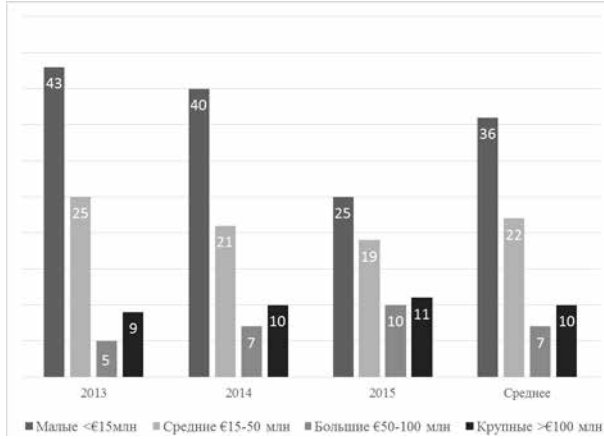


Рис. 3. Количество мезонинных сделок в Европе

[1] Исследование было проведено с использованием базы данных Idinvest Partners. Данные собирались кредитным управлением компании в течение 6 лет, а далее были сверены с результатами исследований Preqin, Debt Wire, S&P LCD, Credit Suisse and Unquote.

Рис. 4. Размер и количество малых и средних *(а)* и больших и крупных *(б)* сделок

Франция остается лидером европейского рынка мезонинного финансирования: 35 закрытых сделок на конец октября 2015 года, общим объемом 1,6 млрд евро. (Для сравнения: 34 сделки в 2014 г. объемом 1 млрд евро) *(рис. 5)*.

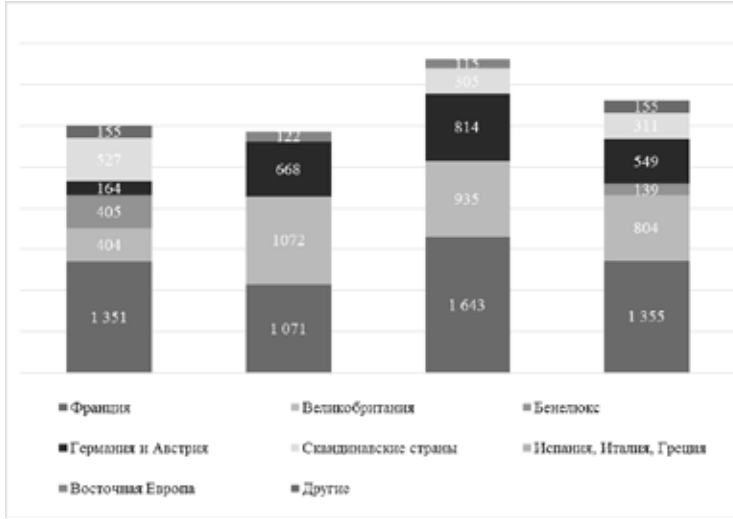


Рис. 5. Количество сделок с применением мезонинного финансирования по регионам

Анализ сделок мезонинного финансирования по их типам и размерам показывает, что 56% сделок LBO и 75% сделок с целью финансировать активный рост компании были отнесены к сегменту малых и средних, в то время как большие и крупные сделки (50–100 млн евро и более) составили только 44 и 25% соответственно.

Реструктуризация бизнеса, как правило, требует большого количества мезонинного финансирования, в связи с чем 77% таких сделок были более 50–100 млн евро *(рис. 6)*.

Рис. 6. Тип сделок

Как указывалось ранее, сделки мезонинного финансирования осуществляются с компаниями, имеющими высокий уровень долговой нагрузки. Средний уровень долга в малых по объему сделках — 3,8x со стабильной динамикой с 2013 года, в то время как в крупных сделках уровень долга несколько снизился, но остается на более высоком уровне — 4,6x *(рис.7)*.

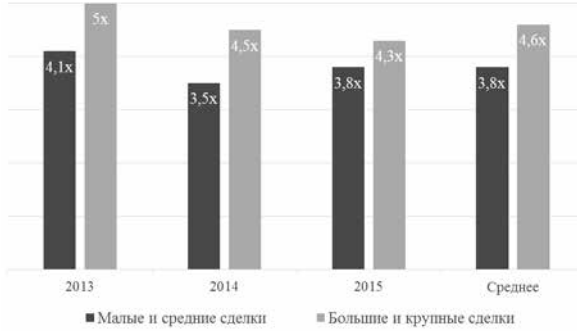


Рис. 7. Уровень долга

Особенностью сделок мезонинного финансирования является то, что доходность малых сделок выше, чем крупных. Средняя целевая доходность малых сделок — 13%, крупных — 11% *(рис. 8)*.

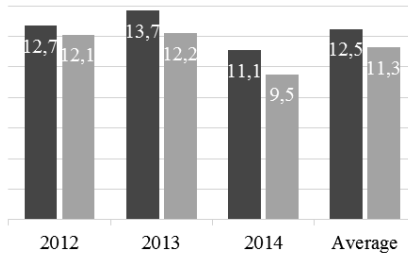


Рис. 8. Целевая доходность: Euribor + x% + y% PIK

Более низкая целевая доходность крупных сделок отражает дисбаланс между спросом и предложением на этом сегменте рынка. Малое количество предлагаемых проектов и большая конкуренция среди провайдеров мезонина способствуют снижению целевой доходности *(рис. 8–10)*. 71% закрытых сделок было структурировано с использованием варрантов. Варранты ис-

пользовались для повышения целевой доходности при структурировании проекта *(рис. 11).*

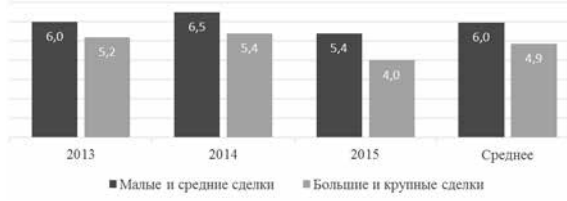


Рис. 9. PIK,%

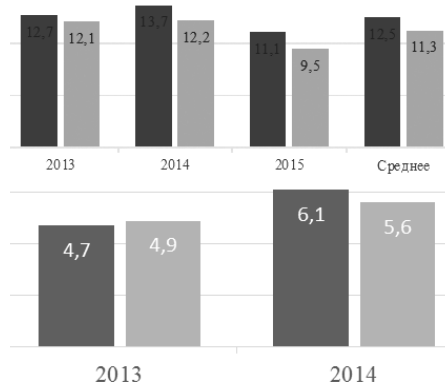
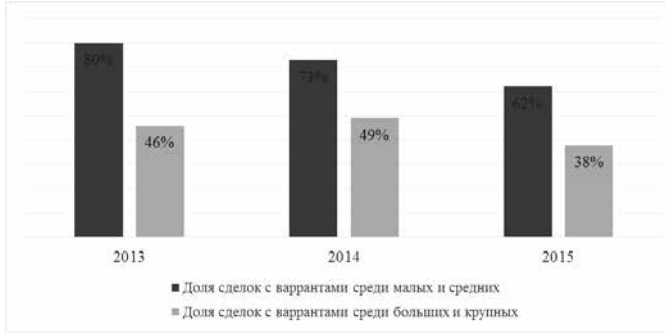


Рис. 10. Процентная ставка,%



Особенности структурирования мезонинных сделок в РФ

Первая особенность мезонинного финансирования в российской практике заключается в том, что пока распространено только мезонинное кредитование, как упоминалось ранее. Таким образом, кредитная часть сделки, гарантирующая кредитору получение текущей доходности, оформляется между кредитором и заемщиком путем заключения кредитного договора и подписания обеспечительной документации.

Дополнительная (отложенная) мезонинная доходность кредитора обеспечивается путем приобретения кредитором до заключения или одновре-

менно с заключением кредитного договора акций (доли) в капитале SPV (как правило, не более 25%) по номинальной стоимости или за символическую сумму, например 1 долл., а также путем оформления залогов акций (доли) и опционов, указанных ниже.

Одновременно с приобретением вышеуказанных акций (доли) мезонинный кредитор заключает с мажоритарным акционером заемщика (либо напрямую с бенефициаром группы заемщика) опционы пут и колл в отношении приобретенных им акций, которые подчиняются английскому праву и предусматривают номинальное предоставление *(consideration)*, необходимое для придания им силы контракта. Формула цены страйк (исполнения) таких опционов формируется таким образом, чтобы при их исполнении кредитор получил ожидаемую мезонинную доходность, учитывая сумму выбранных заемщиком траншей по мезонинному кредиту, количество дней пользования кредитом, применимую ставку совокупной ожидаемой доходности, возвращенную часть кредита, проценты, комиссии и другие суммы, выплаченные заемщиком кредитору в связи с кредитом.

Ставки ожидаемой доходности варьируют, исходя из прогнозируемой рентабельности финансируемого проекта и приоритетных направлений деятельности инвестора, определяемых его внутренней политикой. В среднем ставки ожидаемой мезонинной доходности составляют в России 25% в год для опциона пут и 35% в год для опциона колл, т.е. они в целом выше, чем на Западе, а сроки мезонинного кредитования, как правило, короче (3–5 лет).

Опцион пут может быть реализован его держателем (мезонинным кредитором) либо после полного и надлежащего исполнения заемщиком обязательств по кредиту без нарушения условий мезонинной сделки, в том числе различных ковенантов и прав инвестора по участию в корпоративном управлении, либо в случае дефолта заемщика, при этом цена исполнения опциона будет различной. Держатель опциона колл (мажоритарный акционер или бенефициар заемщика) может реализовать его только при полном и надлежащем исполнении обязательств по мезонинному кредиту.

Помимо вышеуказанного опциона пут структура мезонинной сделки может предусматривать предоставление инвестору опциона на приобретение дополнительного количества акций SPV по дисконтированной цене, учитывающей прогнозный рост стоимости группы заемщика, т.е. право на участие инвестора в возможном приросте стоимости группы заемщика *(investment upside)*, если, например, у последнего имеются хорошие шансы выхода на IPO в период реализации мезонинной схемы.

Если заемщик по каким-либо причинам не может передать значительную часть своих акций инвестору, но способен обслуживать повышенную процентную ставку по банковскому кредиту, то возможна схема, когда вся доходность инвестора включается в процентную ставку по кредиту с передачей ему 1–2 акций для обеспечения его права на участие в корпоративном управлении через акционерное соглашение.

Порядок структурирования сделки мезонинного финансирования в РФ показан ниже:

- клиент владеет 100% долей в операционной компании;
- создается целевая компания;
- клиент вносит 100% долю в операционной компании в счет вклада в уставной капитал;
- кредитор получает миноритарную долю в целевой компании *(рис. 12)*;

- заключается акционерное соглашение, по которому кредитор получает опцион пут, обеспечивающий кредитору дополнительную доходность;
- клиент получает право в установленные сроки реализовать опцион колл на выкуп доли кредитора в целевой компании *(рис. 13);*
- операционная компания получает заем от кредитора или банка-партнера, обеспечивающий кредитору требуемую текущую доходность;
- клиент выступает поручителем, гарантом или иным образом обязуется обеспечить заем *(рис. 14)*;
- выход кредитора из сделки.

Рис. 12. Шаг 1: Создание целевой компании

Опцион колл на выкуп доли фонда

Рис. 13. Шаг 2: заключение опционных соглашений

Поручительства по займу

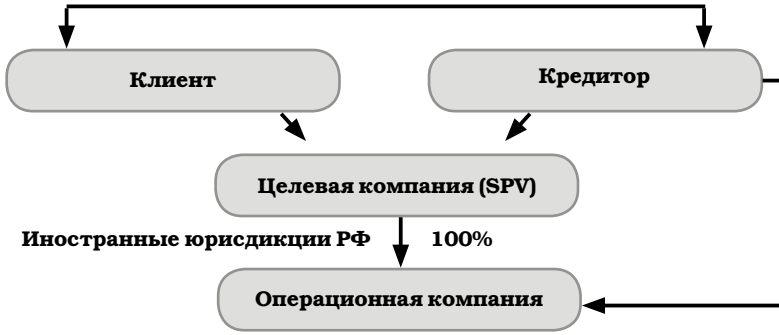


Рис. 14. Шаг 3: предоставление займа

Рис. 15. Шаг 4: выход кредитора из сделки

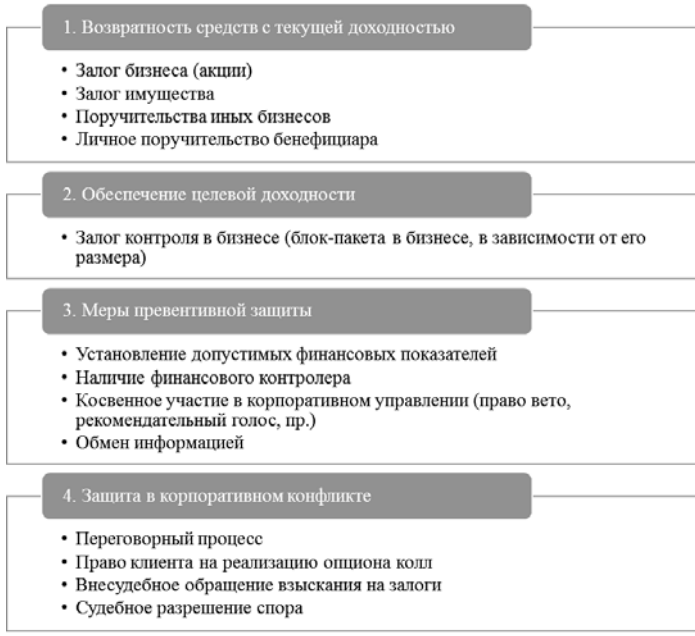


Рис. 16. Обеспечение гарантий

При анализе мер защиты прав провайдера мезонинного финансирования следует выделять две группы мер:

- по защите возвратности средств с текущей доходностью и по обеспечению получения целевой доходности;
- по превентивной защите прав провайдера и по защите прав провайдера во время корпоративного конфликта.

Приобретая акции SPV, которая является, как правило, головной ком-

панией группы заемщика, инвестор получает определенный набор прав в части корпоративного управления всей группой путем заключения акционерного соглашения в отношении этой компании. Это придает мезонинной сделке сходство с прямыми инвестициями, однако такой набор прав меньше, чем в сделках private equity, по причинам, указанным выше.

Предоставление инвестору права на участие в управлении всей группой заемщика, а не только SPV, акциями которой он владеет, является основным инструментом контроля целевого расходования мезонинного кредита и соблюдения заемщиком обязательств, содержащихся в кредитном договоре и акционерном соглашении. С целью обеспечить механизм реализации таких прав в советы директоров ключевых акционерных обществ группы заемщика, вводится представитель инвестора, а в их уставах предусматриваются вопросы, решения по которым принимаются всеми членами совета директоров единогласно *(рис. 16)*. В случае с обществами с ограниченной ответственностью (ООО) инвестор приобретает минимальную долю в уставном капитале с внесением в устав каждого такого ООО расширенного перечня вопросов, решения по которым принимаются всеми участниками ООО единогласно. Также акционерным соглашением инвестору предоставляется право выдвигать обязательные для других акционеров кандидатуры ревизоров (финансовых контролеров) компаний заемщика.

К сожалению, в рамках существующего российского законодательства и практики его применения полноценная реализация вышеуказанных инструментов невозможна, что предопределяет **вторую важную особенность** мезонинных сделок в России — использование иностранных юрисдикций при их структурировании, даже если все стороны сделки являются российскими лицами.

SPV создается за рубежом, как правило, в стране англо-американского права (Кипр, Виргинские острова, Великобритания).

Наиболее важными факторами, влияющими на принятие решения о выборе юрисдикции, являются вопросы налогообложения и качество судебной системы, возникающие в следующих ситуациях:

- создание целевой компании (пошлина на капитал);
- функционирование целевой компании (наличие специфических налогов в иностранных юрисдикциях, таких как ежегодный минимальный налог, налог на чистые активы / собственный капитал и т.д.);
- выход кредитора из сделки;
- реструктуризация владения операционной компании (ликвидация целевой компании, выкуп целевой компанией собственных акций у клиента);
- возможное использование целевой компанией в качестве холдинговой компании, либо в операционной деятельности клиента;
- вычет процентных расходов у операционной компании.

Выбор юрисдикции целевой компании влияет в том числе на необходимость подготовки отчетности: например, при создании целевой компании на Кипре возникает необходимость подготовки отдельной и консолидированной МСФО отчетности целевой компании.

Порядок налогообложения результатов операций по опционным соглашениям может быть различным в зависимости от юрисдикции. В ряде случаев, возможно, нужно будет получить предварительное согласование

с налоговыми органами конкретной юрисдикции, это необходимо учитывать при структурировании сделки.

Вычет процентных расходов для целей налога на прибыль у операционной компании может быть ограничен вследствие:

- нормирования процентных расходов;
- применения правил «тонкой» капитализации:
  * вычет процентов по контролируемой задолженности ограничивается предельной величиной (в случае превышения размера контролируемой задолженности более чем в 3 раза над разницей между суммой активов и величиной обязательств операционной компании);
  * проценты, превышающие предельную величину, приравниваются к дивидендам и подлежат обложению у источника выплаты по более высокой ставке, чем проценты;
- применения правил трансфертного ценообразования, в частности в случае выплат процентов в пользу иностранной взаимозависимой компании, либо в пользу компании, зарегистрированной в юрисдикции, включенной в «черный список» Министерства финансов РФ.

При учреждении ЦК в ряде юрисдикций (например, в Австрии) доход фонда может быть дополнительно обложен налогом у источника выплаты дохода. При этом клиент должен будет исполнить обязанности налогового агента, удержав налог у источника выплаты дохода фонду.

В связи с вышеперечисленным, очевидна необходимость тщательного анализа возможных налоговых последствий на уровне компаний клиента и кредитора на этапе планирования сделки.

Третья особенность заключается в том, что в российском праве не выработаны полноценные механизмы субординирования требований по обязательствам в их классическом виде.

Понятие субординированного кредита в российском законодательстве используется только применительно к кредитным организациям.

В результате в российской практике мезонинного кредитования используется в основном структурное субординирование, при котором мезонинный кредит, в отличие от «старшего» долга, обеспечивается залогом акций холдинговой и операционных компаний и поручительством бенефициара группы заемщика или в лучшем случае последующим залогом имущества компаний группы заемщика.

Российским правом в достаточной степени не регламентированы институты межкредиторского соглашения *(inter-creditor agreement)* и соглашения о субординировании требований *(subordination agreement)*, которые являются важными элементами структурирования мезонинных сделок в международной практике, поскольку позволяют четко распределить обеспечительные права между старшими и мезонинными кредиторами в момент оформления мезонинных обязательств.

Английское право не имеет вышеуказанных недостатков и, помимо прочего, позволяет включать в акционерные соглашения дополнительные условия по ковенантам, присущим английским финансовым сделкам, действительность и реализуемость которых не могут быть гарантированы в рамках российского кредитного договора, например по соблюдению предельного размера консолидированного чистого долга заемщика и отноше-

ния чистого долга к EBIDTA/выручке/начисленным процентам по долговым обязательствам.

Нарушение таких финансовых обязательств заемщиком будет рассматриваться как дефолт по основному акционерному соглашению, предоставляющий мезонинному кредитору право требовать исполнения опциона пут и досрочного возврата кредита.

Несмотря на относительную дороговизну и сложность мезонинного финансирования, оно обладает несомненными преимуществами для инвестора и заемщика, а в некоторых случаях предоставляет поистине уникальные возможности. Неудивительно поэтому, что данный инструмент находит применение и на российском рынке, хотя и в ограниченном объеме: через предоставление мезонинных кредитов (займов) крупными финансовыми организациями с использованием структурного субординирования, акционерных соглашений, залогов акций (долей) и опционов.

При структурировании мезонинных сделок необходимо в первую очередь обеспечить приемлемую долговую нагрузку и целевую доходность кредитору. Вторым важным требованием является обеспечение двух групп мер гарантий кредитору:

- по защите возвратности средств с текущей доходностью и по обеспечению получения целевой доходности;
- по превентивной защите прав провайдера и по защите прав провайдера во время корпоративного конфликта.

В случае выбора иностранной юрисдикции сделки необходимо учесть возможную налоговую нагрузку, связанную с созданием целевой компании, а также ее дальнейшим функционированием, предусматривая возможность наиболее эффективного, с налоговой точки зрения, распределения доходов от операционной компании в пользу целевой (в т. ч. дивидендов, процентов).

В силу особенностей российского законодательства и отсутствия единообразной практики по многим ключевым вопросам российские участники мезонинных сделок активно пользуются институтами английского права. Вместе с тем, несмотря на сложности, наблюдается постепенное возрастание объема и качества таких сделок, что позволяет с оптимизмом смотреть на будущее мезонинного финансирования в России, а также ожидать усложнения мезонинных сделок и усиления интереса к связанным с ними экономическим и правовым вопросам.

Литература

1. **Alvin A.** Short-Term and Medium-Term Financing: In General—The Mezzanine Loan. Real Estate Investor's Deskbook. 3rd ed. Valhalla, NY: Warren, Gorham & Lamont, 2011.

2. **Bridging** the Gap: Mezzanine Capital for Corporate // Invest Mezzanine Capital Management GmbH c/o Investkredit Bank AG. URL: http://investmezzanin.at/php/index.php?cap=508&lang=en&rel=1.

3. **Henry D.** Opportunities, Trends and Issues in Mezzanine Finance // ColoradoBioScience Association. URL: https://events.cobioscience.com/docs/David_Henry.ppt.

4. **Mezzanine** Finance. Final Report, Rountable between bankers and SMEs / European Commission. [S.l.:] Enterprise Publications, 2007.

5. **Nijs L.** Mezzanine financing: tools, application and total performance. London: Wiley Finance Series, 2014.

УДК 338.24

А. И. Данилов
д.э.н., профессор
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aidanilov2013@mail.ru

Развитие институциональной системы как условие формирования инновационной экономики

Аннотация. Рассматриваются уровни институциональной системы, основные тенденции в странах высокоуровневого инновационного развития, направления совершенствования институциональной системы в России.

Ключевые слова: институт, институциональная система, институциональное устройство, институциональный механизм.

A. I. Danilov
Doctor of Economics, Professor
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: aidanilov2013@mail.ru

Development of the institutional system as condition of establishing innovational economy

Abstract. Levels of the institutional system, main trends in highly developed innovational economies, development directions of the institutional system in Russia are being considered

Keywords: institution, institutional system, institutional structures, institutional mechanisms.

В России с 2007 года началось создание институтов развития[1] как инструментов государственной политики:

- модернизации и предоставления «длинных» и «дешевых» денег на реализацию проектов и привлечение частного капитала по принципам государственно-частного партнерства;
- стимулирования инновационных процессов в базовых отраслях экономики России;
- катализатора частных инвестиций в базовые отрасли экономики;
- создания условий для формирования инфраструктуры, обеспечивающей доступ организациям (предприятиям), функционирующим в базовых отраслях экономики, к необходимым финансовым и информационным ресурсам.

По оценкам экспертов, российские институты развития могут обеспечить вклад в ВВП страны на уровне 2–3%. По данным рейтингового агентства «Эксперт-РА», на сегодня в России присутствуют практически все виды инсти-

[1]Институты развития — это организационные структуры, создаваемые государством с целью софинансирования важнейших для экономики проектов, развития приоритетных отраслей и инфраструктуры.

тутов развития, существующие в мире. Большинство институтов развития организовано на федеральном уровне, в регионах — их представительства и отделения. Кроме того, в различных субъектах Российской Федерации создано более 200 организаций, которые, судя по их функциям, могут быть отнесены к институтам развития. Основными направлениями деятельности региональных институтов развития являются стимулирование развития инноваций, ликвидация технологического отставания, поддержка малого и среднего предпринимательства. Региональные институты развития преимущественно создаются в виде фондов поддержки, региональных венчурных фондов, бизнес-инкубаторов. Они финансируют инвестиционные проекты, оказывают инфраструктурную поддержку, а также софинансируют НИОКР.

В настоящее время при реализации государственной политики, направленной на импортозамещение, формирование инновационной экономики, стимулирование взаимодействия государства и частного бизнеса, роль институтов развития многократно возрастает.

С позиции финансового обеспечения институты развития, способствующие поддержке инновационной среды, можно разделить на две группы:

- финансовые, которые прямо или опосредованно осуществляют финансирование наиболее важных проектов через банки развития, страховые и лизинговые компании и др.;
- нефинансовые, поддерживающие через инфраструктуру ведение предпринимательской деятельности и оказание специальных услуг посредством технопарков и технополисов, бизнес-инкубаторов, особых экономических зон и др.[1]

К числу основных институтов развития в России должны быть отнесены:

- государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности "Внешэкономбанк"», главной целью которой является повышение конкурентоспособности экономики России, ее диверсификация, стимулирование инвестиционной деятельности с помощью различных механизмов поддержки (долговое и долевое финансирование, гарантии, поручительства, страхование экспортных кредитов, инвестиционное консультирование, лизинг); почти половина в структуре направлений деятельности «Внешэкономбанка» относится к развитию инфраструктуры и поддержке инноваций;
- государственная корпорация ОАО «Российская корпорация нанотехнологий» («Роснано»), которая по характеру своих инвестиций близка к венчурной компании, так как она вкладывает средства в проекты с применением наноматериалов и нанотехнологий, делясь рисками со своими партнерами; цель корпорации — вывод рынка на высокий уровень, используя следующие направления: инвестиции в развитие производства продукции наноиндустрии, финансирование проектов в области популяризации науки, образования, продвижение России в ряды мировых центров наноиндустрии;
- ОАО «Российская венчурная компания» (РВК) вкладывает средства в инвестиционные фонды вместе с частными инвесто-

[1] В России нефинансовыми институтами развития являются ОАО «Роснано»; Государственная корпорация «Ростехнологии»; Инновационный центр «Сколково»; фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника); особые экономические зоны (ОЭЗ) и ОАО «Особые экономические зоны»; технопарки, промышленные парки; бизнес-инкубаторы.

рами с целью расширить инвестиционную деятельность, создать венчурные фонды на приоритетных направлениях, в частности, кластерные и отраслевые, а также расширить спектр инструментов инвестирования с возможностью докапитализации фондов самой Российской венчурной компании;

- инновационный центр «Сколково», который является научно-техническим комплексом по разработке и коммерциализации новых технологий, включает технопарк, осуществляющий поддержку участников проекта для развития их технологических активов и корпорационных структур, и пять кластеров: биомедицинской технологии, энергоэффективных технологий, информационных и компьютерных технологий, космических технологий и ядерных технологий. Для участников проекта предусмотрены беспрецедентно большие налоговые льготы по уплате госпошлины, налога на имущество организации, земельного налога, налога на прибыль, НДС, упрощенный налоговый и бухгалтерский учет;
- особые экономические зоны (ОЭЗ): промышленно-производственные, технико-внедренческие (инновационные), туристско-рекреационные и портовые. ОЭЗ получают государственную поддержку в виде прямого финансирования из федерального бюджета на строительство инновационной, инженерной и социальной инфраструктуры, налоговых льгот; льготных арендных ставок на землю и офисы, режима свободной таможенной зоны и др.;
- технопарки, где объекты инфраструктуры создаются за счет государственной финансовой поддержки, целью которой является создание системы территориальной интеграции бизнеса, фундаментальной науки и прикладных исследований.

Однако в целом современный уровень инновационного развития России остается на низком уровне. Так, например показатель, характеризующий долю организаций, осуществляющих инновационную деятельность, составляет около 10%, самые высокие показатели — в Германии (свыше 60%) и Швеции (около 50%). В России только 3% промышленных компаний являются глобальными инноваторами, 27% — инноваторами для внутреннего рынка, 27% — инноваторами, а 44% абсолютно пассивны к внедрению инноваций.

Согласно классификации институтов О. Уильмсона, обеспечить инновационный уровень развития экономики можно только в результате создания многоуровневой институциональной системы, включающей институты, институциональные устройства и институциональные механизмы. Каждый из уровней институциональной системы имеет собственные функции и отличается от других по времени создания.

Первый уровень составляют институты, прежде всего неформальные (институты идеологии и доверия), поскольку участники экономических отношений должны мыслить практически одинаково, понимать друг друга, и в их отношениях не должна присутствовать неопределенность.

Второй уровень образуют формальные (конструктивные) институциональные устройства (институты), в первую очередь институт права собственности (интеллектуальной), а также кластеры. В соответствии с концепцией М. Портера, в экономике кластер представляет собой сконцентрированную на некоторой территории группу взаимосвязанных организаций (поставщиков комплектующих и специализированных услуг, инфраструктуры, НИИ, вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих кон-

курентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом)[1]. Таким образом, в кластере присутствуют три основных элемента (производство, образование, инфраструктура), обеспечивающих взаимодействие между экономическими агентами.

Третий уровень формируют институциональные механизмы, посредством которых осуществляется управление институциональными устройствами на основе нормативно-правовых актов, т.е. фактически речь идет об инновационной политике.

Для определения основных направлений развития многоуровневой институциональной системы в России необходимо выявить основные тенденции, происходящие в странах, вступивших на путь инновационного развития. Такими тенденциями являются:

- **Институциональные изменения.** Развитие инновационных процессов и высокие темпы экономического роста становятся возможными, если новые технологические изменения сопровождаются изменениями в институциональной системе. Характерно, что для существенных успехов в сфере достижений НТП экономикам развитых стран потребовалось изменить систему общественных отношений. Нормы и правила, характеризующие общественные отношения, должны быть стимулом развития интеллектуальных способностей человека и возможностей реализации. В конечном итоге это может привести экономику к изменению технологического уклада. Таким образом, в отрыве от институтов развитие инноваций и технологий на их основе не принесет в перспективе должного эффекта.

- **Масштаб преобразований.** Чем больше отраслей и сфер деятельности национальной экономики охвачены институциональными и технологическими преобразованиями, тем более результативны инновационные преобразования общества. Изменения должны охватывать не только экономическую, но и социальную, политическую сферы. В то же время не следует исключать влияние человеческого фактора, а значит, предусмотреть развитие образования и науки в качестве приоритетного фактора развития инновационной экономики.

- **Меры государственного стимулирования инновационной деятельности.** В России выделяют три основные группы мер:

  * правовые: простая и быстро работающая система лицензирования, минимальные тарифы лицензирования и патентования, эффективное регулирование в сфере государственно-частного партнерства; законодательная поддержка малого и среднего бизнеса и др.;

  * финансово-бюджетные: представление государственных грантов и займов для осуществления НИОКР, госгарантии на получение иностранных инвестиций, налоговый вычет расходов на НИОКР, ускоренная амортизация на инвестиции в НИОКР, налоговые каникулы на доходы, связанные с осуществлением НИОКР, целевые налоговые льготы, связанные с географическими, отраслевыми характеристиками, размером компании; уменьшение таможенных пошлин и др.;

[1] **Портер М. Э.** Конкуренция. / Пер. с англ. М.: НД «Вильямс», 2010. С 259.

* развитие инновационной инфраструктуры: создание новых и поддержка ранее созданных особых экономических зон и других объектов инновационной инфраструктуры в разных регионах, обеспечение развития венчурного и частного капитала, насыщение рынка труда высококвалифицированными кадрами.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, совершенствование институциональной системы в России необходимо осуществлять в следующих направлениях:

- Усиление функций институциональных механизмов посредством разработки организационно-экономического механизма интеграционного взаимодействия, создания благоприятного инвестиционного климата, формирования информационной сети, обеспечивающей связь с информационной сетью за рубежом и содержащей справочную информацию об инновационных проектах. Для этих целей необходимо:

  * расширенное участие всех субъектов в международных форумах, семинарах, конференциях в странах — потенциальных донорах инвестиций;
  * координация совместных действий регионов с федеральными органами в сфере внешнеэкономической деятельности;
  * повышение рейтинга активности субъектов инновационного процесса и обширный маркетинг их инновационного потенциала;
  * проведение конкурсов инновационных проектов, выявление наиболее социально-экономически значимых, возможность представить их на международном рынке инноваций;
  * проведение широкомасштабной рекламной кампании проектов (каталоги, презентации, выставки, электронные средства и др.);
  * создание при правительствах субъектов Российской Федерации центров содействия предпринимателям, выпускающим (или собирающимся наладить выпуск) инновационную продукцию, для аккумулирования финансовых ресурсов бюджета, внебюджетных фондов и средств предприятий, заинтересованных в продвижении своих проектов на отечественный и зарубежные рынки;
  * создание региональной системы полного и оперативного статистического учета всех организаций, выпускающих инновационную продукцию;
  * создание венчурных компаний и организация активного маркетинга существующих патентов и авторских разработок с целью наращивания числа высокотехнологичных производств и развития экспорта инновационной продукции.
  * Развитие промышленно-производственного сектора.
  * Государственная поддержка инновационных проектов.
  * Государственная политика по финансированию инновационных разработок.

* Развитие механизма льготного налогообложения для инновационных предприятий.
* Патентно-лицензионная политика.
* Нормативно-правовое обеспечение.
* Государственное администрирование.
* Таможенная политика.
* Продвижение российской инновационной продукции на мировой рынок.
* Интеграция образования, науки, производства и бизнеса, продвижение российских учебных заведений на мировой рынок образовательных услуг.

Литература

1. **Портер М. Э.** Конкуренция / Пер. с англ. М.: НД «Вильямс», 2010. 591 с.
2. **Тютюкина Е. Б., Седаш Т. Н.** Формирование факторов развития инновационно-инвестиционной деятельности компаний базовых отраслей экономики для повышения их конкурентоспособности // Инновации. 2014. №12(194). С. 51–58.
3. **Формирование** факторов развития инновационно-инвестиционной деятельности компаний базовых отраслей экономики для повышения их конкурентоспособности / Под ред. проф. Е. Б. Тютюкиной. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. 213 с.

УДК 2964

Е. Ю. Осипова
советник
Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства г. Москвы
Москва, Российская Федерация
E-mail: anel61@mail.ru

Развитие сетевых институциональных форм в системе функционирования научных организаций как условие обеспечения эффективности взаимодействия вузовской науки и промышленных компаний в ходе создания и коммерциализации высокотехнологичных инноваций

Аннотация. Рассматривается развитие взаимодействия государства и производственных предприятий с участием вузов. Основа развития — кооперация вузов и предприятий.

Ключевые слова: вузовская наука, инновации, инновационное развитие, инновационный проект, коммерциализация, промышленная компания.

E. Yu. Osipova
councillor
Department of Economic Policy and Development of Moscow
Moscow, Russian Federation
E-mail: anel61@mail.ru

Development of network institutional forms in system of functioning of the scientific organizations as the condition of ensuring efficiency of interaction of high school science and the industrial companies during creation and commercialization of hi-tech innovations

Abstract. Development of interaction of the state and manufacturing enterprises with participation of higher education institutions is considered. Development is based on the cooperation of higher education institutions and enterprises.

Keywords: high school science, innovations, innovative development, innovative project, commercialization, industrial company.

В процессе перевода экономики на рельсы инновационного развития государством разработан ряд мер правового свойства. Одним из направлений в данной области является создание стимулирующих условий для обеспечения взаимодействия науки и промышленных компаний как обладателей уникальных компетенций и опыта в ходе создания и коммерциализации высокотехнологичных инноваций. Вместе с тем, несмотря на высокую активность государства в области обеспечения стимулов для взаимодействия вузовской науки и промышленных компаний, остается ряд нерешенных задач, определяющих относительно низкую результативность таких мер, например недостаточную развитость институциональных форм, обеспечивающих эффективное взаимодействие университетской науки и промышленных компаний.

Как показывает зарубежный опыт, одним из наиболее эффективных является сетевой подход к организации партнерства университетской науки и промышленных компаний. Данный подход также вписывается в специфику эволюции и устройства российской науки. С учетом особенностей организации научной деятельности в России в рамках такого подхода представляется оправданным развитие такой институциональной формы, как сети отраслевых лабораторий.

Целесообразность данной институциональной формы развития инноваций в сфере высоких технологий определяется следующими факторами:

- пока вузы выступают в роли «хранителей» знаний, передавая их от одного поколения к другому;
- вузы, в инфраструктуре которых будут базироваться сетевые лаборатории, могут относительно оперативно реагировать на внешние изменения, в том числе в спросе на научные и профессиональные кадры;
- вузы сами участвуют в формировании спроса на высококвалифицированные кадры;
- отраслевые лаборатории, как особые структурные подразделения вузов, позволяют интегрировать научный потенциал образовательных учреждений высшей школы, поддерживать эффективное взаимодействие с промышленными предприятиями, учитывая запросы сферы производства и формируя отношения с внешними контрагентами на основе рыночных принципов.

На нынешнем этапе государственная поддержка отраслевых лабораторий в России реализуется как отдельные направления грантовой политики Российского научного фонда[1], который ведет работу в следующих приоритетных направлениях:

- фундаментальные научные и поисковые исследования сотрудников действующих лабораторий, в том числе с финансированием за счет фонда проектов с бюджетом до 20 млн руб. в год и возможностью продления проектов до 2 лет;
- фундаментальные научные и поисковые исследования сотрудников вновь создаваемых лабораторий, в том числе с финансированием за счет фонда проектов бюджетом до 25 млн руб. в год и возможностью продления проектов на два и три года[2].

Анализ советского и зарубежного опыта развития отраслевых лабораторий показывает, что данная институциональная форма обеспечения взаимодействия вузовской науки и промышленных предприятий содержит в себе несколько противоречий, которые могут препятствовать становлению данных организаций как полноценных институтов обеспечения взаимодействия в ходе создания и коммерциализации высокотехнологичных инноваций. Так, одним из ключевых противоречий является сущностное различие между преподавательской деятельностью как воспроизводством существующих знаний и научной деятельностью как производством новых знаний и информации. Оба вида деятельности имеют специфику и собственную конечную цель, в большинстве случаев их совмещение может нивелировать сильные стороны той и другой. Как правило, преподавательский состав вузов, имея широкий кругозор академических знаний, не всегда может углубиться в узкоспециализированные направления изысканий научных организаций, в которых трудятся исследователи, использующие специальное опытное оборудование (в отличие от «массового» учебного оборудования).

Другим ключевым недостатком является отсутствие достаточных возможностей для конкуренции вузов со специализированными отраслевыми научно-исследовательскими институтами или корпоративными образовательными

[1] **Федеральный** закон от 02.11.2013 № 291-ФЗ «О Российском научном фонде и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 04.11.2013, № 44, ст. 5630.

[2] **Программа** деятельности Российского научного фонда на 2014–2016 годы // Российский научный фонд. URL: http://rscf.ru/sites/default/files/docfiles/Programma_Fonda.pdf.

структурами, которые в подавляющем большинстве случаев намного лучше разбираются в нюансах соответствующих технологических процессов.

Указанные обстоятельства оставляют открытым вопрос о рыночной нише университетских научно-исследовательских отраслевых лабораторий.

Государственная поддержка в сфере создания и обеспечения стабильных условий функционирования отраслевых лабораторий может содействовать выявлению и стимулированию инициатив промышленных предприятий в области решения задач инновационного и научно-производственного характера путем тесного сотрудничества с отраслевыми лабораториями вузов.

Иными словами, задачи государства сводятся к созданию механизма функционирования научно-исследовательских отраслевых лабораторий вузов на рынке научно-исследовательских услуг, в рамках которого к ним могли бы обращаться промышленные предприятия (или государство) как заказчики услуг отраслевых лабораторий, что было бы экономически обоснованным.

Вместе с этим недопустимы также перекос в пользу поддержки только отраслевых лабораторий как одного из институтов в сфере создания и коммерциализации высокотехнологичных инноваций, предоставление им необоснованных конкурентных преимуществ перед другими участниками рынка научно-исследовательских услуг (научно-исследовательскими центрами, государственными научными центрами и др.). Механизмы поддержки отраслевых лабораторий должны стать органичной частью общей системы поддержки научных организаций и исследований в стране.

С учетом сказанного и на основе обеспечения принципа равной конкурентной борьбы на рынке научно-исследовательских услуг, государственная политика в области создания и обеспечения стабильной деятельности отраслевых лабораторий в вузах может быть реализована по трем ключевым направлениям:

- обеспечение соблюдения общих и равных правил государственной поддержки для всех субъектов научно-исследовательской деятельности в стране;
- создание механизма мониторинга рыночных ниш для услуг аутсорсинга научных исследований отраслевых лабораторий, в том числе систематическое выявление нереализованных потребностей промышленных предприятий;
- создание способов привлечения вузов на рынок услуг аутсорсинга научно-исследовательских работ;
- обеспечение индивидуального стимулирования создания отраслевых лабораторий с учетом конкретных потребностей промышленных предприятий.

Литература

1. **Лагушкин С. Г.** Отраслевые научно-исследовательские лаборатории в вузах. К истории вопроса // Высокие интеллектуальные технологии и инновации в национальных исследовательских университетах: Матер. Междунар. науч.-метод. конф. СПб., 2014. С. 113–115.

2. **Программа** деятельности Российского научного фонда на 2014–2016 годы // Российский научный фонд. URL: http://rscf.ru/sites/default/files/docfiles/Programma_Fonda.pdf.

3. **Сергеев С. В.** Отраслевые научно-исследовательские институты в развитии взаимодействия науки и производства в 20–30-е гг. XX века // Московский гуманитарный университет. URL: http: //www.mosgu.ru/nauchnaya/nauch_trudy/articles/Sergeev_Think-Tanks.

УДК 336.645.1

Д. А. Егорова
аспирант
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: egodarya@yandex.ru

Энергосервисный контракт как инструмент финансирования проектов энергоэффективности в организациях ЖКХ

Аннотация. Рассматриваются теоретические вопросы финансирования проектов энергоэффективности в организациях жилищно-коммунального хозяйства. В докладе представлено обоснование выбора энергосервисного контракта в качестве инструмента финансирования энергосберегающих мероприятий организаций ЖКХ. Также рассмотрены виды энергосервисных контрактов, потенциально привлекательных для реализации в организациях коммунальной сферы в Российской Федерации.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, инвестиции, инвестиционная деятельность, энергосбережение, энергосервисный контракт.

D. A. Egorova
Post-graduate Student
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: egodarya@yandex.ru

Energy service contract as a financial tool of energy efficiency projects in housing and public utilities organizations

Abstract. The theoretical issues of financing of the energy efficiency projects in housing and public utilities organizations are considered. The paper presents the rationale of selecting energy service contract as a tool of financing of energy efficiency projects in housing and public utilities organizations. The types of energy service contracts, potentially attractive for implementation in the field of housing and public utilities in the Russian Federation are highlighted.

Keywords: housing and public utilities, investments, investment activity, energy saving, energy service contract.

Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) остается одной из важнейших сфер российской экономики уже не первое десятилетие, поскольку является основой обеспечения жизнедеятельности свыше 100 тысяч российских населенных пунктов. Доля жилищно-коммунального хозяйства в ВВП страны составляет более 7%, оборот ЖКХ — 4,2 трлн руб. в год. Основные фонды ЖКХ составляют более 30% от общего объема основных фондов страны (более 5 трлн руб. в стоимостном выражении). Жилищно-коммунальные услуги оказывают более 35 тысяч организаций. ЖКХ потребляет более 20% энергоресурсов страны[1]. Потенциал энергосбережения в ЖКХ составляет 100 млн т

[1] **Жилищное** хозяйство и бытовое обслуживание населения в России: Статистический сборник. 2013 г. // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_62/Main.htm.

условного топлива в год. Это около 50 млрд долл.в денежном эквиваленте или порядка одной пятой доходов федерального бюджета[1].

Дальнейшее реформирование ЖКХ невозможно без крупных инвестиций, прежде всего в модернизацию жилищно-коммунальной инфраструктуры, которая обеспечила бы повышение энергоэффективности.

В условиях острого дефицита инвестиционных ресурсов в ЖКХ требуется мобилизация всех возможных, прежде всего внебюджетных, источников финансирования инвестиций. У собственников объектов ЖКХ, в большинстве своем муниципальных образований, нет средств на реализацию проектов энергоэффективности.

Привлечение энергосервисных компаний (ЭСКО) к инвестиционной деятельности организаций теплоснабжения позволит не только реализовать инвестиционные мероприятия, но и внедрить энергоэффективные технологии. ЭСКО — это физическое или юридическое лицо, предоставляющее услуги и/или выполняющее мероприятия по повышению энергоэффективности зданий или помещений, при этом, возможно, принимающее на себя определенную долю финансового риска[2].

В широком смысле энергосервисные услуги включают в себя любые услуги, направленные на повышение энергоэффективности за счет внедрения энергосберегающей продукции, прогрессивных технологий и/или современного оборудования.

Клиентом ЭСКО может являться муниципалитет либо сама теплоснабжающая организация, которая предоставляет услуги конечным потребителям. Взаимоотношения ЭСКО и клиента регулируются энергосервисным контрактом, согласно которому ЭСКО обеспечивает оговоренный уровень энергосбережения по истечении согласованного периода реализации проекта. В процессе осуществления своих функций ЭСКО может также самостоятельно мобилизовать необходимые средства и финансировать модернизацию и восстановление основных фондов организации. Таким образом, реализация проекта в рамках энергосервисного контракта позволяет теплоснабжающей организации получить дополнительный объем заемных ресурсов, который ранее был недоступен в силу специфики ее деятельности.

Результатом взаимодействия теплоснабжающей организации и ЭСКО могут стать снижение стоимости тепловой энергии и повышение надежности и качества теплоснабжения. Снижение уровня потерь и затрат на теплоснабжение позволяет организации сэкономить на проведении энергосберегающих и инвестиционных мероприятий.

Критериями отбора объектов для модернизации и обновления в рамках энергосервисного контракта могут быть: критическая изношенность оборудования, близкие сроки выбытия, низкий уровень энергетической эффективности, высокие эксплуатационные и ремонтные затраты, невозможность переключить потребителей на другие источники.

После исполнения условий энергосервисного договора все имущество, созданное (поставленное или реконструированное) в ходе реализации программ повышения энергоэффективности и восстановления основных фондов, остается в собственности теплоснабжающей организации без каких-либо дополнительных выплат.

Для организаций теплоснабжения на территории Российской Федерации потенциально привлекательны следующие виды энергосервисных контрактов:

[1] **Министерство** энергетики РФ. URL: http://www.minenergo.gov.ru

[2] **Сиваев С. Б**. Энергосервис и перформанс-контракты: возможности и проблемы их реализации в России. М., 2011.

- Договор на оказание комплекса энергосервисных услуг с гарантированной экономией (guaranteed savings). Финансирование энергосберегающих мероприятий осуществляет заказчик. ЭСКО гарантирует собственнику достижение определенных показателей эффективности (например, энергоэффективности или экономии средств). ЭСКО получает плату за услуги в рамках контракта, если гарантированные параметры энергоэффективности были достигнуты. Как правило, ЭСКО получает фиксированный платеж за каждый установленный договором период времени при достижении гарантированного показателя энергоэффективности за этот период. Если фактические показатели потребления ресурсов не достигли гарантированного уровня энергоэффективности, ЭСКО обязуется возместить собственнику понесенные расходы до тех пор, пока результаты проекта по энергоэффективности не будут соответствовать заявленным.
- Договор на комплекс энергосервисных услуг с разделением экономии (shared savings). ЭСКО финансирует реализацию проекта. В контракте указывается, как делятся сэкономленные средства между собственником объекта и ЭСКО независимо от размера экономии в каждый период времени. В среднем такие контракты заключаются на 3–10 лет. Контракт заключается для того, чтобы ЭСКО компенсировала все свои затраты и получила необходимую прибыль в течение срока реализации этого проекта. Собственник объекта не направляет никаких инвестиций в проект, но получает свою долю от экономии в течение контрактного периода и всю экономию по его завершении. Таким образом, поддерживается положительный финансовый поток во время всего жизненного цикла проекта.
- Договор на комплекс энергосервисных услуг с гарантированным возвратом инвестиций (first out). По сути, этот тип контракта представляет собой вариацию модели разделения экономии (shared savings). Условия контракта точно такие же, как и при разделении экономии, но срок действия договора может варьироваться в зависимости от фактического уровня достижения экономии: если фактическая экономия меньше, чем ожидаемая, то контракт может быть продлен, чтобы ЭСКО успела компенсировать свои расходы за счет экономии[1].

Таким образом, заключение энергосервисного контракта позволит организациям теплоснабжения расширить круг потенциальных источников финансирования инвестиционной деятельности и повысить энергоэффективность своей производственно-хозяйственной деятельности.

[1] **Сиваев С. Б.** Энергосервис и перформанс-контракты: возможности и проблемы их реализации в России. М., 2011.

УДК 336.6

Б. Т. Джафаров
аспирант
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: bdzhafarov@gmail.com

Формирование структуры источников финансирования в сделках M&A в телекоммуникационной сфере: основные факторы и закономерности

Аннотация. С глобализацией рынков и скоростью изменения технологий все больше и больше компаний прибегают к сделкам M&A как к эффективной стратегии роста. Как правило, менеджмент, другие участники процесса в основном сосредоточены на цене покупки. Безусловно, цена покупки — один из важнейших факторов, а в случаях с чисто денежными сделками — самый важный, однако если в структуре сделки появляются другие методы платежа, кроме денежных средств, цена покупки становится лишь одним из важнейших факторов. В работе рассмотрены основные факторы, которые влияют на процесс формирования структуры источников финансирования сделок M&A и связанные с ними закономерности.

Ключевые слова: поглощение, слияние, структура капитала, телекоммуникационная отрасль финансирование, M&A.

B. T. Dzhafarov
Post-graduate Student
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: bdzhafarov@gmail.com

Formation of capital structure of m&a transactions in telecommunications industry: key factors and patterns

Abstract. As markets globalize, and the pace at which technologies change continues to accelerate, more and more companies are finding M&A transactions as a compelling strategy for growth. Both managers and other parties tend to focus mostly on the prices paid for acquisitions. It is not that focusing on price is wrong. Price is certainly an important issue especially in cases of purely cash transactions. However, when companies are considering other options of payment, the valuation of the company in play becomes just one of several factors that managers and investors need to consider. The study examines key factors that may have an impact on capital structure formation process for M&A transactions, and related patterns.

Keywords: acquisition, merger, capital structure, telecommunications, financing, M&A transactions.

Любой экономический агент в процессе экономических отношений сталкивается с проблемой оптимального распределения ресурсов, и фирмы в данном случае не являются исключением. Находящиеся в их распоряжении ресурсы и возможности количественно и качественно ограничены, но есть множество вариантов их использования. Таким образом, принимаемые решения о распределении ресурсов должны быть обоснованы и соответствовать стратегии и целям фирмы.

Фирма, как известно, преследуют цель максимизации прибыли, которая, в свою очередь, может распределяться между владельцами фирмы, повышая их благосостояние. Абстрагируясь от тонкостей бухгалтерского учета, в самом общем виде прибыль можно определить как положительную разницу между общей суммой доходов и издержек. Соответственно, существует два варианта: рост доходов и (или) сокращение издержек. Руководствуясь этими двумя задачами, компания выстраивает свою стратегию и устанавливает цели на определенный период времени, а также способы использования средств для достижения поставленной цели. Одним из таких способов являются слияния и поглощения (сделки M&A).

Сделками M&A являются любые транзакции, по результатам которых происходит изменения в структуре собственности и корпоративного контроля. Сделки M&A могут помочь компании в достижении собственной цели, которая заключается в максимизации прибыли. Данный способ позволяет и обеспечить рост доходов, и сократить издержки. Рост доходов может быть достигнут при наличии следующих условий:

- взаимодополняемость ресурсов и продукции;
- усиление позиций на рынке реализуемой продукции с точки зрения всех пяти сил Портера, в том числе увеличение рыночной власти над поставщиками и потребителями, конкурентные преимущества перед другими игроками и потенциально новыми игроками, а также снижение угрозы появления заменяющей продукции;
- экспертиза и опыт, который может быть использован как на новых рынках для компании-покупателя, так и на текущих;
- диверсификация доходов, что позволит фирме стабилизировать приток ресурсов даже в случаях, когда в некоторых сегментах бизнеса происходят кризисные явления.

Сокращение издержек, в свою очередь, вызывает усиление позиций на рынке реализуемой продукции с точки зрения всех пяти сил Портера и взаимодополняемость ресурсов и продукции. Взаимодополняемость ресурсов и продукции может вызвать как синергию доходов, так и синергию расходов. Управленческая и все другие вспомогательные функции не нуждаются в дублировании и могут быть существенно сокращены. Компания с сильными позициями имеет больше возможностей и альтернатив привлечения финансирования, что позволяет снизить стоимость капитала и, соответственно, издержки.

Любая сделка имеет собственную структуру, которая формируется и согласуется участниками процесса и основывается на доступных для компаний вариантах. И хотя в разных экономиках и на различных рынках сделки проходят с учетом особенностей рынка и конкретных участников процесса, можно выявить общеэкономические закономерности формирования структуры финансирования сделки.

На выбор структуры капитала влияют различные факторы в разной степени. Среди основных можно выделить:

- цену покупки целевой компании;
- метод платежа;
- стоимость капитала;
- стадию жизненного цикла целевой компании и ее прогнозные показатели;

- правовые и налоговые аспекты;
- транзакционные издержки;
- уровень развития финансовых рынков;
- долговую нагрузку целевой компании и покупающей стороны;
- прочие обязательства участников сделки;
- финансовая стратегия и политика покупающей стороны.

При совершении сделок слияния и поглощения в первую очередь стоит обратить внимание на следующее.

Необходимо определиться с различными видами стоимости и тем, в чем она выражается. Структура капитала напрямую зависит от общего объема необходимого финансирования, который выражается в цене покупки целевой компании, представляющей собой согласованное сторонами сделки денежное выражение стоимости. Очевидно, что чем выше цена покупки, тем сложнее структура источников финансирования. Фундаментальным принципом формирования цены покупки является экономический рационализм, т.е. инвестор не станет платить за объект сделки больше, чем он стоит. Соответственно, цена покупки, в свою очередь, формируется и согласуется на основе рыночной стоимости актива, инвестиционной стоимости актива, приобретаемой доли в акционерном капитале и другие. Под рыночной стоимостью объекта оценки понимается наиболее вероятная цена, по которой объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства[1]. Вне зависимости от рыночной стоимости каждый актив представляет определенную ценность для конкретного инвестора, которая называется инвестиционной стоимостью. Зависит данная стоимость, в первую очередь, от того дохода, прибыли, добавленной стоимости и т.п., которую инвестор ожидает получить, осуществляя управление данным активом, определяется на основе расчетных величин, полученных различными методами оценки. Затем инвестор должен определить, какую долю в акционерном капитале целесообразно приобрести для реализации своих планов. Инвестор может приобрести актив полностью или контрольный или миноритарный пакет в зависимости от ситуации (см. примеры далее).

В распоряжении инвестора есть множество опций оплаты. Платеж может быть осуществлен денежными средствами, выпуском различных ценных бумаг в пользу продавца, обменом активами, принятием обязательств продавца и др. С точки зрения метода платежа, структура сделки определяет, каким будет соотношение собственных и заемных средств, какой объем финансовых ресурсов необходимо привлечь и каким образом.

Возможности привлечь капитал и его стоимость определяют, каким образом будет профинансирована сделка. Любой рациональный инвестор исходит из того, что стоимость капитала, использованного для финансирования сделки, не может превышать ожидаемый доход от инвестиции. Стадия жизненного цикла актива и его будущие перспективы, выраженные в прогнозных финансовых и операционных показателях, являются детерминантами рыночной и инвестиционных стоимостей, которые рассчитываются различными методами оценки.

[1] **Verizon** Completes Acquisition of Vodafone's 45 Percent Indirect Interest in Verizon Wireless // Verizon Communications –www.verizon.com/about/news verizon-completes-acquisition-vodafones-45-percent-indirect-interest-verizon-wireless.

Правовые и налоговые аспекты могут также внести свой вклад при формировании структуры сделки. Например, если в законодательстве достаточно детально предусмотрены различные альтернативы простому банковскому кредитованию, то у инвесторов намного больше возможностей снизить стоимость заемного финансирования. Что касается налоговых аспектов, то, например, процентные платежи снижают налогооблагаемую базу.

При любой сделке стороны несут транзакционные издержки, представляющие собой издержки, связанные не с осуществлением сделки покупки или продажи актива как таковой, а с сопутствующими ей затратами, среди которых представители институционализма выделяют издержки поиска информации, заключения контракта, измерения, спецификации и защиты прав собственности, оппортунистического поведения. Чем выше данные издержки, тем больше финансовых ресурсов требуется. Условия, при которых транзакционные издержки не будут превышать ожидаемый доход, являются основополагающими для существования экономической системы в целом, и сделки M&A, как один из видов экономических отношений, не являются исключением.

Предпочтительные для компании источники финансирования могут быть под влиянием той модели финансовых рынков, которая функционирует в рамках экономической системы. Перераспределение свободных финансовых ресурсов может обеспечивать как банковская система, так и рынок ценных бумаг. В целом, разнообразие вариантов в выборе источников финансирования предоставляет инвестору возможности достигнуть большей эффективности по результатам сделки, и критерием выбора будет стоимость источников финансирования.

Текущая долговая нагрузка целевой компании и инвестора оказывает серьезное влияние на структуру сделки. При высоком уровне долговой нагрузки инвестора ограничены возможности привлекать дополнительные заемные средства для сделки. При высоком уровне долговой нагрузки объекта сделки также будут ограничены возможности привлекать дополнительные заемные средства инвестором для сделки, т.к. займодавцы в первую очередь заинтересованы в способности объекта сделки обслуживать долговые обязательства.

У компаний могут быть и прочие обязательства, например ковенанты, которые очень распространены в международной практике, условия конвертаций прав требования, субординированные обязательства, которые могут ограничивать возможности привлечения дополнительных заемных средств.

При принятии решений о структуре источников финансирования сделки финансовая стратегия и политика инвестора также занимают свою нишу. Обычно менеджмент, совет директоров и акционеры фирмы определяют данные регламенты с целью обеспечить эффективное управление финансовыми ресурсами с точки зрения их формирования и использования. Совершение сделки, не соответствующей финансовой стратегии и политике, может вызвать конфликты между сторонами экономических отношений, особенно в отношениях с акционерами, и последствия могут разными.

Рассмотрим две сделки на американском телекоммуникационном рынке, которые на первый взгляд могут показаться абсолютно разными, ибо объектом сделки становились разные активы, а участники сделки преследовали разные цели, однако общеэкономические закономерности все равно прослеживаются. Обе сделки проведены крупнейшими в США компаниями на телекоммуникационном рынке, Verizon Communications и AT&T Inc. В феврале 2014 года компания Verizon Communications выкупила у Vodafone Group 45% совместного предприятия Verizon Wireless, 55% которой уже вла-

дела. Объект сделки является крупнейшим оператором сотовой связи в США. Таким образом, компания увеличила свою долю владения до 100% и стала единственным собственником. В мае 2014 года американская AT&T Inc. решила усилить свои позиции на рынке платного телевидения США и Латинской Америки и выкупила 100% акций компании DIRECTV, основной деятельностью которой является спутниковое телевидение и прямое телерадиовещание. Общая информация о сделках представлена в *табл. 1*.

Таблица 1
Общая информация по сделкам

Объект сделки	Verizon Wireless	DIRECTV
Покупатель	Verizon Communications	AT&T Inc
Продавец	Vodafone Group	—
Приобретаемая доля, %	45	100
Сумма сделки, млрд долл.	130,0	48,5

Детальное изучение данных сделок позволяет выделить следующие общие черты. Во-первых, в соотношении собственных и заемных средств нет значительного перевеса в какую-либо сторону. С точки зрения метода платежа собственные средства на 100% представлены акциями покупателя в пользу продавца. Это дает нам право предположить, что компании предпочитают разделить с акционерами приобретаемого актива как риски, так и выгоды от сделки. Частично это объясняется тем, что волна сделок в 1980-х и 1990-х годах, когда большинство сделок были денежными, принесла компаниям не только выгоды, но и убытки, участники экономических отношений заинтересованы в более эффективном управлении рисками, где одним из способов и является разделение рисков между всеми участниками сделки.

Таблица 2
Методы платежа в структуре сделок
(по данным финансовой отчетности компаний)

Сумма сделки, млрд долл.	130,0	48,5
Денежные средства, %	45	30
Эмиссия акций в пользу продавца, %	45	70
Прочее, %	10	—

Во-вторых, денежная часть сделок полностью профинансирована заемными средствами. Заемную часть в структуре сделки в основном составляет выпуск облигаций *(табл. 3)*. Банковские кредиты занимают очень маленькую долю и представлены в виде бридж-кредитов, являющихся промежуточным кредитом, предоставляемым на покрытие временных потребностей в финансировании до тех пор, пока компания не выпустит необходимые для постоянного финансирования ценные бумаги. Данная структура объясняется англо-американской моделью финансового рынка, для которой ха-

рактерна ориентация на публичное размещение ценных бумаг и высокий уровень развития вторичного рынка. Причем компании придерживаются позиции выплаты денежной части сделки заемными средствами даже при наличии значительного объема денежных средств на балансе (*табл. 4*)

Таблица 3
Источники денежных средств, млрд долл.

Сумма сделки	130,00	48,50
Денежные средства	60,15	15,00
Выпуск облигаций	54.10	16.60
Кредиты	6,60	—

Источник: ***Блумберг***

Таблица 4
Показатели из отчета о финансовом положении, млрд долл.
(по данным финансовой отчетности компаний)

Всего активов, млрд долл.	274,10	285,34
Денежные средства, млрд долл.	53,30	3,61
Доля денежных средств в структуре активов, %	19,4	1,3

Также это можно частично объяснить финансовой политикой компаний, составной частью которой является дивидендная политика. В частности, общий объем дивидендов, выплаченных компанией AT&T, растет 30 лет подряд, и менеджмент компании намерен сохранять данную тенденцию, так как, с точки зрения акционеров, каждая единица прибыли, направленная на выплату дивидендов, ценнее единицы прибыли, которая будет реинвестирована, что несет определенные риски. Доказательством данного предположения, как известно, занимались М. Гордон и Дж. Линтнер в рамках разработанной ими теории предпочтительности дивидендов. Компания Verizon Communications до проведения сделки также уже 7 лет подряд увеличивала дивидендные выплаты. Соответственно, обеспечение текущей доходности акционеров, согласно финансовой стратегии и политике компаний, предпочтительнее финансирования сделок M&A, которые несут определенные риски.

Хотя процессы сделок M&A в различных странах и экономических системах происходит с неодинаковой интенсивностью и разнообразными особенностями, однако фиксация общих тенденций обогащает теорию корпоративных финансов пониманием единых закономерностей. Приведенный список факторов, которые влияют на структуру источников финансирования, не может быть всеобъемлющим, но дает общее понимание, почему структура сделки является таковой.

Литература

1. **Дамодаран А.** Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 1340 с.

2. **Тихомиров Д. В.** Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях: Учеб. пос. СПб.: СПбГУЭФ, 2009.

3. **Федеральный** закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ (ред. от 02.06.2016) «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2016) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/.

4. **Чепурин М. Н., Киселева Е. А.** Курс экономической теории: Учебник. 7-е изд., доп. и перераб. Киров: АСА, 2012. 880 с.

5. **2014** Annual report // Verizon Communications. URL: www.verizon.com/about/sites/default/files/2014_vz_annual_report.pdf.

6. **AT&T** to acquire DIRECTV // AT&T. URL: www.about.att.com/story/att_to_acquire_directv.html

7. **Bloomberg**. URL: www.bloomberg.com.

8. **Mobilizing** our world: Annual Report. 2013 // AT&T Inc. URL: www.att.com/Investor/ATT_Annual/2013/downloads/ar2013_annual_report.pdf.

9. **Mobilizing** our world: Annual Report. 2014 // AT&T Inc. URL: www.att.com/Investor/ATT_Annual/2014/downloads/att_ar2014_annualreport.pdf.

10. **Rappaport A., Sirower M. L.** Stock or Cash?: The Trade-Offs for Buyers and Sellers in Mergers and Acquisitions // Harvard Business Review. 1999. Vol. 77, N 6. P. 147–158.

11. **The** World's Biggest Challenges Deserve Even Bigger Solutions // Verizon Communications. URL: www.verizon.com/about/sites/default/files/2013_vz_annual_report.pdf.

12. **Verizon** Completes Acquisition of Vodafone's 45 Percent Indirect Interest in Verizon Wireless // Verizon Communications –www.verizon.com/about/news/verizon-completes-acquisition-vodafones-45-percent-indirect-interest-verizon-wireless.

УДК 338

Н. Л. Удальцова
к.э.н., доцент
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Udaltsova.nl@yandex.ru

Основные черты и проблемы развития инновационной системы России

Аннотация. Рассматривается важность перехода национальной экономики России на инновационный путь развития. Проанализировано место России в развитии мировых инновационных процессов. Выявлены основные проблемы, препятствующие эффективному развитию национальной инновационной системы.

Ключевые слова: инновации, национальная инновационная система, технология.

N. L. Udaltsova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Udaltsova.nl@yandex.ru

Main lines and problems of development of Russia innovative system

Abstract. There is a speech about importance of transition of national economy of Russia on the innovative way of development. The place of Russia in development of world innovative processes is analyzed. The main problems interfering effective development of national innovative system are revealed.

Keywords: innovations, national innovative system, technology.

В современном мире формирование эффективной национальной инновационной системы является стратегической задачей, решение которой обеспечивает стабильный экономический рост и конкурентоспособность экономики страны.

Структура и тип национальной инновационной системы во многом зависят от государства, в котором она создается, и от научного потенциала, которым обладает данное государство. В России национальная инновационная система пока фрагментарна, поскольку наблюдается отсутствие комплексного взаимодействия структурных элементов системы.

В настоящее время российская экономика основана, прежде всего, на добыче и экспорте нефти и газа (почти половина ВВП России создается за счет экспорта сырья), но для достижения устойчивого и стабильного развития необходимо преодолеть сырьевую зависимость посредством использования и внедрения современных технологий, разработок и научных достижений. Основные трудности в реализации инновационного потенциала — это ограниченность бюджетного финансирования, сравнительно низкое качество образования и сокращение численности молодых ученых и исследователей.

За последнее десятилетие были созданы технопарки и бизнес-инкубаторы, которые, можно сказать, являются предпосылками к переходу российской

экономики на инновационный путь развития. В Москве создан современный научно-технологический инновационный комплекс «Сколково», действует Российский фонд технологического развития и Федеральный фонд производственных инноваций, разработана стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. Однако факт остается фактом: Россия со всем своим потенциалом значительно отстает от многих развитых стран.

На сегодняшний день Российская Федерация занимает далеко не ключевые позиции в рейтингах стран по развитию инноваций:

- 49-е место по индексу инноваций (по состоянию на 2014 год),
- 57-е место по индексу человеческого развития (по состоянию на 2014 год),
- 54-е место по уровню развития технологий (по состоянию на 2013 год),
- 61-е место по уровню конкурентоспособности (по состоянию на 2013 год),
- 32-е место по уровню расходов на НИОКР (по состоянию на 2012 год),
- 0,3% — доля наукоемкой продукции на мировом рынке (по состоянию на 2012 год).

К сожалению, пока Россия сильно уступает научно-технологическим лидерам: Японии, США и многим странам Европейского Союза.

Для создания эффективной инновационной системы необходимо решить ряд проблем, сформулированных исходя из базового доклада к обзору ОЭСР национальной инновационной системы Российской Федерации:

- низкий спрос на инновации со стороны большей части отраслей экономики;
- неэффективность сектора генерации знаний (фундаментальной и прикладной науки), постепенная утрата созданных в предыдущие годы заделов, старение кадров, снижение уровня исследований, слабая интеграция в мировую науку и мировой рынок инноваций и отсутствие ориентации на потребности экономики;
- фрагментарность инновационной инфраструктуры (многие элементы созданы, но не поддерживают инновационный процесс на протяжении всего процесса генерации, коммерциализации и внедрения инноваций).

Российская Федерация не может преодолеть зависимость от топливно-энергетического комплекса на протяжении уже многих лет. Данный комплекс пока является главным источником экономического роста страны. Эта отрицательная тенденция способна загнать страну в тупик, из которого будет достаточно сложно выбраться. Выход из сложившейся ситуации нужно искать в развитии собственной эффективной, конкурентоспособной национальной инновационной системы. Пока Россия существенно уступает передовым странам и в развитии нанотехнологий, и в развитии биотехнологий, и других важных технологий.

Не так давно инновационная деятельность в России осуществлялась исключительно в крупных государственных учреждениях посредством финансирования из бюджета и имела плановый характер. Частным предприятиям не приходилось рассчитывать на существенную поддержку со стороны государства. Последствия такой политики мы можем наблюдать сейчас в боль-

шинстве рейтингов, связанных с инновационной деятельностью компаний и стран вообще, где Россия занимает далеко не передовые позиции. Наблюдающаяся тенденция роста активности научно-технической и производственной сферы подтверждает вывод о том, что без продуманной государственной поддержки развитие малых и средних компаний российского инновационного бизнеса будет затруднено.

Необходимо помнить о том, что относительно близок процесс замены одного технологического уклада другим. Сегодня действует пятый технологический уклад, но уже видны предпосылки и признаки появления шестого технологического уклада. Расходы на новые технологии, нововведения растут, инновационные системы государств развиваются. В данных условиях России необходимо как можно скорее сформировать собственную эффективно работающую национальную инновационную систему. Вместе с тем при определенных условиях смена технологических укладов может существенно помочь развитию национальной инновационной системы. В периоды смены технологических укладов у отстающих стран появляется шанс сократить отставание от более развитых государств. Формируется возможность для быстрого развития технологий нового уклада, что впоследствии будет содействовать появлению большего количества конкурентных преимуществ перед другими государствами. Россия должна быть заинтересована в использовании таких возможностей. Именно на первом этапе жизненного цикла технологий шестого технологического уклада Россия может перейти к инновационной экономике.

Во-первых, Россия должна определиться со списком технологий, которые необходимо заимствовать у государств, которые ими уже обладают. Данные технологии непосредственно связаны с завершающим этапом пятого технологического уклада.

Во-вторых, необходимо создать список технологий, которые дадут основу для дальнейшей конкурентоспособности России на мировой арене. Эти технологии уже связаны непосредственно с шестым технологическим укладом, и их использование должно повлечь за собой перестроение экономики на инновационный лад развития.

Другими словами, необходимо не только внедрение принципиально новых технологий, которые будут являться основой для нового технологического уклада, но и развитие с помощью инноваций в тех областях, где Российская Федерация занимает достаточно хорошее положение. Например, основой экономического роста России на протяжении многих лет является топливно-энергетический комплекс. Отрицательные стороны данной зависимости можно компенсировать внедрением различных инноваций, например биотехнологий, нанотехнологий и т.д. Также необходимо проанализировать секторы промышленности, ведь инновационные процессы в разных секторах происходят по-разному. При формировании инвестиционной системы в качестве основы следует взять те секторы промышленности, где внедрение инноваций принесет наибольший эффект. Решение поставленной задачи возможно в двух направлениях:

- путем приобретения различных патентов, лицензий известных марок крупных зарубежных компаний, новых технологий и т.д.;
- посредством реализации собственного научно-технического потенциала.

Опора на собственные силы является наиболее перспективным решением, так как, приобретая патенты и различные права на новые технологии у других стран, мы способствуем еще большему развитию их инновационной деятельности и по-прежнему остаемся догоняющими.

Также необходимо решать проблему отсутствия системности в работе национальной инновационной системы. В инновационном менеджменте существуют специальные методы, которые подразумевает использование и анализ опыта других государств для формирования собственной инновационной стратегии. Важно использовать опыт зарубежных стран, которые достигли определенного успеха в инновационной деятельности. Необходимо наладить отношения между государством и бизнесом, решить проблемы финансирования инновационных лабораторий и институтов, на что нужны большие затраты времени и финансов. Это долгая, кропотливая работа, но необходимость ее проведения очевидна.

Инновационная экономика — это всегда результат целенаправленных управленческих действий, который реализуется в эффективном механизме государственного регулирования, направленном на развитие фундаментальных наук, повышение качества образования, создание благоприятного инвестиционного климата и развитие программ финансирования инновационной деятельности.

Литература

1. **Гринева Н. В., Абдикеев Н. М., Кузнецов Н. В. и др.** Оценка финансового обеспечения инновационных предприятий в России. М.: Университетская книга, 2013. 231 с.
2. **Попадюк Т. Г.** Конкурентоспособность промышленности в новой экономике: стратегия управления. М.: ВЗФЭИ, 2009.
3. **Распоряжение** Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года») // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/.
4. **Удальцова Н. Л., Пиримова Л. С., Трубкина Я. Е.** Современные проблемы национальной инновационной системы // Креативная экономика. 2013. № 6 (78). С. 40–44.
5. **Федеральный** закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.06.2016) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/.
6. **KEI** and KI Indexes (KAM 2012) Knowledge for Development // World Bank. URL: http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp.
7. **The** Global Innovation Index 2013 report. URL: http://globalinnovationindex.org/.
8. **The** World University Rankings 2013–2014. URL: http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking/range/001–200.
9. **United** Nations Development Programme: Human Development Report 2012. Education Index 2011 // Центр гуманитарных технологий. URL: http://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info.

УДК 658.14/.17

Д. Д. Сурова
аналитик блока по стратегии и маркетингу
Топливная компания «Росатома» «ТВЭЛ»
Москва, Российская Федерация
E-mail: darja.surova@gmail.com

Практика формирования стратегий крупных компаний реального сектора

Аннотация. Проведен анализ стратегии крупных российских публичных компаний нефинансового сектора на предмет наличия среди ключевых стратегических приоритетов обеспечения роста акционерной стоимости, реструктуризации и диверсификации бизнеса. Приведены возможные причины различия практик целеполагания в схожих компаниях, сделан вывод о наличии сходства постановки целей в компаниях различных отраслей.

Ключевые слова: диверсификация, корпоративная стратегия, реструктуризация, целеполагание.

D. D. Surova
Analyst, Strategy & Marketing division
Fuel Company of Rosatom TVEL
Moscow, Russian Federation
E-mail: darja.surova@gmail.com

Practical aspects of strategy development in major non-financial companies

Abstract. This article analyzes major Russian public companies' strategies in the non-financial sector for the presence of shareholder value growth, restructuring and diversification among key strategic priorities. The author proposes possible causes for the difference in goal-setting practices in similar companies, discovers similarity of goal-setting in companies of various industries.

Keywords: diversification, corporate strategy, restructuring, goal-setting.

В 2014–2015 годах в российской экономике отмечается снижение активности, в том числе снижаются темпы привлечения компаниями ресурсов для обеспечения реализации стратегий. В условиях снижения спроса и ограничений доступа на международные рынки капитала большая часть компаний фокусируется на выживании: проводит реструктуризацию существующей задолженности, откладывает реализацию инвестиционных проектов, фокусируется на повышении операционной эффективности путем неинвестиционных мероприятий. Однако некоторые компании используют реализацию корпоративных стратегий для укрепления на текущих рынках за счет ослабления позиций конкурентов и выхода на новые рынки для обеспечения роста денежного потока. В связи с этим представляет интерес анализ стратегий крупнейших российских компаний с точки зрения их приоритетных направлений. В качестве объекта исследования выступают крупнейшие по капитализации компании из разных отраслей, указанные в рейтинге, составленном агентством «Риа-Рейтинг» в 2015 году[1]. Предметом анализа являются стратегии данных компаний и их реализация в 2014–2015 годах. В исследовании использованы методы контент-анализа годовых отчетов, стратегий

[1] **Рейтинг** российских компаний по капитализации — 2015. URL: http://riarating.ru.

и бизнес-моделей компаний, размещенных на общедоступных ресурсах и официальных сайтах компаний, а также пресс-клиппинг ключевых СМИ.

Для обеспечения деятельности компании менеджменту требуется поддержка собственников при реализации ключевых стратегических решений. Для сохранения доверия акционеров нужно формировать и транслировать корпоративную стратегию таким образом, чтобы она способствовала сохранению заинтересованности собственников и препятствовала оттоку средств.

Гипотеза 1. В реальном секторе экономики стратегии направлены прежде всего на реализацию роста стоимости компании для ее собственников. Такое предположение представляется обоснованным по двум причинам:

- привлечение компаниями ресурсов предусматривает необходимость ориентации менеджмента на обеспечение прироста стоимости для собственников, чтобы получать финансирование в дальнейшем;
- в случае отсутствия ориентации на создание стоимости возникает риск оттока средств собственников в другие организации, компания подвергается риску поглощения, на определенном этапе отток средств может привести к неплатежеспособности и банкротству.

Результаты анализа стратегий крупнейших компаний нефинансового сектора по данным годовых отчетов, презентаций для инвесторов, официальных сайтов, прессы приведены в *табл. 1*.

Таблица 1

Анализ наличия роста стоимости компании среди приоритетных целей организации

Отрасль	Компания	Рост стоимости компании*
Нефтегазодобыча и нефтепереработка	«Газпром»	+
	«Роснефть»	+
	«ЛУКОЙЛ»	+
	«НОВАТЭК»	+
	«Сургутнефтегаз»	-
	«Газпром нефть»	+
	«Татнефть»	-
	«Башнефть»	+
	EDC Limited	-
	«Славнефть-Мегионнефтегаз»	-
	«Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез»	-
Торговля	«Магнит»	-
	X5 Retail Group	+
	«Лента»	+
	O'KEY GROUP S.A.	+
	«ДИКСИ Групп»	-
Металлургия	ГМК «Норильский никель»	+
	«РУСАЛ»	+
	«Северсталь»	+

Отрасль	Компания	Рост стоимости компании* +
Металлургия	НЛМК	+
	«Евраз Холдинг»	+
	ММК	-
	ВСМПО-АВИСМА	-
	ТМК	-
Телекоммуникации	«Мобильные ТелеСистемы»	+
	VimpelCom Ltd	+
	«Ростелеком»	+
	«МегаФон»	+
	Luxoft Holding	-
	«СТС Медиа»	+
Химия и нефтехимия	«Уралкалий»	+
	«ФосАгро»	+
	«Акрон»	+
	«Нижнекамскнефтехим»	-
Холдинги	АФК «Система»	+
Добыча полезных ископаемых	Polyus Gold International	+
	«Алроса»	+
	Polymetal International plc	+
Электро энергетика	«РусГидро»	+
	«Э.ОН Россия»	+
	МОЭСК	-
	ФСК ЕЭС	+
	«Россети»	+
Транспорт	Globaltrans Investment plc	+
	«Аэрофлот»	+
	«ТрансКонтейнер»	+
Строительство и недвижимость	ПИК	+
* Включен в стратегические приоритеты (гипотеза 1).		

34 из 47 компании (72%) заявляют рост стоимости среди своих ключевых приоритетов. Более детальное рассмотрение компаний, которые не отражают в ключевых материалах данную цель, позволяет разделить их на условные подгруппы:

- компании, где приоритет — соблюдение нефинансовых интересов государства как ключевого собственника (например, «Татнефть», «Нижнекамскнефтехим», ММК, ВСМПО-АВИСМА, МОЭСК);
- компании, сфокусированные на удовлетворении потребностей клиентов (Luxoft, ТМК, «Магнит», «ДИКСИ»), признающие превалирование влияния внешней среды над собственными возможностями;
- компании внутри больших структур («Славнефть», EDC), сфокусированные на производственной деятельности, управление стоимостью компании осуществляется на более высоких уровнях.

Также необходимо отметить, что в некоторых компаниях данная цель не определена явно (не зафиксирована в письменном виде), но может транслироваться в устных сообщениях узкому кругу собственников. Например, «Сургутнефтегаз» на протяжении нескольких лет накапливала на счетах денежные средства и реализовала прирост стоимости для акционеров посредством масштабных дивидендных выплат, в том числе в кризисном для нефтяной отрасли 2014 году. Непосредственно не ставит себе целью увеличение акционерной стоимости крупнейший российский ритейлер «Магнит», но он является признанным лидером в создании стоимости для собственников, например, согласно рейтингу «Value Creators 2014» консалтинговой компании Boston Consulting Group, который основан на анализе прироста стоимости акции и дивидендных выплат TSR в 2009–2013 годах[1]. Итак, отсутствие роста стоимости среди указанных целей не может служить однозначным критерием инвестиционной непривлекательности компании, так как существуют компании, стоимость которых растет быстрее и без четко обозначенной цели.

Безусловно, в связи с ограниченностью выборки необходимо также рассмотреть непубличные компании и компании в рамках государственных корпораций.

В отношении непубличных компаний в связи с ограниченностью информации в публичном доступе представляется возможным допустить, что их собственники разделяют рациональные цели увеличить стоимость бизнеса либо для последующего выхода из бизнеса посредством продажи стратегическому инвестору, публичного размещения, либо для обеспечения стабильного растущего денежного потока, чтобы обеспечить потребности семьи собственника.

Для части компаний, в которых ключевым собственником является государство, допустимо предположить иные цели, кроме роста стоимости, в частности в социальной сфере, например социальную и экологическую приемлемость. Возможно, в их отношении будут справедливы выводы, сделанные для публичных компаний, причем по следующим причинам:

- обеспечение приемлемости в долгосрочной перспективе должно быть основано на устойчивом развитии при экономической эффективности, в противном случае компания становится чистым потребителем финансовых ресурсов государства;
- в современных условиях экономической политики, направленной на всестороннее сокращение расходов, трудно предположить, что поддержка будет предоставляться в течение долгого времени.

Таким образом, в условиях рыночной экономики несмотря на привлечение ими капитала частных инвесторов прирост стоимости является приоритетом далеко не всех компаний, что не является конкурентоспособной стратегией в долгосрочном плане. Поэтому в среднесрочной перспективе и компаниям с преобладанием доли государства в структуре собственности необходимо сделать приоритетной цель — увеличить стоимость через обеспечение устойчивого развития.

Определив ключевой приоритет крупнейших компаний, считаем целесообразным изучить возможность определить основные инициативы компании, направленные на достижение главной цели — роста стоимости. Ключевым компонентом создания стоимости является положительный денежный поток, на который влияют в первую очередь рост выручки

[1] **The** 2014 Value Creators Report. URL: https://www.bcgperspectives.com.

и обеспечение прибыльности. Повышение стоимости для собственников выражается как рост текущей стоимости (выплата дивидендов) и рост будущей стоимости (рост котировок). В рамках данного исследования рассмотрены еще две гипотезы относительно практики реализации стратегии роста будущей стоимости крупными российскими компаниями.

Гипотеза 2. Компании, основанные на предприятиях советского периода, представляющие собой комплекс с развитой социальной инфраструктурой, не приносящей прямой добавленной стоимости для новых владельцев, уже реализовали и исчерпали ресурс выделения непрофильных активов и выведения их за контур.

Гипотеза 3. Большая часть компаний использует стратегию диверсификации в новые области, лишь немногие готовы сфокусироваться и выпускать ограниченную номенклатуру продуктов.

Результаты рассмотрения материалов компаний для проверки гипотезы представлены в *табл. 2*.

Таблица 2. Наличие ключевых инициатив роста будущей стоимости в стратегиях крупнейших компаний

Отрасль	Компания	Реструктуризация и выделение непрофильных активов (гипотеза 2)	Диверсификация (гипотеза 3)
Нефтегазодобыча и нефтепереработка	«Газпром»	+	+
	«Роснефть»	+	+
	«ЛУКОЙЛ»	+	-
	«НОВАТЭК»	-	-
	«Сургутнефтегаз»	-	-
	«Газпром нефть»	+	+
	«Татнефть»	-	+
	«Башнефть»	-	+
	EDC Limited	+	+
	«Славнефть-Мегионнефтегаз»	-	-
	«Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез»	-	-
Торговля	«Магнит»	-	+
	X5 Retail Group	-	+
	«Лента»	-	+
	O'KEY GROUP S.A.	-	+
	«ДИКСИ Групп»	-	+
Металлургия	ГМК «Норильский никель»	+	-
	«РУСАЛ»	+	+
	«Северсталь»	+	-
	НЛМК	+	+
	«Евраз Холдинг»	+	+
	ММК	+	+
	ВСМПО-АВИСМА	+	+

Таблица 2. Наличие ключевых инициатив роста будущей стоимости в стратегиях крупнейших компаний *(продолжение)*

Отрасль	Компания	Реструктуризация и выделение непрофильных активов (гипотеза 2)	Диверсификация (гипотеза 3)
Металлургия	ТМК	-	+
Телекоммуникации	«Мобильные ТелеСистемы»	-	+
	VimpelCom Ltd	-	+
	«Ростелеком»	+	+
	«МегаФон»	+	+
	Luxoft Holding	-	+
	«СТС Медиа»	+	+
Химия и нефтехимия	«Уралкалий»	-	-
	«ФосАгро»	+	+
	«Акрон»	-	+
	«Нижнекамскнефтехим»	-	+
Холдинги	АФК «Система»	+	+
Добыча полезных ископаемых	Polyus Gold International	-	-
	«Алроса»	+	-
	Polymetal International plc	-	-
Электроэнергетика	«РусГидро»	+	+
	«Э.ОН Россия»	+	+
	МОЭСК	+	+
	ФСК ЕЭС	+	-
	«Россети»	+	+
Транспорт	Globaltrans Investment plc	+	-
	«Аэрофлот»	-	+
	«ТрансКонтейнер»	+	-
Строительство и недвижимость	ПИК	-	+

По итогам анализа *гипотезы 2* обнаружено, что 25 из 47 компаний отметили реструктуризацию либо реорганизацию среди ключевых стратегических приоритетов. Раз компании разных типов выбрали то или другое, возможно, они принадлежат к одной из следующих групп:

- компании, которые вместе с производственной базой получили социальную инфраструктуру, скорее всего, имеют социальные обязательства на территориях присутствия, а значит, ограниченные возможности проводить более активную реструктуризацию для обеспечения социальной приемлемости либо реструктуризируемые активы крайне неликвидны, что увеличивает сроки их

реализации («Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Газпром нефть», НЛМК, «Ростелеком»);

- компании, которые ранее проводили активную политику, приобретали активы в рамках диверсификации и выхода на новые рынки (ГМК «Норникель», «РУСАЛ», «Северсталь», «ЕВРАЗ»), либо все еще проводят интеграцию вновь приобретенных активов (ФСК ЕЭС, МОЭСК), либо недостаточно тщательно отбирали объекты в свой инвестиционный портфель.

Следует отметить компании, которые не указывают реструктуризацию как стратегическую инициативу: такие организации либо уже завершили реализацию этой инициативы (X5 RetailGroup, «ДИКСИ»), либо изначально росли органически («Магнит», Luxoft, «АКРОН», «Полюс Золото», «Алроса»).

Рассмотрение стратегий на предмет *гипотезы 3* представляет особый интерес в сочетании с выводами, полученными по итогам анализа *гипотезы 2*: ряд компаний в стратегии одновременно заявляет диверсификацию и реструктуризацию. Данный факт может быть вызван следующими предпосылками:

- изменение рыночной конъюнктуры привело к необходимости направления ресурсов в новые области, продукты и направления (например, для отрасли телекоммуникаций («МТС», «Вымпелком») характерно быстрое устаревание технологий);
- реструктуризация происходит в рамках интеграции вновь приобретенных активов, если выделение не произошло до сделки, ключевые направления интегрируются в компанию, непрофильные выделяются и реализуются;
- вновь приобретенные активы отбирались недостаточно тщательно, в результате производственные мощности оказались больше, чем нужно, исходя из потребностей рынка.

Необходимо отметить, что 14 компаний не заявляют в своей стратегии построение вертикально интегрированной компании как ключевой фактор. Это может быть вызвано самодостаточностью компаний (например, «Сургутнефтегаз», «Полюс Золото», «Алроса»), спецификой структуры отрасли, которая требует постоянного привлечения управленческого ресурса в основной бизнес («ЛУКОЙЛ», «НОВАТЭК», ФСК ЕЭС, «ТрансКонтейнер»), высокой конкуренцией в смежных отраслях, нежеланием размывать капитал либо отсутствием экспертизы. Таким образом, далеко не все компании выходят в смежные отрасли даже при наличии возможности и финансовых ресурсов, что, с одной стороны, ограничивает их возможности при замедлении темпов роста основного бизнеса, а с другой — способствует концентрации ресурсов, в том числе финансовых и управленческих, в ключевых направлениях.

Верхнеуровневый анализ наличия ключевого стратегического приоритета — роста стоимости компании, направлений обеспечения его реализации позволил, с одной стороны, отметить различные подходы в практике формирования стратегий в компаниях-конкурентах, а с другой — обнаружить сходство между стратегиями компаний различных отраслей в зависимости от реализации ими аналогичных инициатив перед формированием или актуализацией рассмотренных стратегий.

УДК 336

Е. В. Чадина
старший преподаватель
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: reine1@yandex.ru

Инвестиционная привлекательность Волгоградской области

Аннотация. Работа посвящена проблематике улучшения инвестиционной привлекательности регионов России. Рассмотрены показатели инвестиционной привлекательности региона по методике РА «Эксперт» на примере Волгоградской области. Дана оценка перспективным направлениям повышения инвестиционной привлекательности региона.

Ключевые слова: Волгоградская область, инвестиции, инвестиционная привлекательность, инвестиционный климат, рейтинг.

E. V. Chadina
Senior Lecturer
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: reine1@yandex.ru

Investment attractiveness of Volgograd region

Abstract. The work focuses on improving the investment attractiveness of Russian regions. Indicators of investment attractiveness of the region according to the method of RA "Expert" on the example of the Volgograd region are considered. Perspective directions of increase of investment attractiveness of the region are estimated.

Keywords: Volgograd region, investment, investment attractiveness, investment climate, rating.

Рейтинговым агентством (РА) «Эксперт» была разработана методика оценки инвестиционной привлекательности регионов РФ на основе двух тесно связанных показателей — инвестиционного потенциала и инвестиционного риска. Потенциал инвестирования демонстрирует, какая доля принадлежит региону на общероссийском рынке; риск — с проблемами какого масштаба инвестор может столкнуться в регионе. Суммарный потенциал состоит из девяти частных: трудового, финансового, производственного, потребительского, институционального, инфраструктурного, природно-ресурсного, туристического и инновационного потенциала. Интегральный риск образуют шесть частных рисков: финансовый, социальный, управленческий, экономический, экологический и криминальный. Доля всех частных рисков оценивается исходя из опроса членов экспертного, инвестиционного и банковского сообществ.

Впервые с 2005 года РА «Эксперт» зафиксировало увеличение среднестранового инвестиционного риска. Совокупный показатель в 2014 году вырос на 1,3%, для сравнения: в 2012 году он сократился на 3%, следовательно, данный процесс затрагивает все виды частных рисков. Становится ясно, что форми-

руется новая тенденция, которая, вероятнее всего, в ближайшие несколько лет будет только усиливаться.

Сейчас регионам не стоит полагаться на весомую поддержку из федерального бюджета. Доля федеральных трансфертов в совокупных доходах регионов, по данным за 9 месяцев 2014 года, сократилась до 18%. Максимальный ущерб грозит регионам, вклад доходов которых в бюджет минимален, среди таких субъектов можно выделить Сибирь и Северный Кавказ.

Количество регионов, исполнивших свои бюджеты с дефицитом за прошлый год, выросло на 13% и составило 77%, у 37 из них дефицит превысил пороговое значение — 15% собственных доходов.

Для погашения дефицита бюджета регионам необходимо наращивать долг. К концу III квартала 2014 года он составил 33,8% собственных доходов, в том числе 38% — краткосрочные кредиты банков с повышенными ставками, что оказывает негативный эффект на величину финансовых рисков. Бюджетные кредиты составляют лишь 31%[1].

Стремительная девальвация рубля дает новые стимулы для расширения экономики страны, делая ее вполне конкурентоспособной с точки зрения издержек производства. Анализ тенденций 2014 года показывает, что благодаря санкциям становится лучше положение регионов с развитым агропромышленным комплексом (АПК). Наряду с ними генерируют рост субъекты, не являющиеся экспортерами нефтегазового сырья, где компании выиграли за счет низкого курса рубля.

Рассмотрим положение Волгоградской области по наиболее важным показателям в сравнении с несколькими субъектами РФ в данном рейтинге: Ростовской, Смоленской, Липецкой и Тверской областями. Данные регионы были отобраны на основе субъективной оценки авторов в связи со схожестью, на первый взгляд, предпосылок для формирования высокой инвестиционной привлекательности, с выделением региона-донора и наличием регионов-реципиентов в данной выборке.

Выбранные регионы можно ранжировать по снижению инвестиционной привлекательности:

- Ростовская область (2В);
- Липецкая область (3А1);
- Волгоградская (3В1), Смоленская (3В1), Тверская области (3В1)[2].

Трудовой потенциал. Среднее количество трудовых ресурсов за последние три года почти не изменилось, однако Волгоградская область обладает достаточно высоким потенциалом, чтобы стать крупным промышленным центром, последнее возможно при наличии инвестиций в субъект. В Волгоградской области зафиксирована максимальная продолжительность жизни по сравнению с регионами в группе, в 2013 году этот показатель вырос на 0,58% и составил 71,4 года. Для повышения данного показателя Администрация Волгоградской области планирует запретить продажу алкогольной продукции с 22 часов до 10 часов по местному времени[3].

Производственный потенциал. Максимальную долю ВРП на душу населения обеспечивает Липецкая область, минимальное — Ростовская. Сред-

[1] **Постановление** Администрации Волгоградской области от 13.01.2009 г. № 3-п «О программе дополнительных мероприятий по снижению напряженности на рынке труда Волгоградской области» // URL: https://www.gosuslugi.ru/pgu/srfile/269066/download?version=2.

[2] **Беков Р. С.** Развитие экономики Волгоградской области на основе повышения эффективности использования топливно-энергетических ресурсов // Вестник Волгоградск. гос. ун-та. Сер. 3: Экономика. Экология. 2011. № 2. С. 77–83.

[3] **Рейтинговое** агентство «Эксперт РА». URL: http://www.raexpert.ru.

нее значение ВРП на душу населения по Волгоградской области составило 194 389,9 руб., за последние три года наблюдается тенденция к росту данного показателя. Улучшение данного показателя в перспективе планируется на основе повышения эффективности использования топливно-энергетических ресурсов[1].

Потребительский потенциал. Обеспеченность жителей собственным жильем варьирует от 22 кв м на человека в среднем по Волгоградской области до 26,7 кв. м в Липецкой области. Для улучшения данного показателя в регионе запущена ведомственная целевая программа «Формирование муниципального жилищного фонда в Волгограде» на 2012–2013 годы».

Инфраструктурный потенциал. Минимальная обеспеченность инфраструктурой имеет место в Липецкой области (757 км), максимальная — в Тверской области (1803 км), промежуточное значение — в Волгоградской области (1617 км путей). Для увеличения обеспеченности региона в 2016 г. ОАО «РЖД» начнет строительство железной дороги Волгоград — Элиста[2].

Финансовый потенциал. Максимальный вклад в бюджет РФ вносит Ростовская область. Волгоградская область в среднем внесла в бюджет 97 293 млн руб. за последние три года.

Институциональный потенциал. По данному показателю доля малых предприятий в Волгоградской области выросла на 4,14% по отношению к 2012 году и составила 51,18%, что ниже максимального значения в Ростовской области на 10,93%.

Инновационный потенциал. В 2014 году Волгоградская область заняла 4-е место в данной выборке, ее доля составила 7,3%, что в два раза ниже, чем показатель по Липецкой области.

Природно-ресурсный потенциал. По данному показателю наибольшими запасами обладает Волгоградская область, причем на ее территории сосредоточены запасы, которые находят применение в различных отраслях экономики, в том числе в нефтехимической отрасли, предприятия которой сосредоточены на территории региона.

Туристический потенциал. Волгоградская область обладает сильным потенциалом для развития туристического бизнеса, так как на территории региона находится Волго-Ахтубинская пойма. В регионе запущена ведомственная целевая программа «Возрождение имиджа города-героя Волгограда как туристического центра» на 2013–2014 годы.

Экономический риск. По данному показателю Волгоградская область занимает последнее место, это положительный фактор, так как уровень цен в регионе не растет с большой скоростью, а значит, сохраняется положительная покупательная способность населения. Во многом положительная тенденция связана с реализацией Программы дополнительных мероприятий по снижению напряженности на региональном рынке труда. Реализация этой программы позволила уменьшить объемы неполной занятости на многих предприятиях и в организациях области[3].

Финансовый риск. Волгоградская область является лидером по совокупному дефициту бюджета в 2014–2016 годах (без учета Москвы и Санкт-Петербурга).

Задолженность по налогам, сборам и иным обязательным платежам

[1] **Постановление** Администрации Волгоградской области от 13.01.2009 г. № 3-п «О программе дополнительных мероприятий по снижению напряженности на рынке труда Волгоградской области» // URL: https://www.gosuslugi.ru/pgu/srfile/269066/download?version=2.

[2] **Чадина Е. В., Князева Е. О.** Инвестиционная привлекательность региона на примере Волгоградской области // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 45. С. 142–149.

[3] **В** Волгоградской области намерены бороться против алкоголизма и за повышение рождаемости // ИА «Высота 102.0». URL: http://v102.ru/news/43613.html.

в бюджетную систему РФ. Волгоградская область расположилась на втором месте (после Ростовской области), наблюдается рост общей задолженности в бюджет РФ в среднем на 7 871 561 тыс. руб. за 2012–2014 годы.

Социальный риск. По данному показателю Волгоградская область демонстрирует понижающийся тренд, но по сравнению с остальными регионами в выборке (например, Ростовской областью) темпы сокращения доли подобного населения недостаточны. Необходимо принять меры по уменьшению данного показателя, например, изменить порядок определения потребительской корзины и прожиточного минимума, который предусматривает более высокий уровень потребностей, которые необходимы для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности. В Волгоградской области нет такого сильного расслоения населения, как в Смоленской, Ростовской и Липецкой областях, но данный показатель выше, чем в Тверской области.

Криминальный риск. В Волгоградской области имеет место криминогенная обстановка, что может неблагоприятно сказаться на повышении инвестиционной привлекательности региона.

Экологический риск. Оценка по данному показателю производится интегральным способом, учитывая выбросы в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников, и сброса загрязненных сточных вод в поверхностные сточные объекты.

Для использования инвестиционного потенциала региона введен в действие региональный инвестиционный стандарт — основной проект Агентства стратегических инициатив по разработке положительных условий для ведения бизнеса в регионах. Стандарт содержит 15 лучших инвестиционных практик, которые были использованы экономически наиболее развитыми регионами.

«Дорожная карта» реализации стандарта уже разработана правительством Волгоградской области и представлена экспертам. В регионе начали внедрять инициативы по улучшению инвестиционной привлекательности раньше, чем решили использовать эту практику по всей России, например 8 из 15 выработанных Агентством стратегических инициатив предложений, в том числе:

- утверждение высшими органами государственной власти субъекта Российской Федерации инвестиционной стратегии региона;
- формирование и ежегодное обновление плана создания инвестиционных объектов и объектов инфраструктуры в регионе, — на территории области уже полностью реализованы и дают положительный результат[1].

Способ повышения инвестиционной привлекательности регионов был предложен на международной конференции по обеспечению роста инвестиций в России «ИнвестРос», прошедшей 11 марта 2015 года. Если региону удалось привлечь инвестиции, то не нужно сокращать межбюджетные трансферты. Уменьшение доли, выделяемой государством, и компенсация этой части за счет полученных инвестиций не могут привести к развитию региона, поскольку общий объем инвестируемых средств остается прежним. Необходимо поддерживать постоянную долю дотаций из федерального бюджета, а полученные регионом инвестиции направлять на его развитие.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы:

- на данный момент Волгоградская область обладает низкой

[1] **Беков Р. С.** Развитие экономики Волгоградской области на основе повышения эффективности использования топливно-энергетических ресурсов // Вестник Волгоградск. гос. ун-та. Сер. 3: Экономика. Экология. 2011. № 2. С. 77–83.

инвестиционной привлекательностью, но региональные власти принимают ряд мер для улучшения положения;

- одним из наиболее значимых проектов по улучшению инвестиционной привлекательности региона, вероятно, станет Чемпионат мира по футболу — 2018, с расчетом на него направляются большие инвестиции в транспортную инфраструктуру, здравоохранение, гостиничный комплекс и другие отрасли экономики области.

Полученные в ходе подготовки к ЧМ–2018 объекты инфраструктуры повысят инвестиционную привлекательность региона, регион приобретет современную транспортно-логистическую развязку, улучшенные объекты здравоохранения, гостиничные комплексы европейского уровня, предпочтительные для туристов, благодаря чему Волгоградская область может попасть в группу 2В: средний потенциал — умеренный риск[1].

[1] **Чадина Е. В., Князева Е. О.** Инвестиционная привлекательность региона на примере Волгоградской области // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 45. С. 142–149.

УДК 338.45

Е. И. Пискун
д.э.н., доцент, профессор
кафедра «Финансы и кредит»
Севастопольский государственный университет
Севастополь, Российская Федерация
E-mail: lenapiskun@mail.ru

В. В. Кудревич
аспирант кафедры «Финансы и кредит»
Севастопольский государственный университет
Севастополь, Российская Федерация
E-mail: kudrevich_viktoria@mail.ru

Эконометрические модели оценки инновационной деятельности на примере фармацевтической отрасли

Аннотация. Рассматривается методический и модельный базис механизма диагностики инновационной деятельности, в частности методика построения эконометрической модели интегрального показателя, которая включает в себя построение многофакторной модели интегрального показателя и оценку ее адекватности. Оценка инновационной деятельности фармацевтической отрасли и отдельной производственно-экономической системы осуществляется на основе построения эконометрической модели. Полученные модели фармацевтической отрасли позволяют осуществлять сравнительную характеристику различных отраслей экономики и определять вектор развития исследуемой. Модель отдельной производственно-экономической системы может использоваться при тактическом и/или стратегическом планировании инновационной деятельности.

Ключевые слова: инновационная деятельность, оценка, производственно-экономическая система, эконометрическая модель.

E. I. Piskun
Doctor of Economics, Associated Professor, Professor,
Department of Finance and Credit,
Sevastopol State University
Sevastopol, Russian Federation
E-mail: lenapiskun@mail.ru

V. V. Kudrevich
Post-graduate Student
Department of Finance and Credit
Sevastopol State University
Sevastopol, Russian Federation
E-mail: kudrevich_viktoria@mail.ru

Econometric models of assessment of innovative activity on the example of pharmaceutical branch

Abstract. It considers the methodical and modeling basis of mechanism of diagnostics of the innovative activity, particularly the building method of econometric model of integral indicator, which includes the building of multifactorial model of the integral indicator and assessment of its adecuacy. The assessment of innovative activity of pharmaceutical branch and the separate productive-economical system is made on the basis of building of the econometric model.

The given models of pharmaceutical branch let exercise comparative characteristic of various economical branches and defind the developing vector of the researched one. The separate productive-economical system can be used with tactical and/or strategical planning of innovative activity.

Keywords: innovative activity, assessment, productive-economical system, econometric model.

Несмотря на определенные экономические дисбалансы, Россия, как страна с рыночной экономикой, должна развиваться в соответствии с современными мировыми тенденциями, связанными, прежде всего, с прогрессивными технологиями и инновациями в различных отраслях экономики.

Экономические показатели, свидетельствующие о том, что именно инновации являются движущей силой экономики, подтверждают слова М. Портера о том, что «процветание, особенно в продвинутых экономиках, вытекает из способности национальных компаний создавать, а затем в глобальном масштабе коммерциализировать новые продукты и процессы, осваивая передовые рубежи инноваций тем быстрее, чем ближе конкуренты»[1]. Так, от 70 до 85% прироста ВВП в странах «Большой семерки» обеспечивается экспортом высоких технологий и инновационной продукции. В среднем в процентном соотношении расходы на НИОКР в ВВП отдельных стран растут незначительно, но в абсолютном выражении наблюдается положительная динамика, обеспеченная ростом ВВП и кумулятивным эффектом инноваций[2].

По данным Всемирного экономического форума, в 2014 году выделены ведущие технологические тенденции, которые будут иметь решающее значение для мировой экономики и оказывать наибольшее влияние в ближайшем будущем, среди них — электронные устройства, лекарства для кишечной микрофлоры человека, лекарства на основе рибонуклеиновой кислоты, новые способы хранения электрической энергии, наноструктурные углеродные композиты, добыча металлов из опресненной морской воды и др.[3]. Перечисленные технологические направления еще раз доказывают, что наиболее перспективными и инновационными отраслями экономики, которые будут обеспечивать ее рост, являются электроника, фармация и энергетика. Вышесказанное объясняет актуальность проблем инноваций и растущий интерес к вопросам инновационной деятельности в отдельных отраслях экономики.

Вопросам инновационной деятельности уделяется значительное внимание в отечественной и зарубежной научной литературе. В макроэкономическом аспекте научные результаты исследователей В. М. Геeца, С. Ю. Глазьева, О. С. Сухарева[4], Ю. В. Яковца используются при разработке программ инновационного развития экономики; наиболее существенный вклад в методологию инновационного развития внесли: В. А. Аньшин, И. Т. Балабанов, П. Н. Завлин, С. Д. Ильенкова, Н. А. Кизим, Т. С. Клебанова, В. С. Пономаренко, В. И. Суслов, А. И. Шинкевич и др.

Отдавая должное значению фундаментальных исследований в области инновационной деятельности ведущих экономистов, следует отметить, что существуют определенные проблемы в методологии и методике изучения

[1] **Porter M.** The Impact of Location on Global Innovation // The Global Competitiveness Report. 2002–2003 / World Economic Forum. Geneva, 2003

[2] **Сухарев О. С.** Технологические изменения и модели роста экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 48(237). С. 2–9.

[3] **Всемирный** экономический форум представил 10 наиболее перспективных технологий 2014 года // Центр гуманитарных технологий. URL: http://gtmarket.ru/news/2014/03/25/6652

[4] **Сухарев О. С.** Технологические изменения и модели роста экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 48(237). С. 2–9

инновационных процессов. В частности, недостаточно раскрыты аспекты модельного базиса оценки инновационной деятельности отдельных отраслей экономики. Цель исследования заключается в разработке эконометрических моделей оценки инновационной деятельности на примере фармацевтической отрасли экономики.

Структурным элементом системы управления инновационной деятельностью является механизм диагностики, который включает следующие блоки: оценку, анализ и прогнозирование инновационной деятельности[1]. В рамках данной статьи частично рассматривается методический и модельный базис механизма диагностики, который основан на системном подходе и в данном случае предполагает построение моделей оценки инновационной деятельности, зависимости общего интегрального показателя от комплекса локальных интегральных показателей инновационной деятельности фармацевтической отрасли в целом и отдельной производственно-экономической системы.

Методика построения эконометрической модели интегрального показателя. Построение эконометрической модели включает следующие шаги: построение многофакторной модели интегрального показателя, оценку адекватности модели. Первый шаг включает: построение корреляционного поля, определение вида функции на основании построенного корреляционного поля, определение параметров уравнения регрессии. На втором шаге осуществляется оценка адекватности полученной модели, включающая определение значимости параметров уравнения регрессии, определение значений коэффициента множественной корреляции и оценку его значимости.

Построение эконометрической модели оценки инновационной деятельности фармацевтической отрасли. В качестве информационной базы для построения модели использовалась официальная статистика инновационной деятельности в фармацевтической отрасли за 11 лет. Исходя из статистики инноваций, совокупность показателей, описывающих исследуемые процессы, была разбита на три группы:

- показатели инновационной активности, характеризующие исследовательскую составляющую инновационной деятельности;
- показатели инновационной интенсивности, характеризующие коммерциализацию инноваций, т.е. внедрение инновационных технологий производства продукции, организации деятельности, реализации продукции;
- показатели инновационной эффективности, характеризующие результативность инновационной деятельности.

В качестве общего интегрального показателя инновационной деятельности выступает показатель $K_{и.д.о}$, значение которого зависит от интегрального показателя инновационной активности $K_{и.а}$, интегрального показателя инновационной интенсивности $K_{и.и}$, интегрального показателя эффективности инновационной деятельности $K_{и.эф}$. Таким образом, эконометрическая модель будет представлять собой зависимость $K_{и.д.о}$ от вышеуказанных пок азателей.

Построенная эконометрическая модель имеет вид:

$y = -0{,}337341+0{,}590291x_1+0{,}610884x_2+0{,}702289x_3$,

где $y — K_{и.р.о}$; $x_1 — K_{и.а;}$ $x_2 — K_{и.и}$; $x_3 — K_{и.эф}$.

Значения параметров модели представлены в *табл. 1*

[1]**Пискун Е. И.** Теоретико-методологические подходы к формированию механизма управления инновационной деятельностью // Бизнес Информ. 2012. № 4. С. 75–78.

Таблица 1
Значения параметров модели

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	$t(7)$	p-level
Intercept	—»	—	-0,337341	0,078534	-4,29547	0,003586
$K_{и.а}$	0,443757	0,102592	0,590291	0,136469	4,32546	0,003457
$K_{и.и}$	0,722969	0,109581	0,610884	0,092592	6,59756	0,000305
$K_{и.эф}$	«0,668196	0,113388	0,702289	0,119174	5,89298	0,000604
Regression Summary for Dependent Variable: Var4 (Spreadsheet 18) R =0,96611677; R^2 = 0,93338162; Adjusted R^2 = 0,90483089; $F(3,7)$ = 32,692p						

Исходя из весовых коэффициентов, наиболее существенное влияние на общий интегральный показатель оказывает локальный интегральный показатель эффективности, затем показатель интенсивности и показатель активности. Иначе говоря, уровень инновационной деятельности исследуемой отрасли в большей степени характеризуется ее эффективностью и интенсивностью внедрения инноваций.

Оценка адекватности модели. Значение t-критерия Стьюдента. Критическое значение $t_к$, которое определялось по таблице Стьюдента с учетом принятого уровня значимости 0,05 и числом степеней свободы $k = n - m - 1 = 11 - 3 - 1 = 7$ равно 1,894579. Проведенные расчеты показали, что $t_{ai} > t_к$, так как $t_{a0} = 4{,}29547$, $t_{a1} = 4{,}32546$, $t_{a2} = 6{,}59756$, $t_{a3} = 5{,}89298$, при $t_к = 1{,}859548$. Таким образом, с вероятностью 0,95 подтверждается значимость параметров уравнения регрессии по выбранному критерию.

Величина коэффициента множественной корреляции для полученной модели равна 0,96612. Коэффициент детерминации R^2, определяющий долю вариации y, объясняемой полученной зависимостью у от выделенных показателей, для рассчитанной модели равен 0,93338.

Если $F_{расч} > F_{табл}$ коэффициент корреляции можно считать существенным со степенями свободы $k_1 = m — 1 = 11 — 1 = 10$; $k_2 = n — m = 11 — 3 = 8$ и принятым уровнем значимости. Соотношения расчетного и табличного значений критерия F32,69 > 3,347163 указывают на значимость коэффициента детерминации, таким образом, по данному критерию модель является адекватной. Анализ модели по критерию Дарбина—Уотсона не проводился, ввиду того что выборка незначительная и включала 11 периодов.

Построение эконометрической модели оценки инновационной деятельности отдельной производственно-экономической системы (ПЭС) фармацевтической отрасли. На основе официальных данных фармацевтического предприятия за 8 лет поквартально (32 периода) выделены следующие группы показателей, всесторонне характеризующие инновационную деятельность ПЭС:

- показатели инновационной активности и интенсивности, характеризующие коммерциализацию инноваций;
- показатели инновационного потенциала, характеризующие ресурсный потенциал ПЭС;
- показатели эффективности инновационной деятельности, характеризующие действенность инновационной деятельности.

В соответствии со схемой взаимосвязи блоков механизма диагностики[1] построена эконометрическая модель зависимости общего интегрального показателя инновационной деятельности ПЭС фармацевтической отрасли $K_{ид.}$ от локальных интегральных показателей: инновационной активности и интенсивности $K_{и.а.и}$, инновационного потенциала $K_{и.п}$ и эффективности инновационной деятельности $K_{и.эф}$.

Построенная эконометрическая модель имеет вид:

$y = -0{,}289234 + 1{,}026594x_1 + 1{,}128206x_2 + 0{,}081941x_3$,

где y — $K_{и.д}$; x_1 — $K_{и.а.и}$; x_2 — $K_{и.п}$; x_3 — $K_{и.эф}$.

Значения параметров модели представлены в *табл. 2*.

Таблица 2

Значения параметров модели

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	*t*(7)	*p*-level
Intercept	—»	—	-0,289234	0,033816	-8,55317	0,000000
$K_{и.а.и}$	0,620493	0,065831	1,026594	0,108916	9,42558	0,000000
$K_{и.п}$	0,585724	0,060605	1,128206	0,116736	9,66463	0,000000
$K_{и.эф}$	«0,883659	0,065171	0,819641	0,060449	13,55918	0,000000
Regression Summary for Dependent Variable: Var4 (Spreadsheet13) R=0,95453778 R^2= ,91114238 Adjusted R^2= 0,90162192; F(3,28) = 95,704; p<0,00000; Std.Error of estimate: 0,04162						

Экономическая интерпретация полученной модели: при приближении значений общего интегрального показателя к единице уровень инновационной деятельности ПЭС является более высоким. Исходя из весовых коэффициентов, наиболее существенное влияние оказывают показатели интенсивности и инновационного потенциала, затем показатель эффективности.

Оценка адекватности модели. Полученные значения оценочных показателей свидетельствуют об адекватности модели. Значение *t*-критерия Стьюдента: критическое значение t_k, равно 1,701131 при уровне значимости 0,05 и числе степеней свободы $k = 28$, расчетные значения: $t_{a0} = 8{,}55317$, $t_{a1} = 9{,}42558$, $t_{a2} = 9{,}66463$, $t_{a3} = 13{,}55918$, то есть во всех случаях $t_{ai} > t_k$. Значение коэффициента множественной корреляции для полученной модели равно 0,95454; расчетное значение коэффициента детерминации R^2 равно 0,91114. По критерию Фишера $F_{расч} > F_{табл}$, по модели 95,70362 > 1,848152 со степенями свободы $k_1 = 31$; $k_2 = 29$ и принятым уровнем значимости 0,05. Критерий Дарбина—Уотсона равен 2,19, табличные значения критерия при степени свободы, равной 28, и уровне значимости 0,05 составляют: $d_u = 1{,}65$, $d_l = 1{,}244$, теоретическое $-d_u < d < 4 - d_u$, по модели 1,65 < 2,19 < 4 – 1,65, то есть автокорреляция остатков отсутствует.

Предложенные модели могут рассматриваться в качестве инструмента поддержки принятия решений при разработке стратегии инновационной деятельности. Модель фармацевтической отрасли позволяет получать значения общего интегрального показателя, позволяющие проводить сравнительную оценку инновационной деятельности различных отраслей экономики и определять вектор развития исследуемой отрасли. Модель отдельной ПЭС может быть использована как при тактическом, так и при стратегическом планировании инновационной деятельности.

[1] **Пискун Е. И.** Теоретико-методологические подходы к формированию механизма управления инновационной деятельностью // Бизнес Информ. 2012. № 4. С. 75–78.

УДК 338.24.01; 338.45.01

А. А. Никонова
к.э.н., старший научный сотрудник
ЦЭМИ РАН
Москва, Российская Федерация
E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

Способы управления нововведениями в ТЭК[1]

Аннотация. Приведена классификация факторов экономической устойчивости и неопределенности в связи с возможностями и проблемами инновационного развития топливно-энергетического комплекса российской экономики. С системных позиций обоснованы способы и ключевые направления технологической реконструкции энергетических отраслей.

Ключевые слова: инновации, новая технология, системный подход, стратегия, устойчивость, управление, энергетические ресурсы.

A. A. Nikonova
PhD in Economics, Senior Research Assistant
CEMI RAS
Moscow, Russian Federation
E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

Instruments in governance innovation in russian energy

Abstract. The article presents classification of those factors which determined economic sustainability and uncertainty with regard to the opportunities and challenges of innovative development of the Russian fuel and energy complex. The key instruments and ways to technological reconstruction of energy industries have been substantiated from the systemic point of view.

Keywords: innovation, new technologies, system approach, strategy, sustainability, governance/management, energy resources.

Современные тенденции, знаменующие переход от ресурсной глобализации к региональному самообеспечению энергоресурсами, повышают значимость технологических факторов в решении задач экономической устойчивости и энергетической безопасности и актуализируют вопросы выбора стратегии технологического развития российской энергетики и механизмов управления инновациями в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК).

Условия принятия инновационных решений в энергетике

Критическая необходимость именно реконструкции (не модернизации) ТЭК вызвана внутренним состоянием его отраслей, инновационными мировыми трендами, геополитическими факторами, существенно меняющими энергетическую карту мира и соотношение сил ключевых игроков в экспорте и потреблении энергоресурсов. В условиях трансформации мировой энергетики и серьезных внутренних проблем именно научно-технические факторы будут определять геополитические позиции России, конкурентоспособность ТЭК, устойчивость российской экономики, например за счет удешевления энергии.

Классификация разнонаправленных факторов устойчивости и неопределенности развития энергетических отраслей и российской экономики в целом, все более зависимой от нефтегазовых доходов, демонстрирует веские основания для коренных преобразований и выбора путей комплексной реконструкции ТЭК *(табл. 1)*. Технологическое отставание от индустриально развитых и ряда

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 15-02-00229 (а)

развивающихся стран не снижается. «Уровни энергоемкости производства важнейших отечественных промышленных продуктов выше среднемировых в 1,2–2,0 раза и выше лучших мировых образцов в 1,5–4,0 раза»[1]. Организационная и технико-технологическая реконструкция ТЭК создаст спрос на продукцию энергетического машиностроения и приведет к развитию отечественной инновационной технологической индустрии. Этому препятствуют невосприимчивость и незаинтересованность энергетического бизнеса в инновациях, слабый трансфер технологий, отсутствие нужных связей ТЭК с отраслями новой экономики, где ТЭК играет роль исключительно поставщика энергии.

Таблица 1

Императивы реконструкции российской энергетики[2]

Фактор устойчивости	**Фактор неопределенности и рисков**
Внутренние факторы	
Значительный ресурсный потенциал недр	Неравномерность ресурсов по стране. Истощение месторождений, крупных — на 60%. Рост издержек и доли трудно извлекаемых запасов
Нефтегазовые доходы федерального бюджета	Низкая энергоэффективность (в 2–3 раза ниже, чем в странах Организации экономического сотрудничества и развития). Низкая энергопроизводительность
Значительный интеллектуальный потенциал: • высокий уровень образованности кадров (1-е место в мире); • внутренние заявки на патенты (9-е место из 141) и полезные модели (8-е место); • создание знаний (21-е место); • занятость в сфере знаний (19-е место)	Слабые креативные результаты, влияние знаний на экономику (79-е место из 141), абсорбция и диффузия знаний (55-е и 42-е места).
	Отсутствие технологий разработки арктического шельфа (на 90%) и ликвидации экологического ущерба, а также инфраструктуры.
	Низкая инновационная активность, кроме нефтепереработки (25,7%) и атомной отрасли (в добыче — 7,5%, технологическая — 6,5% (2014)).
	Низкие темпы роста коэффициента извлечения нефти: 30 (2008), 31 (2012); план — 40 (2035). Низкая глубина переработки нефти: 70,8 (2000); 72 (2008); 71,2 (2012), 72,4 (2014); план — 89,6 (2035). В западных странах — 90–95
	Сокращение геологоразведочных работ в потенциальных местах скопления углеводородов
Декларация курса на импортозамещение, намеченное сокращение доли импортного оборудования в ТЭК до 8% к 2022 году, до 3–5% к 2030 году с корректировкой до 10% к 2035 году	Зависимость от импортного оборудования: в целом — на 15–20%, в нефтепереработке — на 60–70%, в угледобыче — на 60%; в нефтегазодобыче еще больше. Обеспеченность электроэнергетики российскими парогазовыми и газотурбинными установками ≤ 50%
	Критический износ фондов 53% (в газодобыче — 63,5%), а также оборудования и сетей. Потери в электросетях11%, в теплосетях — 18%
	Вялая замена устаревших технологий. Ввод мощностей в добыче угля 6% (2010). Уровень обновления тепловых сетей 2,8% (2010)

[1] **Проект** энергостратегии Российской Федерации на период до 2035 года (ред. от 27.02.2014) // Министерство энергетики Российской Федерации. URL: http://minenergo.gov.ru/node/1920

[2] **Бушуев В. В.** Метасистемные принципы энергетики // Энергия: экономика, техника, экология. 2015. № 2. С. 11–21; **Мастепанов А. М., Шафраник Ю. К.** Российская энергетика: выбор развития в новых условиях // Энергетическая политика. 2014. Вып. 5. С. 21–31; **Наука** и инновации // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#. **Проект** энергостратегии Российской Федерации на период до 2035 года (ред. от 27.02.2014) // Министерство энергетики Российской Федерации. URL: http://minenergo.gov.ru/node/1920; **Промышленность** России — 2014 г. // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_48/Main.htm; **Саенко В. В.** Основные направления научно-технической политики в проекте энергетической стратегии России на период до 2035 года // Энергетическая политика. 2015. Вып. 6. С. 32–38; **Энергетическая** стратегия России на период до 2030 года. Утв. распоряж. Правит. РФ от 13.11.2009. № 1715-р: http://minenergo.gov.ru/activity/energostrategy/; **The** Global Innovation Index 2015 – INSEAD, 2015. URL: https://www.globalinnovationindex.org/content/page/gii-full-report-2015/.

Таблица 1

Императивы реконструкции российской энергетики *(продолжение)*

Фактор устойчивости	Фактор неопределенности и рисков
Внешние факторы	
Доля РФ в производстве первичной энергии — 10%. Доля газа РФ в мировом экспорте 20% (2012). В ЕС доля нефтепродуктов и нефти из РФ 33% (2012).	Колебания энергетических рынков. Снижение цен на нефть. Эволюция механизмов ценообразования и регулирования на мировых энергетических рынках[1]
	Транзитные риски. Не диверсифицированная энергоинфраструктура
	Торможение инфраструктурных проектов за рубежом
В растущих экономиках Индии и Китая рост спроса на энергоресурсы составит, соответственно, 18% и 31% к 2035 году	Снижение спроса на традиционные углеводороды в Европе, где приняты стратегии на энергонезависимость (в т.ч. от поставщиков энергоресурсов), снижение издержек, чистую энергетику, использование возобновляемых источников энергии. Снижение спроса на уран, отказ от АЭС в Германии, Литве, Бельгии
Снижение энергоемкости на 2,2% (2008–2012) за счет структурных сдвигов	Стратегия энергоэффективности за счет технологических факторов и энергосбережения; реальный рост эффективности в индустриальных и ресурсодефицитных странах, в т.ч. возобновляемых источников
РФ: 19% мирового рынка реакторостроения	Изменение конфигурации мирового производства под влиянием интенсивных миграционных потоков, применения дешевого труда
Договоры с ЕС, Японией, Турцией, Вьетнамом. Усиление восточного вектора энергостратегии: рост доли Азиатско-Тихоокеанского региона в экспорте с 10% до 31% (2010–2035)	Меняющаяся архитектура международной экономики, энергетических взаимодействий, концентрации труда и капитала. Обострение конкуренции с поставщиками сжиженного природного газа и экспортерами углеводородов. Передислокация поставок энергоресурсов под влиянием конфликтов на Ближнем Востоке, сланцевой революции, открытий месторождений в Бразилии, Венесуэле и др.
Намеченные совместные научно-технические проекты в рамках Шанхайской организации сотрудничества	Ускорение научно-технического развития в сфере энергетики. Развитие принципиально новых технологий производства нетрадиционных энергоресурсов, транспортировки, информационно-коммуникационные технологии
Формирование единого энергопространства Евразийского экономического сообщества и Шанхайской организации сотрудничества	Политическое противостояние поставщиков и потребителей энергоресурсов. Санкции против России

Согласно принципам системного подхода, способы инновационной реконструкции ТЭК должны учитывать системные оценки энергетических объектов и среды их функционирования *(табл. 1)*. Выводы из такого анализа созвучны ключевым положениям инновационно-ресурсной концепции проекта энергетической стратегии РФ на период до 2035 года. Прежде всего, речь идет об обновлении технологий и о полноте «инновационного цикла: фундаментальные исследования — прикладные исследования — опытно-конструкторские разработки — головные образцы — производство»[2]. Действительно, мировые инновационные тренды меняют представление о создании

[1] **Делягин М. Г.** Мировой кризис: общая теория глобализации // Императив. URL: http://www.imperativ.net/iprog/th01.html

[2] **Проект** энергостратегии Российской Федерации на период до 2035 года (ред. от 27.02.2014) С. 7// Министерство энергетики Российской Федерации. URL: http://minenergo.gov.ru/node/1920.

инноваций как о локальных процессах: сегодня их основу составляют широкомасштабные взаимодействия всех игроков, участвующих в создании, внедрении и распространении знаний и технологий, в целях устойчивости развития и получения синергии за счет активизации не используемых до этого экономических и институциональных факторов, геополитических возможностей, интеллектуальных и организационных компетенций.

Направления и способы управленческих воздействий

Зарубежный опыт показывает значимую роль системных энергетических решений в стимулировании энергетических технологий и регулировании отношений между акторами. Например, имеет место системный подход к созданию новой энергетики на основе технологий использования возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в рамках новой стратегии роста в Японии после аварии на АЭС «Фукусима», к развитию технологий извлечения ресурсов из нефтеносных песков в Канаде, а также в Норвегии и других странах, применяющих передовые энергоэффективные технологии в строительстве, на транспорте и в быту.

Конкретные способы управления нововведениями и формирования межотраслевых взаимодействий заметно различаются в разных странах и существенно зависят от особенностей моделей и структуры экономик, обеспеченности ресурсами, социокультурных, пространственных и других факторов. Однако, как показывает практика, успешны лишь те меры, в основе которых лежат базисные системные принципы:

- соответствие объектам управления и среде их функционирования с учетом современной динамики и роста разнообразия технологий, ресурсов, территориальных факторов;
- использование информации об изменениях при помощи механизмов прямых и обратных связей с целью настроить управляющую систему на объект и условия среды;
- применение многомерных критериев принятия решений, отражающих различия интересов экономических агентов и преследующих цель поддержать целостность управляемой системы;
- гармонизация интересов игроков и функционирования нескольких общественных подсистем — экономики, бизнеса, государства, социума[1].

Системные принципы управления способствуют переходу от ручных способов к саморегулированию. В России основной формой взаимодействий агентов может быть государственно-частное партнерство, учитывая сильное технологическое отставание и сложное переплетение указанных выше факторов. Приведем ряд мер, которые учитывают внешние факторы и специфику ситуации в ТЭК РФ и будут способствовать активизации инновационных процессов в энергетике. Выбор мер опирается на имеющиеся возможности и компетенции и направлен на преодоление наиболее значимых провалов в стимулировании и нормативно-правовом регулировании инновационной деятельности, достижение целостности энергосистемы и национальной экономики:

- фискальное регулирование (в настоящее время налогообложение привязано, фактически, к ценам на нефть);
- механизмы страхования инновационных рисков (с возмещением затрат);

[1] **Клейнер Г. Б.** Системное управление в трансформирующейся экономике //Эффективное антикризисное управление. 2014. № 5. С. 54–59.

- кредитные стимулы: целевые льготы, упрощение режима кредитования, др.;
- развитие венчурного бизнеса и участия венчура, особенно на ранних стадиях;
- целевые субсидии, в том числе на реализацию отечественных НИОКР;
- валютное регулирование с целью сокращения оттока нефтегазовых доходов за рубеж и инвестирования в российскую энергетику;
- формирование институциональной среды: повышение сбалансированности нормативно-правовой базы, укрепление верховенства закона, улучшение судебной системы, независимая экспертиза инновационных проектов;
- законодательное закрепление экологических требований к технологиям.
- коррекция распределительной системы: переход с «эго-материальных» на «общественно-полезные» критерии в распределении нефтегазовых доходов;
- развитие системы стандартов качества и сертификации;
- комплексное развитие инновационной инфраструктуры (парки, кластеры);
- лицензионная политика, которая регулировала бы права пользования недрами с целью привлечь частный капитал к инновационным преобразованиям в ТЭК[1];
- создание специальных инженерных структур с целью коммерциализировать НИОКР и завершить инновационный цикл от идеи до международного патента и рыночной реализации;
- выделение и специализация нефтегазовых сервисных организаций с целью повысить эффективность добычи и сформировать спрос на продукцию отечественного машиностроения путем обновления парков буровых установок с возложением функций координатора на Министерство промышленности и торговли РФ[2];
- создание соответствующих нормативно-правовых основ для таких взаимоотношений агентов, например законодательных норм размещения заказов добывающих предприятий на территории РФ[3];
- координация инновационной деятельности на всех уровнях иерархии при помощи создания соответствующих специальных структур: информационно-аналитических и координационных центров, агентства, наделенного функциями, аналогичными советскому Госкомитету по науке и технике;
- ревизия и отбор созданных технологий, адаптация пригодных для условий России моделей умной энергетики — умных сетей, домов и городов с перспективой интеллектуализации электроэнергетики[4];
- комплекс мер по усилению связанности звеньев инновационной цепи и углублению сотрудничества участников инноваций, напри-

[1] **Мастепанов А. М., Шафраник Ю. К.** Российская энергетика: выбор развития в новых условиях // Энергетическая политика. 2014. Вып. 5. С. 21–31
[2] Там же. С. 29.
[3] Там же.
[4] **Интеллектуальное** развитие электроэнергетики с участием «активного» потребителя / Ред. В. В. Бушуев. М.: ИД «Энергия», 2013. 84 с.

мер создание удобных площадок для контактов исследователей, разработчиков технологий, инвесторов, предпринимателей при поддержке региональных органов власти и местной администрации;

- расширение каналов трансфера технологий: конференций, обмена опытом, публикаций, контактов (в т.ч. международных) ученых и предпринимателей;
- привлечение источников инноваций, включая инновационно наполненные прямые иностранные инвестиции, в интересах реконструкции ТЭК на самой передовой основе; улучшение качества корпоративного менеджмента и государственного управления, в частности согласованности стратегий и программ; формирование инновационной культуры и корпоративных отношений; переориентация личных и общественных ценностей, соответственно, в сторону большей креативности, ориентация на нематериальные составляющие устойчивости системы (при помощи СМИ и развития институтов гражданского общества);
- воспитание и привлечение талантов, подготовка нужных специалистов;
- поддержка научных школ, передовых фундаментальных и прикладных исследований в области ресурсосберегающих, энергоэффективных, безопасных передовых технологий добычи и переработки энергоресурсов, генерации, передачи и сохранения энергии *(табл. 2)*.

Таблица 2

Направления развития энергетических технологий[1]

Новые способы добычи традиционных углеводородов	Производство новых энергоресурсов	Использование невозобновляемых нетрадиционных углеводородов	Удешевление возобновляемых источников	Глубокая переработка ресурсов	Технологии снижения издержек	Новые принципы транспортировки и передачи энергии
В сложном климате, при глубоких залеганиях на суше и шельфе	Газогидраты, матричная нефть. Термоядерный синтез	Метан угольных пластов, природные битумы, тяжелая нефть	Солнечные, ветряные, биомасса, петротермальные, геотермальные источники	Конверсия газа в жидкость (GTL)	Малоэнергоемкие на основе NBIC-технологий	Криогенный кабель, сверх проводимость

Заключение: перспективы нововведений в ТЭК

Пространственные и технологические факторы развития российской энергетики выдвигают определенные требования к реализации программ

[1] **Мастепанов А. М., Шафраник Ю. К.** Российская энергетика: выбор развития в новых условиях // Энергетическая политика. 2014. Вып. 5. С. 21–31; **Саенко В. В.** Основные направления научно-технической политики в проекте энергетической стратегии России на период до 2035 года // Энергетическая политика. 2015. Вып. 6. С. 32–38; **Энергетическая** стратегия России на период до 2030 года. Утв. распоряж. Правит. РФ от 13.11.2009. № 1715-р: http://minenergo.gov.ru/activity/energostrategy/; **Проект** энергостратегии Российской Федерации на период до 2035 года (ред. от 27.02.2014) // Министерство энергетики Российской Федерации. URL: http://minenergo.gov.ru/node/1920..

реконструкции ТЭК и осуществлению пионерных проектов. Целостность энергетической системы страны на основе современных NBIC-технологий представляет собой базисное условие устойчивости экономики и ТЭК. Перспективы интеграции систем энергообеспечения в единую энергетическую инфраструктуру «возможны в результате эволюции систем управления с переходом от "умной энергетики" к "интеллектуальной энергетике» и нейронной энергоинформационной системе с эргатическим (человеко-машинным) мультиагентным управлением»[1]. На первый план выходят социокультурные и психологические факторы инновационного поведения и системного управления. В настоящее время основные проблемы организационно-экономических механизмов управления инновациями в ТЭК: определить работающие на практике стимулы для добывающих предприятий, вводить новые технологии, сопряженные с рисками и дополнительными затратами, для обрабатывающих предприятий — комплексно перерабатывать сырье, для генерирующих — повысить КПД. Важно создать инструменты, обеспечивающие гармонию природы, экономики и человека в результате нововведений на основе эффективных взаимодействий ключевых игроков и взаимной выгодности вводимых технологий для бизнеса и социума. Задачи разработки и обоснования таких инструментов определяют дальнейшее исследование темы.

[1] **Бушуев В. В.** Метасистемные принципы энергетики // Энергия: экономика, техника, экология. 2015. № 2. С. 11–21.

УДК 339.727.22

Д. А. Сорокин
к.э.н., доцент кафедры «Экономика отраслей и рынков»
ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
Челябинск, Российская Федерация,
E-mail: r90r@mail.ru

Особенности привлечения прямых иностранных инвестиций в условиях стагнации мировой экономики

Аннотация. Рассмотрены проблемы ввоза/вывоза капитала и формирования прямых инвестиционных потоков в современных экономических условиях. Актуальность данного направления исследований определяется рядом факторов политического и геополитического характера, воздействие которых на экономическую ситуацию значительно усилилось в последние годы, что, в свою очередь, требует адаптации методического аппарата. На основе обзора рынка капитала и прямых инвестиционных потоков выявлены особенности притока/оттока капитала в российскую экономику в условиях санкционного воздействия. Рассмотрены прямые иностранные инвестиции, выделяются факторы, воздействующие на их формирование в российской и мировой экономике, исследована динамика ввоза/вывоза капитала из РФ с 1994 по 2015 год, проведена оценка объема прямых иностранных инвестиций и составлен рейтинг экономик по объему их привлечения.

Ключевые слова: «бегство» капитала, чистый ввоз капитала, чистый вывоз капитала, отток капитала, прямые иностранные инвестиции.

D. A. Sorokin
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics of Industries and Markets
Chelyabinsk State University
Chelyabinsk, Russian Federation
E-mail: r90r@mail.ru

Features of attracting foreign direct investment in the stagnating world economy

Abstract. Problems of import/export of the capital and formation of direct investment streams in modern economic conditions are considered. Relevance of this direction of researches is defined by a number of factors of political and geopolitical character which impact on an economic situation considerably amplified in recent years that in turn demands adaptation of the methodical device. Features of inflow/capital outflow to the Russian economy influence are revealed on the basis of the review of the capital market and direct investment streams in the conditions of sanctions. Direct foreign investments are considered, the factors influencing their formation in the Russian and world economy are allocated are investigated dynamics of import/export of the capital from the Russian Federation from 1994 to 2015, the assessment of volume of direct foreign investments is carried out and the rating of economies on the volume of their attraction is made.

Keywords: capital outflow, pure import of the capital, pure export of the capital, direct foreign investments.

Состояние российской экономики на данный момент достаточно сложное, что определяется влиянием множества факторов, прежде всего макро-

экономических и геополитических. Это обстоятельство не только затрудняет процесс прогнозирования экономических показателей на 2016 год, но и снижает точность любых аналитических расчетов. Внешним проявлением экономической напряженности является рост цен на большинство товарных позиций, что отражается на покупательной способности граждан, но есть и более серьезные скрытые последствия: на неопределенное время заморожена реализация большинства инвестиционных программ, приостановлены программы социального развития. Все это происходит из-за изменившихся настроений во внешней политике страны.

Основным влияющим обстоятельством остается ситуации на юго-востоке Украины, и хотя непосредственного участия Российская Федерация в конфликте не принимает, но западные державы, пользуясь географической близостью стран и дружественными отношениями между родственными славянскими народами, стараются использовать его в качестве аргумента при реализации своих политических, экономических и геополитических амбиций. Популярными способами реализации данной политики становятся санкции и ограничения, которые, как утверждает Правительство РФ, не будут иметь значительных негативных последствий для российской экономики, но в уходящем году отмечен ряд отрицательных тенденций.

Вывоз капитала и инвестиции в страну — понятия взаимосвязанные и взаимозависимые обратно пропорциональным образом[1]. Рост показателей одного экономического явления отражается на спаде показателей другого. Показатели отражают благоприятность инвестиционного климата государства для привлечения финансовых активов, что обусловливает инвестиционную активность и, как следствие, развитие различных секторов экономики, рост валового производства, занятости и благосостояния населения.

Исследованиям в области международного движения капитала уделяется центральное место в работах Л. И. Абалкина[2], А. С. Булатова[3], С. Ю. Глазьева[4], М. Г. Делягина[5] и многих других, в которых уже рассмотрен широкий круг вопросов миграции капитала, некоторые аспекты его теневого оборота. Однако до сих пор актуальными остаются исследование причин и форм «бегства» капитала, разработка эффективных мер по ограничению процесса оттока капитала из страны и регулированию процесса его притока. Проблема значительного вывоза капитала из России и низкий уровень инвестиций в страну чрезвычайно важна уже много лет, в этом плане санкции только лишний раз указали на ее существование[6]. Какими бы утешительными ни были прогнозы финансовых экспертов, вывоз капитала все чаще превышает его ввоз, порождая тем самым негативные последствия для национальной экономики. Пока рано говорить о нерегулируемом вывозе различными физическими и юридическими лицами для более доходного размещения за территорией государства, и в некоторых случаях «персональные санкции» выполняют положительную роль ограничителя[7], не позволяя отдельным состоятельным гражданам и государственным корпорациям инвестировать в развитие зарубежных экономик.

---

[1] **Бархатов В. И., Бархатов И. В., Капкаев Ю. Ш. и др.** Эффективность институциональных форм в трансформируемой экономике. Челябинск: Изд-во ЧелГУ, 2011. 351 с.

[2] **Абалкин Л. И.** Россия: поиск самоопределения: Очерки. М.: Наука, 2002. 424 с.

[3] **Булатов А. С.** Мировая экономика. М.: Экономика, 2005. 569 с.

[4] **Глазьев С. Ю., Кара-Мурза С. Г., Батчиков С. А.** Белая книга. Экономические реформы в России 1991–2001 гг. М.: Эксмо, 2003. 358 с.

[5] **Делягин М. Г.** Мировой кризис: общая теория глобализации // Императив. URL: http://www.imperativ.net/iprog/th01.html.

[6] **Сорокин Д. А.** Институциональный аспект централизации капитала корпорации в условиях российского капитализма// Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2010. № 27. С. 68.

[7] **Сорокин Д. А.** Концентрация капитала в условиях модернизации российской экономики // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2011. № 31. С. 98.

Тот факт, что деньги находятся в постоянном экономическом обороте, является общеизвестным, он способствует постоянному получению прибыли, с одной стороны, и развитию различных отраслей на основе конкуренции между ними за инвестиционный потенциал — с другой. Одним из видов такого оборота финансовых активов является отток капитала из страны, что теоретически должно стать для правительства сигналом ухудшения инвестиционного климата и вызвать определенную реакцию — принятие мер, направленных на его улучшение[1]. По оценкам аналитиков, за 2014–2015 годы из России ушло более 170 млрд руб., в 2016 году эта сумма окажется еще больше. При этом указанные суммы приводятся только по официальным данным, а сколько инвестиционных ресурсов покинет экономику с учетом теневого сектора — оценить весьма затруднительно[2].

Однако реальная сложность и угроза для российской экономики заключаются не в том, что отток капитала из России в 2015 году и его прогноз на 2016 год превысят все возможные пределы, а в том, что он рассматривается как неопровержимое подтверждение существования негативных последствий санкций и индикатор напряженности экономической ситуации в РФ, и то и другое позволяет западным экспертам использовать его в качестве показателя запаса прочности российской экономики.

Так, за 1994–2000 годы официальный вывоз капитала составил порядка 128 млрд долл., и можно предположить, что эта сумма в десять раз меньше неофициального оттока капитала[3]. Среди основных причин вывоза капитала в те годы можно выделить нестабильную политико-экономическую ситуацию в стране, экономический кризис и его последствия. Вследствие неразвитости и неустойчивости отечественной банковской системы и рынка капиталов считалось ненадежным хранить капитал в стране. Начиная с 1996 года большая часть оттока капитала заключалась в экспортно-импортных операциях, ее обеспечивали организации, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью. Также значительные суммы переводились за рубеж через банковские каналы компаниями, не специализирующимися на внешнеэкономической деятельности[4].

Основными направлениями оттока капитала из российской экономики специалисты называют следующие.

Перевод личных средств бизнес-элиты и средств российских компаний на счета иностранных банков. Явление объясняется недоверием предпринимателей к российской экономической системе, желанием сохранить в тайне информацию о размере накопленных сбережений из-за достаточно высокого налогового бремени. Как следствие, формируется неуверенность в экономическом будущем российской экономики и повышается уровень инфляционных ожиданий[5]. Тенденция подтверждается информацией Центрального банка: значительная часть оттока капитала является следствием роста объема депозитов в долларах, числа и объема сделок по приобретению иностранной валюты и введения санкций. В качестве наглядного примера пресс-служба Центрального банка РФ приводит погашение внешней задолженности российскими компаниями при отсутствии возможности ее

[1] **Сорокин Д. А.** Стратегический эффект концентрации капитала // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2012. № 37. С. 33.
[2] **Петти У., Смит А., Рикардо Д.** Антология экономической классики. М.: Эконов, Ключ, 1993. 564 с.
[3] **Экономическая** теория / В. И. Бархатов, Г. П. Журавлева, Н. Н. Мильчакова и др.; под ред. В. И. Бархатова, Г. П. Журавлевой. М.: Финансы и статистика, 2007. 847 с.
[4] **Центральный** банк Российской Федерации. URL: http://www.cbr.ru.
[5] **Сорокин Д. А.** Эффективность централизации капитала корпорации в транзитивной экономике // Вестник Челябинск. гос. ун-та. 2008. № 1. С. 151–153.

рефинансирования. В результате выплаты по внешнему долгу компаний и банков в условиях сужения их возможностей для рефинансирования становятся основным фактором увеличения чистого вывоза капитала частным сектором в 2014 году, опередив лидировавшее до этого наращивание иностранных активов. В результате, несмотря на сокращение выплат по внешнему долгу в 2015 году, в первом квартале вывоз капитала уже составил 32,6 млрд долл., на его величину продолжает отчасти влиять нестабильная сложившаяся политико-экономическая ситуация[1].

Недоверие граждан к отечественной валюте. Граждане хранят личные сбережения в долларах или евро, получают спекулятивный доход на разнице курсов валют, но приносят вред экономике в целом.

Конечно, некоторые аналитики прогнозируют снижение объемов оттока капитала, и, по их расчетам, в 2016 году чистый отток капитала составит всего 50 млрд долл. Согласно прогнозу макроэкономического развития, представленному Центральным банком, к концу 2015 года суммарный отток капитала будет зафиксирован на отметке 118 млрд долл., в 2016-м — 75 млрд долл., а к 2017 году сократится до 53 млрд долл. Также Центральный банк РФ раскрыл информацию о состоянии счета текущих операций РФ, в 2014 году он вырос на 67% и составил 56,7 млрд долл.

В целом объемы прямых инвестиций в текущем году имеют значительные перспективы роста, но спрогнозировать их точные значения затруднительно, так как существует множество факторов, которые могут весьма негативно отобразиться на рынке, в частности волатильность валютных рынков, неуверенность потребителей и геополитическая нестабильность.

При этом инвестиционный климат России значительно не ухудшился, а отрицательные тенденции во многом носят временный характер и объективно обусловлены не санкциями, а причинами объективного характера. Однако характерен существенный рост риска как для инвесторов в России, так и для российских инвесторов в европейские экономики из-за неопределенности политико-экономических отношений.

[1] **Управляющая** компания «Пармаменеджмент» . URL: http://p-fondy.ru.

УДК 338.2

Д. А. Купреев
аспирант
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kupreevdanil@gmail.com

Инновационный потенциал распределенной энергетики в России

Аннотация. Введение санкций против России и российские ответные меры стали стимулом для развития идей импортозамещения в экономике. В отличие от ряда отраслей промышленности, которые по ряду объективных причин не смогут перейти на отечественное оборудование, распределенная энергетика обладает для этого достаточным инновационным потенциалом.

Ключевые слова: импортозамещение, инновации, инновационный потенциал, распределенная энергетика, электроэнергетика

D. A. Kupreev
Post-graduate Student
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kupreevdanil@gmail.com

Innovative potential of distributed energy in Russia

Abstract. The imposition of sanctions against Russia and the Russian countermeasures became a stimulus for the development of ideas of import substitution in the economy. Unlike a number of industries that cannot go on domestic equipment for a number of objective reasons, distributed power has sufficient innovative potential for that.

Keywords: import substitution, innovations, innovative potential, distributed power, power industry.

Стремление руководства страны изменить текущую энергосырьевую модель развития, введение санкций против России и российские ответные меры стали стимулом для развития идей импортозамещения в экономике. Однако по объективным причинам ряд отраслей не сможет безболезненно перейти на отечественную продукцию. В качестве примера можно привести российское энергомашиностроение. Установлены следующие планы по импортозамещению в области газотурбинных технологий **(***табл. 1*[1]**).**

Приведенные цифры свидетельствуют об амбициозных планах Минпромторга в сфере газотурбинных технологий мощностью более 50 МВт, однако их реализуемость не вполне очевидна. В «Генеральной схеме размещения объектов электроэнергетики России до 2020 года и с учетом перспективы до 2030 года» предусмотрено строительство 68 разных типов энергоблоков. Это, в свою очередь, подразумевает использование 66 типов турбин, в том числе 46 — для тепловых станций. Предусмотрено 10 типов газовых турбин мощностью 65 МВт и более.

[1]**Приказ** Министерства промышленности и торговли РФ № 653 от 31 марта 2015 года «Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в отрасли энергетического машиностроения, кабельной и электротехнической промышленности Российской Федерации» // Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. URL: http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!prikaz_653_ot_31_marta_2015_goda.

Таблица 1
Планы по импортозамещению в области газотурбинных технологий в 2015–2017 годах

Показатель	Газотурбинные установки мощностью, МВт		
	до 50	от 50 до 100	от 100 до 200
Доля импорта в потреблении в 2014 году, %	80	80	100
Максимальная плановая доля импорта в потреблении к 2020 году, %	50	60	44

Разработка (то есть НИР и НИОКР) флагманской модели — газовой турбины SGT5-8000H мощностью 340 МВт обошлась Siemens в 550 млн евро[1]. Мировой опыт энергомашиностроения показывает, что при выполнении НИР и НИОКР энергоблока новой конструкции требуются затраты, составляющие примерно 10–20% затрат на разработку и подготовку серийного выпуска энергоблока. С учетом всего цикла разработки и подготовки производства суммарные затраты до момента начала серийного производства должны составить порядка 2750 млн евро.

При средней цене на рынке оборудования такой мощности 500 евро за 1 кВт стоимость его реализации составит порядка 170 млн евро (340 МВт Ч 500 000 евро/МВт). Несложно посчитать, что для простой окупаемости создания данного оборудования потребуется реализовать более 160 таких энергоблоков при рентабельности 10%:

$$N = \frac{2750 \text{ млн евро}}{170 \text{ млн евро} \times 10\%} = 161,8$$

В отличие от зарубежных компаний, для которых такой уровень продаж достижим, российским производителям невозможно добиться серийности производства, необходимой для окупаемости на внутреннем рынке. Исходя из этого, становятся неочевидными идеи по разработке и созданию отечественного производства энергооборудования больших мощностей для целей импортозамещения.

Планы по импортозамещению с большей вероятностью реализуемы в области газотурбинных технологий мощностью до 50 МВт, то есть потенциально относящихся к области распределенной энергетики. Распределенная энергетика — совокупность распределенных генерирующих объектов, потребителей энергии, систем накопления энергии, объединенных распределительной сетью в единые энергетические комплексы. В настоящее время существует объективная тенденция роста доли распределенной энергетики, обусловленной как стремлением потребителей к снижению затрат на электро- и теплоэнергию путем строительства собственных источников генерации, так и необходимостью энергоснабжения удаленных территорий, присоединение которых к централизованным электрическим сетям экономически нецелесообразно. По прогнозам, емкость рынка распределенной энергетики в производственной сфере составит порядка46,1 ГВт к 2030 году *(табл. 2)*[2].

[1] **Приказ** Минпромторга России от 22.02.2011 3 206 "Об утверждении Стратегии развития энергомашиностроения Российской Федерации на 2010–2020 годы и на перспективу до 2030 года" // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145846/80636a512324c310e5f8e40e454c0f8163c6cf14/.

[2] **Филиппов С. П.** Перспективы применения электрогенерирующих установок малой мощности // Атомная энергия. 2011. Т. 111, вып. 5. С. 255–261.

Таблица 2
Емкость рынка для малой энергетики в производственной сфере по секторам экономики

Сектор экономики	Нагрузка / потребление		
	2010 год	2025 год	2030 год
Электрическая нагрузка, ГВт	17,04	19,33	21,82
добыча топлива	5,54	6,61	7,74
добыча прочих полезных ископаемых	5,18	6,87	8,31
строительство	5,02	6,4	8,2
сельское хозяйство	**32,8**	**39,2**	**46,1**
Всего			
Электропотребление, млрд кВт·ч:	110,7	125,7	141,8
добыча топлива	27,7	33,1	38,7
добыча прочих полезных ископаемых	18,1	24,1	29,1
строительство	22,6	28.8	36.9
сельское хозяйство	**179,1**	**211,6**	**246,5**
Всего			

Указанная выше перспективная емкость рынка распределенной энергетики позволит достичь необходимой серийности производства для эффективного импортозамещения, при условии что отечественное оборудование будет конкурентоспособно по сравнению с зарубежными аналогами и займет значительную долю рынка. Создание конкурентоспособного отечественного энергооборудования для распределенной энергетики напрямую зависит от ее способности осуществлять инновационную деятельность, то есть от ее инновационного потенциала.

Согласно ресурсному подходу, **инновационный потенциал** — совокупность ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности[1]. Инновационный потенциал обладает следующими сущностными характеристиками:

- определяется наличием совокупности материальных, технических, финансовых, кадровых и других видов ресурсов, которые предприятие может использовать для осуществления инновационной деятельности;
- служит характеристикой степени готовности к внедрению и реализации инноваций;
- включает в себя совокупность возможностей вести инновационную деятельность[2].

Инновационный потенциал распределенной энергетики целесообразно рассмотреть как совокупность технического, интеллектуального, информационного и финансового потенциалов. Важной характеристикой реализации инновационного потенциала следует считать его комплексность — соответствие между возможностями производства и потребления

[1] **Имайкина О. И.** Анализ инновационного потенциала предприятия как инструмент определения его внутренних возможностей // Известия вузов. Поволжский регион. Общественные науки. 2014. №3 (31). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-innovatsionnogo-potentsiala-predpriyatiya-kak-instrument-opredeleniya-ego-vnutrennih-vozmozhnostey.

[2] **Иванова О. Е.** Инновационный потенциал энергетических сетевых компаний: оценка и использование при формировании инвестиционной стоимости: Дис. … канд. экон. наук / Ярослав. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. Ярославль, 2011. 195 с

инновационной продукции[1]. Таким образом, при рассмотрении инновационного потенциала распределенной энергетики необходимо учитывать не только способность предприятий энергетического машиностроения производить конкурентоспособное оборудование, но и способность потребителя приобрести и эксплуатировать его.

Учитывая вышесказанное, **интеллектуальный потенциал** распределенной энергетики подразумевает наличие интеллектуального капитала у компаний-производителей и потребителей энергетического оборудования, то есть совокупности знаний, навыков и производственного опыта сотрудников для успешного решения задачи по разработке, производству, внедрению и эксплуатации энергооборудования.

Отечественная специфика распределенной энергетики такова, что основная номенклатура генерирующего оборудования является продукцией судового и авиационного двигателестроения, в том числе военного, в котором в настоящее время накоплен огромный, более чем полувековой опыт. Следовательно, интеллектуальный потенциал производителей энергооборудования не ставится под сомнение. Генерирующее оборудование распределенной энергетики является установками небольшой мощности. Данный факт и современные достижения в области автоматизации производственных процессов свидетельствуют о том, что интеллектуальный потенциал потребителей такого оборудования (объектов энергоснабжения) не требует уникальных знаний.

Вышесказанное касается и **информационного потенциала**, который подразумевает наличие нематериальных активов, включающих патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях интенсификации инновационной деятельности.

Технический потенциал обусловливается техническим состоянием производственных возможностей субъектов рассматриваемого инновационного процесса. Оборудование для распределенной энергетики, произведенное на предприятиях судового и авиационного двигателестроения, может использовать существующие возможности соответствующих производств. С точки зрения потребителей такого оборудования, огромный технический потенциал не требуется ввиду модульности генерирующих объектов либо их строительства «под ключ».

Финансовый потенциал формируется под влиянием тех факторов внутренней и внешней среды субъектов разработки и внедрения инноваций в распределенной энергетике, которые позволяют им привлекать прямые и непрямые инвестиции, осуществлять поиск способов и источников финансирования инновационной деятельности, мобилизовать внешние и внутренние финансовые ресурсы. Финансовый потенциал является наиболее проблемной составляющей инновационного потенциала распределенной энергетики. Одной из главных проблем является отсутствие «длинных» денег на реализацию проектов в распределенной энергетике как с точки зрения производства энергооборудования, так и с позиции его приобретения и эксплуатации. Данная проблема привела к разомкнутости цикла инновационного развития энергомашиностроительной отрасли, включающего научные

[1] **Губернаторов А. М., Савельев И. И.** Управление инновационным развитием экономических систем: мезоуровень — микроуровень. Владимир: ВИТ-принт, 2013. 240 с.

разработки, опытно-конструкторские работы, опытно-промышленную эксплуатацию, серийное производство и реализацию продукции потребителям с возвратом средств в отрасль, в том числе в научные разработки[1]. В условиях отсутствия финансовых возможностей восстановление описанного цикла возможно при использовании энергосервисных контрактов.

Энергосервисный контракт (договор) — контракт, предметом которого является «осуществление исполнителем действий, направленных на энергосбережение и повышение энергетической эффективности использования энергетических ресурсов заказчиком»[2]. Основные принципы договорных отношений в рамках энергосервисного контракта:

- оплата услуг энергосервисной компании зависит от уровня достигнутой экономии энергетических ресурсов;
- инвестиции, обслуживание долга и стоимость энергосервисных услуг постепенно возвращаются энергосервисной компании за счет полученной экономии расходов в денежном выражении, которая, в свою очередь, является следствием достигаемого сокращения потребления энергоресурсов в течение периода действия контракта;
- энергосервисный контракт заключается на период, необходимый для полной компенсации расходов на выполненные энергосберегающие мероприятия;
- контрактом гарантируется сохранение эффекта энергосбережения и денежной экономии расходов на энергию (и других расходов) за пределами срока выполнения контракта

Применение таких контрактов способно обеспечить финансирование проектов по приобретению инновационного энергооборудования, что, в свою очередь, может сформировать необходимый спрос для финансирования проектов в сфере энергомашиностроения.

Итак, можно сделать вывод о том, что развитие направления по разработке энергооборудования для распределенной энергетики обладает достаточным инновационным потенциалом, способным не только в полной мере обеспечить выполнение планов по импортозамещению, но и реализовать экспортный потенциал при должном уровне управления инновационным развитием.

[1] **Приказ** Минпромторга России от 22.02.2011 3 206 «Об утверждении Стратегии развития энергомашиностроения Российской Федерации на 2010–2020 годы и на перспективу до 2030 года» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145846/80636a512324c310e5f8e40e454c0f8163c6cf14/.

[2] **Федеральный** закон от 23.11.2009 № 261-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» С.19// КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978/.

УДК 338.24

Ю. В. Дронова
аспирант
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: juless_d@hotmail.com

Критерии оценки рисков организационных инноваций в электроэнергетике

Аннотация. Все направления современной энергетики связаны с необходимостью регулярно получать, интегрировать и использовать значительные объемы информации при принятии решений. Эта информация распределена как во времени (архивная, текущая, прогнозная), так и в пространстве. Кроме того, по природе своего происхождения она является в значительной мере неопределенной, неполной, неточной и нечеткой. Для ее обработки и получения своевременных, объективных и эффективных решений требуется не только современный состав технического парка компьютерной и сенсорной техники, скоростные каналы передачи информации и сетевые технологии, но и мощная математическая база, способная интегрировать и обрабатывать разнотипные потоки данных для получения решений.

Ключевые слова: инвестиции, инновации, инновационная деятельность, организационные инновации, риск-менеджмент, электроэнергетика.

Yu. V. Dronova
Post-graduate Student
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: juless_d@hotmail.com

Risk assesment criteria of organisational innovations in power industry

Abstract. All fields of modern power engineering demands constant obtaining, integrating and implementing huge volumes of information. This information is spread both in time (archive, current, forecast) and location. Moreover, through its nature of origin it is mainly incomplete, indefinite, inaccurate and vague. To process it and to get objective, efficient solutions one requires not only modern computer, sensor, network technologies, high speed data channels but also strong mathematical framework which will enable you to integrate and process different types of data streams to obtain solutions.

Keywords: investments, innovations, innovative activity, organisational innovations, risk-management, electric power industry.

Комплексность свойств и характеристик объектов энергетики, сложность их информационных связей с окружающей средой и процессами хозяйствования в регионе обусловливают интегральный, иерархический и динамический характер критериальной базы для оценки состояний, прогнозирования развития ситуаций и принятия управленческих решений. Такое управление является комплексным, ситуационным. Отличаясь от управления по параметру или отдельным факторам интегральным характером и иерархической

структурой управляющих решений, которые регулируют совокупность факторов энергосистемы и ее окружения как на текущем, так и на верхних и нижних уровнях управления, комплексное управление обеспечивает безопасность и устойчивость развития экономик региона и территории в целом.

Энергосистемный критерий — это интегральный признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация энергосистем, процессов и явлений в них. Вопрос о выборе критериев очень важен для обоснования эффективности, экологичности и экономичности проекта, планирования, прогнозирования процессов и ситуаций, оценки влияния различных мероприятий, проведения энергетического аудита.

Существенна разница между национальными, локальными и межнациональными критериями. Группы таких критериев создают различные уровни иерархии интегрального энергосистемного критерия.

Применение межнациональных критериев поможет изучить вопрос о том, может ли данный вид деятельности оказать значительное вредное трансграничное воздействие на основании одного или нескольких перечисленных ниже критериев:

- масштабы — планируемые виды деятельности, масштабы которых являются большими для данного типа деятельности;
- район — планируемые виды деятельности, которые осуществляются в особо чувствительных или важных с экологической точки зрения районах или в непосредственной близости от них (например, сильно увлажненные земли или аридные зоны, национальные парки, природные заповедники, зоны, представляющие особый научный интерес, или охраняемые водные объекты, водные заповедники и ландшафтные, памятники археологии, культуры или истории), а также в районах, где особенности планируемой хозяйственной деятельности могут оказывать значительное воздействие на население;
- последствия — планируемые виды деятельности, оказывающие особенно сложное и потенциально вредное воздействие на людей, флору и фауну близлежащих районов, угрожающие нынешним и будущим возникновением нагрузки, превышающей уровень устойчивости среды к внешнему воздействию.

С этой целью рассматривают планируемые виды деятельности, если они осуществляются в непосредственной близости от региональных границ с сопредельными территориями. Согласовывают виды планируемой деятельности, осуществляемые в более отдаленных районах, которые могут оказывать значительное трансграничное воздействие на большом удалении от места развертывания хозяйственной деятельности.

В энергохозяйственной практике деятельности интегральным критерием степени безопасности и устойчивости развития техногенного объекта или энергосистемы (или их отдельных компонентов) является техногенный или энергосистемный риск. Он определяется вероятностью развития напряженных, критических, экстремальных экономических, производственных, политических, экологических и социальных ситуаций. Целесообразно принять этот универсальный показатель иерархической структуры в качестве основного для определения состояний, прогнозирования или принятия управленческих решений в вопросах управления объектами электроэнергетики.

Если предварительно определить риски по отдельным иерархическим уровням, оценить интегральный показатель риска и иметь возможность снижать

его при реализации стратегий предупреждения чрезвычайных или нежелательных ситуаций, можно вырабатывать эффективные стратегии управления инновациями без конфликтных ситуаций и ущерба природной среде.

Все направления современной энергетики связаны с необходимостью регулярно получать, интегрировать и использовать значительные объемы информации при принятии решений. Эта информация распределена как во времени (архивная, текущая, прогнозная), так и в пространстве. Кроме того, по своему происхождению она является в значительной мере неопределенной, неполной, неточной и нечеткой. Для ее обработки и получения своевременных, объективных и эффективных решений требуются не только современный состав технического парка компьютерной и сенсорной техники, скоростные каналы передачи информации и сетевые технологии, но и мощная математическая база, способная интегрировать и обрабатывать разнотипные потоки данных для получения решений.

Информационной базой для решения этих задач являются временные ряды натурных наблюдений, экологические и географические карты и атласы, космические, аэро- и фотоснимки, данные технических экологических измерений, результаты моделирования, факты, сведения и опыт специалистов-экспертов и практиков. Ясно, что достоверность такой информации всегда меньше единицы, так как она всегда неполна и неточна. В условиях неполного знания о взаимодействии отдельных компонентов природной и техногенной среды, их свойств целесообразно применение методологии байесовских интеллектуальных измерений для решения всех трех типов указанных задач энергосистемного мониторинга, которые полностью соответствуют трем основным типам задач байесовских интеллектуальных измерений: измерительного оценивания, измерительного контроля и измерительного управления, и реализуются на основе байесовских интеллектуальных технологий.

Преобразуем простейшую экономическую модель формирования доходов Дж. М. Кейнса. Изначально экономическим объектом в ней служит закрытая национальная экономика без государственного вмешательства, которая в заданный момент времени описывается количественными характеристиками: Y — величина совокупного выпуска продукции ; C — объем потребления; I — объем инвестиций. На основе утверждений экономической теории модель Кейнса может быть записана в виде спецификации модели:

$$C = a_0 + a_1 Y;\ Y = C + I, \qquad (1)$$

Данная модель предназначена для использования в условиях определенности экзогенных переменных и их стабильности.

Преобразуем модель, выразив в виде эндогенной переменной объем затрат на инновации и представим модель в приведенном виде. Тогда можно записать, что объем выпуска Y пропорционален платежам за все виды работ по обеспечению выпуска P и может объясняться им.

$$Y = b_0 + b_1 P. \qquad (2)$$

Выразим объем затрат P через затраты $P1$ производственного характера и вспомогательные работы и затраты на инновационные мероприятия $P2$.

$$P = P_1 + P_2 \qquad (3)$$

Подставляя выражение (3) в (1) и преобразуя его к приведенному виду, определяем затраты на инновации следующим образом:

$$P_2 = C + I - P_1. \qquad (4)$$

Затраты на инновации можно разделить на затраты на технические и иные инновации $P4$ и затраты на организационные инновации $P3$.

Формула (4) может быть записана в виде

$$P_3 = C + I - P_1 - P_4 \qquad (5)$$

Теперь выразим объем потребления через доходы от потребления без инноваций С1 и доходы потребления за счет инноваций C_2.

Преобразуем (5) к виду:

$C_2 = C - C_1 + I - P_1 - P_4$. (6)

Все переменные в уравнении (5) носят в реальной экономической практике вероятностный характер. Поэтому на основе уравнения байесовских интеллектуальных технологий:

$$\{ h_{kt} \mid P_{kt} \} = \{ \arg\min C[\varphi_{jt}(x_{it} | y_{it})] \};$$
$$y_t = \{A_t ; O_t ; M_t \},$$

уравнение (6) следует записать в виде нечеткой динамической модели:

$\{h(P_3,t)/I,C\} = \{h(C,t) — h\{C_1,t\} + \{h(I,t)\} — \{h(P_1,t)\} - \{h(P_4,t)\}$. (8)

Уравнение (8) является основой для составления дерева факторов и критериев системы управления рисками организационных инноваций.

УДК 334.723

Т. Н. Седаш
к.э.н., доцент
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: t_sedash@mail.ru

Государственно-частное партнерство как механизм финансирования проектов энергосбережения и повышения энергоэффективности

Аннотация. Представлен анализ использования механизма ГЧП для реализации проектов энергосбережения и повышения энергоэффективности в России. Наибольшие перспективы использования механизма ГЧП имеются в области переработки твердых бытовых отходов, в сфере ЖКХ, энергетике, транспортной инфраструктуре. В статье были предложены в качестве наиболее эффективных такие формы ГЧП, как контракты жизненного цикла и TIF.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, концессионное соглашение, энергосбережение, энергоэффективность.

T. N. Sedash
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: t_sedash@mail.ru

Public-private partnerships as a mechanism for financing energy conservation and energy efficiency projects

Abstract. The use of the public private partnerships (PPP) mechanism for realization of energy conservation and energy efficiency projects in Russia is analyzed. The greatest prospects for the use of the PPP are in the processing of municipal solid waste in the area of housing and communal services, energy, transport infrastructure. The article proposed as the most effective forms of PPP such as contracts of the life cycle and TIF.

Keywords: public-private partnerships, the concession agreement, energy conservation, energy efficiency.

В мировой практике для реализации крупномасштабных инфраструктурных, природоохранных, социальных проектов широко используется механизм государственно-частного партнерства (ГЧП). Основные методические подходы к осуществлению совместного финансирования инвестиционных проектов государством и частным партнером были разработаны Всемирным банком еще в 1998 году.

На практике реализация инвестиционных проектов на основе ГЧП началась с 2004 года. К моменту принятия соответствующего федерального закона[1] 65 из 85 субъектов Российской Федерации имели свои региональные законы

[1] **Федеральный** закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/.

о ГЧП. На сегодняшний день наиболее активно проекты ГЧП реализуются в следующих регионах:

- Санкт-Петербурге и Республике Татарстан (наиболее развитая институциональная среда для управления ГЧП и значительная поддержка региональных властей);
- Воронежской области (наиболее развитая нормативно-правовая база по реализации проектов ГЧП);
- Новосибирской области (занимает первое место по количеству проектов ГЧП);
- Нижегородской области (наиболее развита практика применения концессий)[1].
- В отраслевом разрезе проекты ГЧП, осуществляемые в России, представлены *в таблице.*

Классификация проектов ГЧП по сферам реализации[2]

Отрасль			
Социальная	**Коммунальная**	**Энергетическая**	**Транспортная**
• Здравоохранение • Образование • Спорт • Туризм • Культура • Социальное обслуживание населения	• Централизованные системы водоснабжения и водоотведения • Переработка и утилизация твердых бытовых отходов • Очистные сооружения • Гидротехнические сооружения • Городское благоустройство	• Производство, распределение и передача тепловой энергии • Производство, распределение и передача электрической энергии • Распределение и передача газа	• Автомобильные дороги • Авиационный транспорт • Железнодорожный транспорт • Морской и речной транспорт • Общественный транспорт • Трубопроводный транспорт • Дорожное хозяйство

Стоит отметить, что почти все проекты ГЧП в той или иной степени предполагают осуществление мероприятий или технологий энергосбережения и повышения энергоэффективности. В мировой практике наиболее удачным, на наш взгляд, примером энергосберегающего проекта является переработка отходов на полигоне Аммассуон в Финляндии, его также можно отнести к природоохранным проектам и проектам коммунальной сферы. Данный муниципальный полигон расположен в 30 км от Хельсинки, здесь перерабатывается до 50% твердых бытовых отходов, поступающих на свалку. Благодаря отдельному сбору биоотходов (остатков продуктов питания и пищевой промышленности) на полигоне построен и действует не только завод по переработке отходов, но и газовая электростанция, которая полностью обеспечивает собственные нужды предприятия в электрической и тепловой энергии. Излишки электроэнергии продаются в национальную энергосеть, а тепловой энергией обеспечиваются 10 тысяч домохозяйств.

Потенциал использования механизма ГЧП для осуществления проектов по переработке бытовых отходов признается и в России.

[1] **Величко К.** Государственно-частное партнерство развивается, но медленно// Московская перспектива. №10. 18.03.2014. http://www.mperspektiva.ru/topics/1572.

[2] **Дмитриев М.** Развитие инфраструктуры как ядро новой модели экономического роста // Economy Times. URL: http://economytimes.ru/kurs-rulya/infrastruktura-rosta.

В настоящее время начаты инвестиционные проекты по строительству инфраструктуры переработки отходов в Республике Ингушетия, Краснодарском и Приморском краях, Амурской, Брянской, Владимирской, Вологодской, Орловской, Ростовской, Саратовской и Тамбовской областях.

Важную роль в осуществлении политики энергосбережения и повышения энергоэффективности могут сыграть проекты в сфере ЖКХ, энергетике, транспортной инфраструктуре, реализуемые на основе ГЧП. Как известно, износ основных фондов в ЖКХ достигает 60%, а затраты на их модернизацию оцениваются в 1,5 трлн руб., кроме того, ожидается увеличение масштабов жилищного строительства[1].

Однако объекты жилищного строительства не подпадают под действие федерального закона[2], хотя именно сфера ЖКХ имеет огромный потенциал энергосбережения и требует комплексной модернизации зданий, которая могла бы быть осуществлена на условиях ГЧП.

Кроме применяемых в российской практике договорных форм ГЧП (концессионное соглашение, договоры аренды с инвестиционными обязательствами и договоры государственных закупок с отсрочкой платежа), перспективными, на наш взгляд, могли бы стать контракты жизненного цикла (КЖЦ) и инструмент финансирования инвестиционных проектов, использующий эффект роста налогов, в результате реализации проектов с целью увеличить стоимость недвижимости или земли (Tax Increment Financing, TIF).

Основным преимуществом КЖЦ является охват всех трех этапов жизни объекта: проектирования, строительства, эксплуатации, в результате частный партнер заинтересован в качественном исполнении всех видов работ по объекту, так как он получает ежегодную прибыль лишь в том случае, если поддерживает объект в надлежащем состоянии.

В российском законодательстве КЖЦ был введен в правовой оборот в апреле 2013 года[3]. Применительно к природоохранным и проектам энергосбережения и повышения энергоэффективности КЖЦ могут использоваться для выполнения работ по проектированию и строительству объектов системы коммунальной инфраструктуры и иных объектов коммунального хозяйства, в том числе объектов водо-, тепло-, газо- и энергоснабжения, водоотведения, очистки сточных вод, переработки и утилизации (захоронения) бытовых отходов[4].

Инструмент TIF впервые был применен для финансирования инфраструктурных проектов в 1950-х годах в Калифорнии (США). С помощью TIF муниципалитеты инвестируют в инфраструктуру и коммунальные проекты, расплачиваясь за них за счет увеличения налоговых поступлений, полученных после реализации проектов.

Данная схема предполагает перераспределение части налогов (в основном на недвижимость) из регионального или муниципального бюджетов в бюджет зоны TIF. Схема TIF реализуется следующим образом:

---

[1] **Дмитриев М.** Развитие инфраструктуры как ядро новой модели экономического роста // Economy Times. URL: http://economytimes.ru/kurs-rulya/infrastruktura-rosta.

[2] **Федеральный** закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/.

[3] **Федеральный** закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.

[4] **Постановление** Правительства РФ от 28.11.2013 № 1087 (ред. от 29.12.2015) «Об определении случаев заключения контракта жизненного цикла» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155054/.

- устанавливаются географические рамки зоны TIF;
- определяется стоимость недвижимости (земли) в этой зоне;
- анализируются текущие бюджетные поступления по налогу на недвижимость, налогу с продаж и другим налогам в местный бюджет, по которым будет фиксироваться базовый уровень текущих доходов.

Дополнительные доходы, полученные за счет поступления налогов от повышения деловой активности, жилищного строительства, развития торговли используются муниципалитетом для покрытия первоначальных инвестиций в зону TIF, по окончании проекта, все дополнительные доходы поступают в бюджет. В России механизм пока не используется.

Применение КЖЦ и TIF для инфраструктурных проектов, в частности проектов энергосбережения, могли бы привести к повышению эффективности использования механизма ГЧП и проявлению большей ответственности как со стороны государства, так и частного партнера.

УДК 338.24

Л. А. Понетайкина
к.э.н., финансовый менеджер
дирекция по экономике и финансам
Объединенная металлургическая компания
Москва, Российская Федерация
E-mail: ponetajkina@bk.ru

Проблемы инновационного развития промышленных предприятий в современных условиях

Аннотация. Эффективное развитие промышленности — одно из главных условий развития инновационной экономики РФ. Имея огромный потенциал для обеспечения эффективного развития промышленных компаний, Россия пока не достигла своих максимальных возможностей. Это связано с низким спросом на продукцию отечественной промышленности, физическим и моральным износом инфраструктурных объектов, отсталостью в технологиях, высокими издержками на производство единицы продукции. Несомненно, совокупное решение данных проблем позволит создать конкурентоспособную инновационную экономику.

Ключевые слова: инновационное развитие, промышленность, инновационный процесс, инвестиции.

L.A. Ponetaykina
PhD in Economics, Financial manager,
Directorate for Economy and Finance,
United Metallurgical Company
Moscow, Russian Federation
E-mail: ponetajkina@bk.ru

Problems of innovation development of industrial enterprises in modern conditions

Abstract. The effective development of the industry is one of the main conditions for the development of innovative economy of the Russian Federation. Russia has great potential for effective development of industrial companies, but it's not yet reach maximum capacity. The main reasons are low demand for the products of the domestic industry, the wear and tear of infrastructure, backwardness in technology, as well as the high costs per unit of production. The combined solution to these problems will create competitive innovation economy.

Keywords: innovative development, industry, process innovation, investment.

В условиях финансовой нестабильности существенно возросла значимость развития инновационной деятельности любого промышленного субъекта. В результате инновационного процесса создается необходимый потенциал для будущего роста и формирования экономики нового технологического уклада. При реализации инновационных процессов прослеживается тесная связь между инвестиционной деятельностью и инновационной деятельностью. Инновации играют исключительно важную роль для любого экономического субъекта, в целом они необходимы для достижения высоких финансовых результатов деятельности.

Постоянное развитие предприятия требует регулярных инвестиций как в производство и научно-технические разработки, так и на другие цели с учетом получения положительного эффекта. Для привлечения инвестиционных ресурсов экономическому субъекту необходимо следить за своей инвестиционной привлекательностью.

Сегодня промышленные предприятия переживают трудные времена. Основные трудности связаны с нехваткой средств, ограниченностью бюджетного и внебюджетного финансирования, в том числе заемных и привлеченных средств. Для выхода экономики из кризиса макроэкономическая стабилизация необходима, но не является достаточной. Формирование инновационной политики позволяет создать такую систему, которая с высокой эффективностью использует интеллектуальный и научно-технический потенциал страны.

По результатам опроса, проведенного Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) в 2014 году, инновационную активность российских предприятий ограничивает прежде всего недостаток собственных средств для развития инноваций. Эту проблему выделили 59% опрошенных предпринимателей. «В 2014 году снижению финансирования инноваций способствует и ограниченность внешних заимствований, — рассказал исполнительный вице-президент РСПП Виктор Черепов. — Вторая проблема — дефицит профессиональных кадров. Он также обуславливает отказ компаний от применения инноваций. Так ответили 38% респондентов РФ»[1].

Особенно низким уровнем инновационной активности отличаются легкая и пищевая промышленность, ориентированные на потребности внутреннего рынка. Перелом сложившейся тенденции возможен только при условии активизации инновационной деятельности.

Состав инновационно-активных организаций остается постоянным: около 70% организаций, намечающих технологические нововведения, осуществляли их и в предшествующие годы. В целом в промышленности лишь 5% предприятий самостоятельно занимаются исследованиями. Состояние научно-технической инфраструктуры является неудовлетворительным. Свыше 40% научных организаций в области машиностроения не имеют своей экспериментальной базы.

Дефицит средств является главным, но не единственным фактором спада инновационной активности. Существуют проблемы правового и организационного порядка в охране и передаче интеллектуальной собственности, сертификации инновационной продукции. Особый режим для нововведений, страхование рисков, венчурные фонды, инновационная инфраструктура — вот условия, без которых нельзя обеспечить инновационный прорыв в экономическом развитии[2].

Кроме того, начавшийся в 2014 году финансовый кризис сильно подавил и ухудшил экономическую ситуацию в стране, требует решения ряда долгосрочных и краткосрочных задач, реализация которых коренным образом зависит от правительства, его видения будущего нашей страны, а также от понимания роли глобальной конкуренции.

По информации Росстата, в начале 2015 года основными зонами роста являются нефтеперерабатывающая промышленность, металлургия, строительство, производство труб и железнодорожной техники. Наибольший спад коснулся преимущественно отраслей легкой промышленности: текстильное производство сократилось до 77,8%, кожи и изделий из меха — до 84,4%. Именно в этих отраслях высокая доля импортного сырья. К сожалению, после декабря 2014 года спрос на продукцию этих отраслей существенно снизился. Также спад затронул машиностроительную отрасль, что связано с сокращением спроса

[1] **Воронина Ю.** Изобретательная поддержка // Российская газета. 2014. 9 дек. URL: http://www.rg.ru/2014/12/09/promishlennost1.html.
[2] **Инновационная** Россия – 2020. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года // ЭФГ. URL: http://www.eifgaz.ru/ir–2020–2-11.htm.

и покупательской способности россиян. Эксперты прогнозируют, что в 2015 году производство автомобилей в России может упасть еще сильнее. Причем, по расчетам института «Центр развития» ВШЭ, сокращение объемов производства в автопроме нанесет урон ВВП России на 0,6 п.п., или примерно на 400 млрд руб.[1]

Политика, направленная на инновационную активность, способствует развитию благоприятных правовых, экономических и других условий для формирования и становления наукоемких предприятий, связанных с освоением и коммерциализацией научно-технических нововведений, имеющих стратегическое значение для всей страны. Несомненно, одним из важнейших условий ускоренного научно-технического прогресса является развитие инноваций, благодаря которым внедряются новые передовые технологии, основанные на научно-технических достижениях[2].

Также необходимо отметить, что введение санкций оказало положительный эффект в том плане, что металлургия, химическая промышленность, сельское хозяйство получили заметные преимущества перед иностранными конкурентами, это вызвало определенное оживление в промышленности. В связи с этим особенно важно реализовать систему мер по организации и стимулированию импортозамещения в инновационной сфере. Так, перспективы развития металлургии во многих регионах напрямую зависят от скорости модернизации оборудования, повышения его экономических и технических показателей. Современные методы обработки и резки металла требуют обновления инструментов и методов производства, разработки новых программ утилизации побочных продуктов. Инновационные технологии актуальны для заводов, где обрабатывают цветные и черные металлы. Эффективность подобных предприятий зависит от использования новых материалов и качественного контроля за всеми производственными процессами.

Металлургическую отрасль ошибочно было бы считать устаревшей. В ней, как и во всех других сферах промышленности, все большее значение приобретают экологичность и эффективность. Защита людей и окружающей среды ставится во главу угла. В результате изменения приоритетов разрабатываются целевые программы финансирования для проектирования современного оборудования (печного и прокатного), изобретаются новые виды сплавов с необходимыми характеристиками и свойствами. Государство субсидирует промышленность с целью стимулировать инновации, контролирует инновационные процессы и продукты, проводит отраслевые научные конференции. При участии государства получают ход многие проекты, связанные с разработкой новых материалов и перспективных видов металлопродукции.

На выставке-форуме «Иннопром–2015» министр промышленности и торговли РФ Д. В. Мантуров отметил: «Минпромторг РФ ожидает сохранения объема инвестиций в реальный сектор экономики РФ в 2015 году на уровне не ниже, чем в предыдущем году». По словам министра, в прогнозных показателях относительно Минпромторга и отраслей, имеющих отношение к министерству, «мы на этот год не видим снижения в первую очередь за счет того, что реализуется программа модернизации предприятий ОПК. Это большой объем средств, в том числе это является драйвером тех индикаторов, которые в целом оцениваются по инвестиционной составляющей». «Также поддержат

[1] **Сулакшин С. С. Кравченко Л. И.** Социально-экономические итоги развития России в 2015 г. Аналитическая справка // Центр Сулакшина. URL: http://rusrand.ru/analytics/socialno-ekonomicheskie-itogi-razvitiya-rossii-v-2015-g-analiticheskaya-spravka.

[2] **Чиркова Ю. С.** Преодоление последствий кризиса на основе развития инноваций // Экономические науки. 2015. Т. 32, №2. URL: http://novainfo.ru/archive/32/preodolenie-posledstviy-krizisa.

инвестиции в реальный сектор, проекты в транспортном машиностроении и в автопроме в части локализации производства», — добавил Д. В. Мантуров.

Потребности развивающейся металлургии затрагивают и смежные отрасли (энергомашиностроение, станкостроение и др.), заставляя их модернизироваться и брать новые технологические высоты, совершенствовать оборудование и выводить его на принципиально новый уровень. При этом закупка иностранного оборудования не должна быть приоритетной: следует дать отечественным ученым и технологам шанс реализовать свои проекты и продвинуть их на рынок. Межотраслевые отношения должны ориентироваться на требования экономики страны и ее инвестиционный потенциал. Тяжелое машиностроение и металлургия также нуждаются в повышении кадрового потенциала и квалификации всех сотрудников[1].

Несомненно, санкции — это серьезное испытание для всей экономики России. Но вместе с тем это не просто сильный, но в некотором смысле даже нужный толчок, который был необходим нашей стране для развития отечественной продукции. И именно сейчас у инноваторов есть хороший шанс максимально реализовать свои возможности.

Россия обладает неоспоримым преимуществом — богатыми запасами природных ресурсов, и можно надеяться на увеличение количества госзаказов в этой сфере, что приведет к обеспечению дополнительной работой ряда отечественных предприятий, открытию новых рабочих мест, а следовательно, к развитию добывающих отраслей промышленности. Полноценно использовать данный потенциал возможно при условии активного внедрения новых современных технологий. Поэтому инновации для государства — это необходимые расходы, которые способны восстановить экономику и приоритет страны.

Как отметил премьер-министр РФ Д. А. Медведев на форуме «Открытые инновации 2015» 28 октября 2015 года: «Несмотря на довольно сложную экономическую ситуацию, несмотря на издержки, этот курс будет продолжен — на поддержку инновационного роста нашей экономики. Это действительно уже государственная задача. Никакой альтернативы инновационному развитию не существует, даже в стране с колоссальными энергетическими запасами, такой стране, как Россия». Премьер-министр РФ добавил, что бизнес-среда страны становится более предсказуемой и позволяет вкладывать финансовые ресурсы в инновации: «У нас появляется возможность вкладывать в инфраструктуру, создавать более комфортную среду для инноваций, реализовывать такие проекты, как “Сколково”, заниматься венчурным инвестированием». При этом Д. А. Медведев считает, что нельзя реализовывать инновационные проекты только за счет средств государства: «Оно должно просто показать, как это делать, сконцентрировать какой-то ресурс. Но, по-хорошему, такие точки роста должны создаваться прежде всего за счет усилий бизнеса, при поддержке государства в виде инфраструктурных решений»[2].

Именно инновационная деятельность во многом влияет на темп и характер развития экономики страны, на уровень благосостояния и качество жизни ее населения. Она позволит повысить конкурентный потенциал экономики за счет увеличения ее преимуществ в сфере образования, науки и высоких технологий. Только объединившись, государство, бизнес и общество смогут

[1] **Инновации** в металлургической промышленности // Последние события в России. URL: http://ruelect.com/science/innovacii-v-metallurgicheskoj-promyshlennosti

[2] **Медведев:** «Никакой альтернативы инновационному развитию не существует» // ИА REGNUM: http://www.regnum.ru/news/society/2000359.html

достичь поставленных задач вовремя, поскольку промедление в этих вопросах просто недопустимо[1].

В настоящее время возможности для экономического роста у России есть. Сегодня поддержка инноваций для России — это возможность модернизировать экономику страны, обеспечить рост ее конкурентоспособности.

Несомненно, экономика страны нуждается в увеличении инновационных расходов, количества и качества исследовательских программ, ведь сегодняшний кризис в некотором смысле можно расценивать как удачное время для инноваций.

[1] **Чиркова Ю. С.** Преодоление последствий кризиса на основе развития инноваций // Экономические науки. 2015. Т. 32, №2. URL: http://novainfo.ru/archive/32/preodolenie-posledstviy-krizisa.

УДК 336

Т. А. Щербина
к.э.н., доцент
кафедра «Инвестиции и инновации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: gero-tamara@yandex.ru

Финансово-экономические аспекты реализации политики импортозамещения

Аннотация. Целесообразность и направления осуществления импортозамещения являются приоритетными и дискуссионными вопросами. В этой связи весьма актуальными представляются исследования направлений и форм политики импортозамещения, поиск эффективных финансовых инструментов стимулирования ее успешной реализации. Рассмотрены направления разработки и реализации политики импортозамещения с учетом финансово-экономических проблем, сдерживающих процесс импортозамещения. Предложенный анализ позволяет выявить основные направления развития и улучшения условий для создания благоприятной среды реализации политики импортозамещения, а также прийти к пониманию того, что в условиях экономического спада осуществление импортозамещения окажется проблематичным.

Ключевые слова: государственное регулирование, импортозамещение, инвестиции, политика импортозамещения, экономический рост.

T. A. Shcherbina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Investments and Innovation
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: gero-tamara@yandex.ru

Financial and economic aspects of realization of policy of import substitution

Abstract. Expediency and the directions of implementation of import substitution are both priority, and debatable questions. In this regard very actual researches of the directions and forms of policy of import substitution, search of effective financial instruments of stimulation of its successful realization are represented. In the report the directions of development and realization of policy of import substitution taking into account the financial and economic problems constraining import substitution process are considered. The offered analysis allows to reveal the main directions of development and improvement of conditions for creation of the favorable environment of realization of policy of import substitution, and also to come to understanding of that in the conditions of economic recession implementation of import substitution will be problematic.

Keywords: state regulation, import substitution, investments, policy of import substitution, economic growth.

На актуализацию проблемы импортозамещения существенно повлиял ряд следующих обстоятельств:

- возрастание импортозависимости ряда отраслей до 70–90%[1], что создало угрозу национальной безопасности;
- введение санкций и запрета на допуск отдельных видов групп импортных товаров как ответной меры;
- девальвация курса рубля, повлекшая за собой рост стоимости импортируемых товаров на внутреннем рынке.

Предполагается импортозащение примерно трети всего российского импорта, что составит около 100 млрд долл. и потребует прироста производственных мощностей примерно на 15–16%[2]. Масштаб такой сверхзадачи требует реалистичной оценки возможностей отечественной экономики и проблем, которые могут стать реальным препятствием на пути ее выполнения.

Следует отметить, что концепция импортозамещения не нова. Ранее она уже нашла свое отражение в трудах М. Бруно, А. Страуг, Х. Ченери и др. В теоретических моделях, представленных этими учеными, импортозамещение рассматривалось как модель развития страны в условиях глобализации, ориентированная на экономический рост государства, развитие внутреннего рынка промышленных товаров, решение приоритетных задач социально-экономического развития посредством поддержки собственного производителя. В отечественной экономической литературе еще не сложился единый подход к понятию «импортозамещение». Большинство авторов, к которым присоединяемся и мы, наиболее точным считают следующее определение: импортозамещение — процесс замены на внутреннем рынке импортной продукции конкурентоспособной, не уступающей по параметрам качества и ценовым характеристикам мирового рынка отечественной продукции. Корректность такого подхода состоит в том, что при реализации политики импортозамещения не нужно забывать об уровне конкурентоспособности продукции, необходимо развивать национальные отрасли промышленности, особенно производство высокотехнологичной инновационной продукции, что позволит России на равных конкурировать с развитыми промышленными странами. В настоящее время достижение технологического лидерства ожидается в авиационной промышленности, производстве оборудования для нефтегазового комплекса, высокотехнологичной химии и фармацевтике, производстве продукции двойного назначения, информационно-коммуникационных технологиях и нанотехнологиях, аграрно-промышленном комплексе и др. Таким образом, импортозамещение является стимулом развития производства, им можно управлять.

Политика импортозамещения имеет сложный комплексный характер, так как ориентирована на создание благоприятной среды для роста национальной промышленности посредством воздействия на все приоритетные направления социально-экономического развития экономики:

- политическое (сохранение территориальной целостности и экономической безопасности государства);
- технологическое (глобальная модернизация промышленности, новая индустриализация)[3];
- социальное (реструктуризации занятости и потребления);

[1] **Научно**-информационный бюллетень. Вып. 3. М.: Финансовый ун-т, 2015. 112 с. С.12.

[2] **Савченко Е. С.** Развитие отечественного бизнеса и повышение его конкурентоспособности на мировом рынке в условиях членства России в ВТО // Президент России. URL: http://www.kremlin.ru/transcripts/46636.

[3] **Новая** индустриализация в России и третья промышленная революция // Strategy Partners Group. URL: http://www.strategy.ru/UserFiles/File/presentations/2013%2002%20SPG%20on%20New%20Industrialisation%20in%20Russia.pdf.

- экономическое (изменение кредитно-денежной, налоговой политики);
- ресурсообеспеченность (наличие инвестиционных ресурсов и их доступность).

Разработка политики импортозамещения начинается со стратегического планирования, предполагающего системный подход: разработку прогнозов, выбор приоритетов экономического развития, инструментов и механизмов их реализации, создание институтов организации; методов контроля и ответственности за выполнение согласованных мероприятий и задач. Следует отметить, что в настоящее время законодательно не установлены методы контроля и механизмы ответственности, не определены условия входа институтов развития, корпораций, банков с государственным участием, финансово-промышленных групп в систему государственного стратегического планирования, а также целевые показатели их работы. Отсутствие системного подхода к разработке политики импортозамещения не позволяет использовать совокупный производственный, финансовый и управленческий потенциал всех участников как при выработке политики импортозамещения, так и при ее реализации.

Наиболее эффективным инструментом, обеспечивающим влияние государства на развитие процесса импортозамещения, является государственный бюджет. В настоящее время почти 60% бюджетных средств направляется на финансирование государственных программ для решения приоритетных задач[1]. Следует отметить, что значительная часть государственных программ разрабатывалась в период, когда российские компании были настроены не на решение проблем импортозамещения, а на активное участие в процессе глобализации, встраивание в технологические цепочки мировой экономики посредством использования импортных агрегатов и комплектующих. Чтобы сделать государственные программы реальным инструментом политики импортозамещения, необходимо перераспределить бюджетные средства в пользу программ, которые решают проблемы импортозамещения (программы развития промышленности, инновационной экономики, сельского хозяйства, программы, обеспечивающие развитие социальной инфраструктуры и др.), а также внести необходимые коррективы в эти программы.

Реализация политики импортозамещения предполагает значительный рост технологически обновленных производственных мощностей, но низкая инвестиционная активность не создает условия для роста капитальных вложений в ближайшее время. Снижению инвестиций способствуют значительные расходы на обслуживание зарубежного долга, сокращение возможностей привлечь новые инвестиции и заимствования, дефицит длинных денег внутри страны. С учетом этих причин в 2015 году ожидается снижение общего объема инвестиций на 14% по сравнению с 2014 годом[2]. По прогнозу Минэкономразвития России, в 2016 году — объем инвестиции в основной капитал может увеличиться лишь на 1,6%, а в 2017 году — на 2,9%[3], что явно не соответствует потребностям в инвестициях для импортозамещения (15–16%).

Ориентация на импортозамещение предполагает создание новых условий финансирования бизнеса, конкурентоспособных по мировым стандартам. Оценивая перспективы роста капиталовложений, нужно учитывать и изменение

[1] **Научно**-информационный бюллетень. Вып. 3. М.: Финансовый ун-т, 2015. 112 с. С. 66
[2] **Научно**-информационный бюллетень. Вып. 3. М.: Финансовый ун-т, 2015. 112 с. С.19.
[3] **Прогноз** социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов// Министерство экономического развития РФ. URL: www.economy.gov.ru.

потребности в инвестиционных ресурсах. Известно, что основным источником финансирования инвестиций в нашей стране являются собственные средства организаций (около 46%). В условиях стагнации модернизация предприятий, их технологическое обновление становятся возможными, если доступны заемные средства или государство субсидирует эти затраты. Проблемы финансового обеспечения импортозамещения усугубились введением ограничения доступа ведущих российских банков на европейский рынок капитала, ускорением роста инфляции и, как следствие, повышением ключевой ставки, которая и после неоднократного снижения в 2015 году остается высокой (11%). В условиях замедления темпов экономического роста активное участие банков в процессах импортозамещения возможно лишь при осуществлении их докапитализации за счет средств федерального бюджета.

Таким образом, серьезными проблемами для расширения импортозамещения становятся дефицит инвестиционных ресурсов, ухудшение условий воспроизводства капитала, снижение доходов и инвестиций, рост доходов бюджета за счет увеличения налоговой нагрузки.

Для выполнения задач импортозамещения финансово-банковское регулирование в России требует если не переформатирования, то значительной скорректированности с учетом мультипликации системных рисков, что возможно лишь при участии государства. Следует заметить, что в настоящее время государство предпринимает ряд шагов для создания новых условий финансирования импортозамещения: проведена докапитализация Внешэкономбанка за счет средств Фонда национального благосостояния, что позволит расширить финансирование программ и инвестиционных проектов, направленных на импортозамещение; разрабатывается механизм кредитования приоритетных секторов российской экономики на взаимовыгодных для предпринимателей и банков условиях; решается вопрос о выделении льготных кредитов сельхозпроизводителям, деятельность которых связана с импортозамещением[1].

Для того чтобы сделать инвестиционные ресурсы для организаций, участвующих в импортозамещении, доступными, требуются мероприятия государственной поддержки, направленные на создание конкурентоспособных по мировым стандартам условий финансирования бизнеса:

- изменение денежно-кредитной политики ЦБ РФ с целью увеличить возможности кредитования реального сектора, создать стабильные условия кредитования;
- разработка мероприятий, предотвращающих перелив денежных средств, эмитируемых для реального сектора, в том числе решения проблем импортозамещения, на рынок ценных бумаг и валютный рынок;
- предоставление кредитов на льготных условиях стратегическим предприятиям, участвующим в импортозамещении;
- регулирование ставок по кредитам, предоставляемым банками с государственным участием в капитале или имеющих в обороте значительную долю средств региональных и местных бюджетов;
- запрещение коммерческим банкам изменять условия кредитных договоров без согласования с заемщиком;
- создание условий для снижения процентных ставок креди-

[1] **Российским** аграриям дадут беззалоговые кредиты для проектов по импортозамещению // Московский комсомолец. 2015. 8 авг. URL: http://www.mk.ru/politics/2014/08/08.

тования для предпринимателей, достижения их приемлемого значения с учетом рентабельности их бизнеса[1];

- пересмотр политики ограничения объема инвестиционных ресурсов;
- поддержка организаций микрофинансирования на основе бюджетных средств с использованием гарантий по кредитам и компенсаций процентных ставок;
- создание механизмов субсидирования процентных ставок за счет средств специализированных институтов развития;
- создание информационной системы, где были бы представлены условия получения финансирования в рамках всех программ, которые решают проблемы импортозамещения и др.

Анализ реализации политики импортозамещения на современном этапе позволяет прийти к следующим выводам:

- импортозамещение не является самоцелью, имеет управляемый характер и ориентировано на поиск перспективных точек экономического роста;
- разработка и реализация политики импортозамещения требуют системного подхода и эффективного стратегического планирования, что позволит использовать совокупный производственный, финансовый и управленческий потенциал всех участников при разработке и реализации политики импортозамещения;
- в условиях экономического спада осуществление импортозамещения может столкнуться с непреодолимыми проблемами: дефицитом инвестиционных ресурсов, ухудшением условий воспроизводства капитала, снижением доходов и инвестиций, ростом доходов бюджета за счет увеличения налоговой нагрузки;
- для достижения целей политики импортозамещения финансово-банковское регулирование в России требует значительной скорректированности с учетом мультипликации системных рисков, что возможно лишь при участии государства.

[1]Научно-информационный бюллетень. Вып. 3. М.: Финансовый ун-т, 2015. 112 с. С. 32.

Новые подходы и исследования в операционном менеджменте

УДК 658

Д. М. Кольчугин
аспирант
кафедра «Управление цепями поставок»
Национальный исследовательский институт «Высшая школа экономики»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dima-kolchugin@yandex.ru

Разработка комплекса логистических услуг для операторов розничной интернет-торговли

Аннотация. В статье рассматриваются возможности развития логистических услуг для операторов розничной интернет-торговли на базе контрактной логистики. Автором предложена последовательность разработки комплекса логистических услуг для этой группы клиентов. Особое внимание уделено разработке рекомендуемого технологического процесса грузопереработки и основных требований к логистической инфраструктуре провайдера услуг.

Ключевые слова: интернет-торговля, логистическая услуга, логистический аутсорсинг.

D. M. Kolchugin
Post-graduate Student
Department of Supply Chain Management
National Research University Higher School of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: dima-kolchugin@yandex.ru

Development of set of logistics services for internet retailers

Abstract. The article discusses the opportunity of development of logistics services for internet retailers on the basis of contract logistics. The author suggests the sequence of elaboration of logistic services set for this group of customers. The special attention is paid to the development of a recommended material handling process and basic requirements for logistics infrastructure of service provider.

Keywords: internet retailing, logistic service, logistics outsourcing.

Рынок интернет-торговли в России находится в процессе формирования, что обусловливает довольно большое количество проблем. К их числу принадлежат организация и осуществление качественной логистической поддержки коммерческой деятельности[1]. В логистической деятельности интернет-магазина важную роль играет склад. Это обусловливается значительными операционными издержками, сложностью штучной комплектации заказов, необходимостью сокращения длительности цикла выполнения заказа, сложностью процесса обработки возвратов. Решение таких проблем позволит обеспечить должное обслуживание потребителей. Для того чтобы решить их, интернет-магазину нужно выбрать форму собственности на склад: аренда, собственный склад, склад общего пользования[2]. Всеми ими на сегодняшний день пользуются интернет-магазины на российском рынке.

Далеко не каждый интернет-магазин может позволить себе иметь собственные складские мощности. Для этого нужны большие финансовые затраты и серьезные единовременные капитальные вложения.

[1] **Логистические** услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов // http://www.datainsight.ru.
[2] **Дыбская В. В.** Управление складированием в цепях поставок. М.: Альфа-Пресс, 2009. 720 с.

При отсутствии таких финансовых активов компании арендуют складские помещения и отдают складские услуги на аутсорсинг.

Казалось бы, увеличению доли аренды интернет-магазинами складских площадей в целом благоприятствует сложившаяся ситуация с арендными ставками. Во-первых, в 2014–2015 годах многие арендодатели отказались привязывать арендную плату к курсу доллара. Сегодня заявляемые ставки аренды на помещения класса А варьируются в диапазоне 3800–4600 руб./кв.м/год (triple net — без учета НДС, операционных расходов и коммунальных платежей). Во-вторых, происходит снижение арендных ставок в рублях, в частности за последние 12 месяцев они сократились примерно на 10–15%. Кроме того, к середине 2015 года на рынке появилось несколько предложений аренды по ставкам заметно ниже среднерыночных, что свидетельствует о высокой ценовой конкуренции и готовности некоторых девелоперов пойти на серьезные уступки арендаторам во избежание простоя площадей. Это благоприятствует арендаторам, в том числе интернет-магазинам[1]. Однако доля операторов интернет-торговли в общем объеме сделок по аренде и продаже качественных складских площадей в первой половине 2015 года сократилась до 1%[2]. Это позволяет говорить о незначительной популярности данной формы собственности у интернет-магазинов.

Что касается складов общего пользования, то пока многие отечественные компании предпочитают управлять логистикой самостоятельно и привлекают независимых операторов от случая к случаю. Это связано с неспособностью большинства логистических посредников обеспечить комплексное выполнение всех бизнес-процессов, недостаточно высоким уровнем оказываемого сервиса, высокими тарифами на услуги (в том числе из-за высоких административных затрат) и др.

В то же время среди услуг для интернет-магазинов все большую популярность приобретает фулфилмент — комплексный сервис, например таможенное оформление импортных грузов, хранение и складская обработка грузов, прием заказов от покупателей, доставка им заказанного товара, получение наличных денежных средств от клиентов и др.[3]

Если у логистических провайдеров есть опыт работы на рынке, развитая логистическая инфраструктура, как складская, так и транспортная, то можно говорить о возможности развития и предоставления фулфилмент-сервиса с их стороны.

В российской действительности уже есть примеры такого «симбиоза»: компания «МОЛКОМ» в течение нескольких лет обслуживала интернет-ритейлера Enter и планирует активно развивать предоставление услуг виртуальным магазинам. О намерении развивать логистическое обслуживание интернет-магазинов заявляют Itella и FMLogistics.

При разработке комплекса логистических услуг особое внимание следует уделять развитию и предоставлению услуг складирования и грузопереработки операторам розничной интернет-торговли. На сегодняшний день предоставление этих услуг может рассматриваться как одна из возможностей заполнить вакантные складские мощности логистических посредников.

Если логистический провайдер решил предоставлять логистические услуги операторам розничной интернет-торговли, ему нужно выполнить определенную последовательность действий *(см. рисунок на стр. 262)*.

Первый этап. Необходимо проанализировать рынок покупателей, в данном

[1] **Рынок** складской недвижимости. Москва. I полугодие 2015 г. // http://www.knightfrank.ru.
[2] Там же.
[3] **Виноградов А. Б., Кольчугин Д. М.** Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли // Логистика сегодня. 2013. № 5. С. 286–298; № 6. С. 348–355.

случае — определить потенциальных клиентов, которым впоследствии будут предоставляться услуги. Для этого следует выделить критерии сегментации и соответствующие сегменты рынка. Целесообразно определить перечень услуг, востребованных клиентами из разных сегментов базы. Параллельно с анализом рынка потребителей необходимо провести анализ рынка конкурентов, предлагаемые услуги и выделить наиболее привлекательные ниши для конкретных сегментов.

Второй этап. Необходимо выделить те услуги для конкретного сегмента, в которых ощущается недостаток и потребность на рынке и которые в то же время являются перспективными с точки зрения предоставления в дальнейшем.

Третий этап. Нужно установить целевые ориентиры при оказании услуг интернет-магазинам — временные, количественные, стоимостные. Например, стоимость комплектации и отгрузки интернет-заказа, срок доставки заказа конечному потребителю и др.

Четвертый этап. Необходимо определить сами услуги, которые планируется оказывать клиенту логистическим посредником, и возможности компании в том, что касается их предоставления. Кроме того, необходимо выделить слабые и сильные стороны логистического посредника, влияющие на оказание таких услуг, что позволит сконцентрироваться на нескольких нишах.

Пятый этап. Следует проанализировать возможности компании по предоставлению тех или иных услуг, после чего сформировать перечень (комплекс) предоставляемых услуг для каждого выделенного сегмента.

Шестой этап. Разрабатывается стандарт услуг на основе перечня услуг. Стоит определить показатели предоставления логистических услуг и факторы, которые будут влиять на данный процесс. Факторы же, в свою очередь, будут влиять на себестоимость предлагаемых услуг. Так, например, среди прочих услуг логистический посредник может предложить услуги по комплектации заказов. На стоимость такой услуги повлияют:

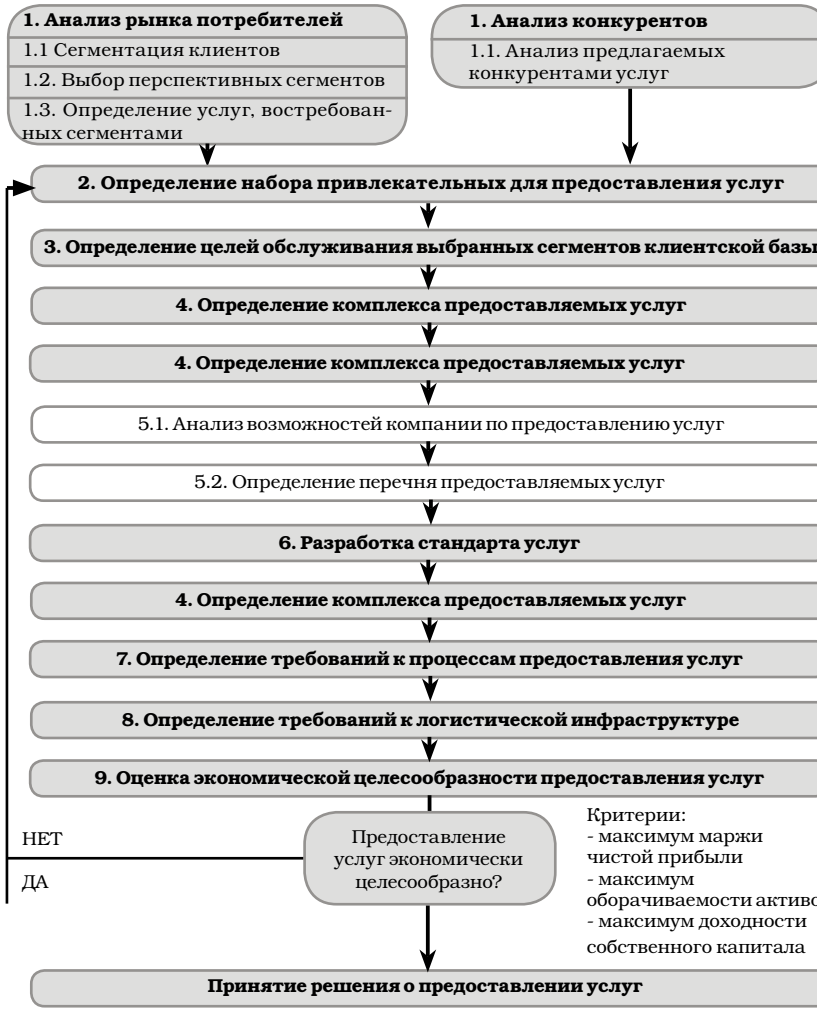
- количество товарных позиций на складе (stock keeping unit, SKU);
- количество товарных единиц в строке заказа при отборе с мест хранения (т.е. количество единиц товара, которые единовременно будут отбираться с одного места хранения);
- время выполнения заказа;
- размер и веса товарной единицы.

Количество товарных единиц в строке заказа при отборе с мест хранения влияет на стоимость комплектации: с увеличением количества штук в строке подбора отборщику потребуется совершать перемещения, что, в свою очередь, влияет на трудозатраты при прочих равных условиях. Также на изменение трудозатрат будут влиять количество товарных позиций на складе, весогабаритные характеристики товаров.

Седьмой и восьмой этапы. Определяются требования к процессам и логистической инфраструктуре, необходимым для оказания услуг, например требования к последовательности выполнения и содержанию процессов грузопереработки, требования к наличию и функциональному назначению технологического, подъемно-транспортного оборудования, наличию и расположению складских зон (при разработке требований к складской составляющей логистической инфраструктуры).

Данные этапы являются ключевыми, поскольку от них зависит возможность оказания комплекса услуг для интернет-магазинов.

Девятый этап. Проводится оценка экономической целесообразности предоставления услуг, где критерии могут быть сформулированы в соответствии с элементами модели стратегической прибыли (маржа чистой прибыли, оборачиваемость активов, доходность собственного капитала и др.)[1].



Последовательность разработки комплекса логистических услуг для операторов розничной интернет-торговли и требования по их реализации

В заключение следует отметить, что становление рынка комплексных услуг на базе контрактной логистики видится одним из ключевых факторов дальнейшего развития интернет-торговли в России и увеличения ее масштабов во всех регионах страны.

[1] **Сток Дж. Р., Ламберт Д. М.** Стратегическое управление логистикой. М.: Инфра-М, 2005. 797 с.

УДК 334.025

А. В. Целуйко
к. воен. н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: anvicel69@mail.ru

Формирование организационных знаний в процессе операционного менеджмента компании

Аннотация. Рассмотрен процесс интеграции организационных знаний в систему операционного менеджмента с позиции руководства компании. Он может включать этапы генерации, формализации, сохранения, диффузии, координации и контроля организационных (корпоративных) знаний.

Ключевые слова: генерация, диффузия, контроль, координация, операционный менеджмент, организационные знания, сохранение, управление, формализация.

A.V. Tseluyko
PhD in Military Sciences, Associate Professor
Department Of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: anvicel69@mail.ru

Building organizational knowledge in the process of operation management of the company

Abstract. It describes the process of integration of organizational knowledge in the system of operational management in terms of company management. It may include the stages of generation, formalization, conservation, diffusion, coordination and control of organizational (corporate) knowledge.

Keywords: generation, diffusion, control, coordination, organizational knowledge, operations management, conservation, management, formalization.

В современных условиях сложной и стохастичной среды особую актуальность приобретает вопрос, увязывающий наши понимания и представления об организационных знаниях, которые имеют разную степень значимости и занимают свое место в процессе операционного менеджмента (ОМ) компании. В мировой экономике существуют следующие тенденции: рост доли сферы обслуживания, глобальная конкуренция, изменения уровня качества бизнеса, важность учета временных и технологических затрат — все это оказывает существенное влияние на ОМ, который приобретает важное значение в системах управления современных социально-экономических систем.

В рамках обозначенной проблемы мы рассматриваем именно организационные знания, которые, как представляется в современных условиях, становятся необходимым и обязательным фактором среди тех, которые определяют успех ОМ компании.

В настоящее время большинство трактовок ОМ представляют его как один из видов управления — управление производственными процессами. Специалисты рассматривают ОМ как процесс контроля и управления процессами преобразования исходных материалов в готовую продукцию и услуги, т.е. с позиции системного подхода. С позиций процессного подхода Л. Гэлловэй

приводит следующее определение: «Это все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей»[1]. На наш взгляд, это наиболее удачный подход, раскрывающий сущность ОМ как процесса, который основан на организационных знаниях.

В своей операционной деятельности менеджмент компании применяет разнообразные знания и умения: численный анализ для решения задач; информационные системы для управления большими массивами данных; концепции организационного поведения для распределения работ и управления персоналом; методы и инструменты ведения международного бизнеса для правильного размещения структурных подразделений, выбора технологий и управления запасами. Именно этот набор операций служит базисом для генерации, развития и трансформации организационных знаний. Как известно, основополагающим понятием в системе организационных знаний выступает интеллектуальный капитал. В контексте процесса ОМ он, очевидно, имеет стоимость для организации, формируется на основе производственных процессов, корпоративной культуры, норм и системы ценностей, включает в себя знания и навыки отдельных менеджеров, базы и банки данных, общепризнанные производственные и управленческие технологии, различное программное обеспечение, производственный опыт (ноу-хау), бренды, лицензии и т.д.

В контексте исследования возникает необходимость рассмотреть процесс формирования организационных знаний в процессе ОМ компании в управленческом аспекте, т.е. с точки зрения его управляемости.

Когда мы рассматриваем ОМ как процесс, непрерывно проистекающий во времени и пространстве, руководитель любого уровня управления рано или поздно сталкивается с объективной необходимостью что-либо менять. Как правило, изменений требуют методы управления бизнес-процессами с целью сохранить конкурентоспособность бизнеса.

На самом раннем этапе развития, когда бизнес-идея только зарождается, любой предприниматель нуждается в информации и правильном ее применении в контексте своего будущего бизнеса. Если этот процесс развивается правильно, он приводит к генерации знаний. Описывая процесс в общем виде, можно сказать, что у создателя бизнеса появляется свое видение рыночной ситуации на фоне внешнего окружения и специфических особенностей будущего бизнеса. В процессе ОМ это происходит на входе в систему. Далее, в ходе развития бизнеса, его создатель, как правило, мотивирован идеей документарного закрепления прав, обязанностей, системы коммуникаций между единомышленниками внутри своего бизнеса, что находит свое отражение в уставных документах компании. В процессе ОМ компании этот этап может быть представлен как формализация знаний. В процессе операционной деятельности руководства компании возникают различные риски, связанные с угрозами снижения конкурентоспособности товара (услуги) или бизнеса в целом. У руководства компании возникает необходимость в сохранении (сбережении) той системы организационных знаний, которые начинают выступать как фактор конкурентоспособности, а значит, становится целесообразной разработка меморандума о конфиденциальности как раздела бизнес-плана.

Если предположить позитивное направление развития событий, когда бизнес «идет в гору», то собственник понимает очевидную необходимость диверсификации бизнеса, он расширяет набор инструментов управления операционной деятельностью компании за счет новых. Они связаны

[1] **Гэлловэй Л.** Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2002. 320 с.

с необходимостью применять основные и синтетические средства маркетинговых коммуникаций, начиная с традиционных, например рекламных, и заканчивая сравнительно редкими, например спонсорством. На этом этапе управления организационными знаниями в процессе ОМ компании необходимо говорить о диффузии знаний. В узком смысле маркетологи описывают диффузию знаний как процесс проникновения знания о новом продукте или услуге в сознание потребителей.

В случае успешного развития бизнеса, когда его размеры становятся достаточно велики, операционная деятельность настолько успешна, что компания, прирастая качественно и количественно, становится корпорацией, у ее руководства появляется объективная необходимость в координации и контроле корпоративных знаний. Для этого занимаются развитием и совершенствованием корпоративных стандартов, разработкой собственных корпоративных управленческих технологий, направленных на развитие, сохранение и контроль корпоративной системы знаний.

Таким образом, рассматривая проблематику ОМ компании, необходимо отметить ее актуальность и сложность. Очевидно, что на фоне всеобщей актуализации этой области менеджмента вместе с ней следует рассматривать и проблему развития организационных знаний.

УДК 332.025

Т. Х. Усманова
д.э.н., профессор
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Utx.60@ mail.ru

Ю. С. Лисичкина
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ljulia@mail.ru

Операционный менеджмент в разработке региональных программ и проектов

Аннотация. Рассматривается операционный менеджмент как система управления взаимосвязанными организационно-функциональными элементами, унификации бизнес-процессов для обеспечения экономической эффективности предприятий и организаций. Предложена гипотеза: оперативный переход на инновационное управление проектами с использованием инструментов и механизмов операционного менеджмента позволит оживить банковскую систему в регионах.

Ключевые слова: бизнес-процесс, корпорация, операционный менеджмент, производственный менеджмент, эффективное управление, холдинг.

T. Kh. Usmanova
Doctor of Economics, Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Utx.60@mail.ru

Yu. S. Lisichkina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ljulia@mail.ru

Operational management in development of the regional programs and projects

Abstract. Operational management as a control system of the interconnected organizational and functional elements is considered, as a system of unification of business processes for ensuring economic efficiency of the enterprises and organizations. The hypothesis is removed: expeditious transition to innovative management of projects will allow to recover a banking system in regions with use of tools and mechanisms of operational management.

Keywords: business process, corporation, operational management, production management, effective management, holding.

Концептуальные подходы в операционном менеджменте

В настоящее время разработка региональных программ переживает непростой этап в условиях спада производства и большего внимания на разви-

тие финансовых и банковских операций. Концепция развития операционного (оперативного) менеджмента содержит совокупность подходов к развитию организаций как систем, формирует цели, задачи и сущностные характеристики.

Операционный менеджмент (ОМ) представляет собой совокупность взаимосвязанных организационно-функциональных элементов, документального обоснования бизнес-операций, правил, процедур, стандартизации, регламентации, унификации бизнес-процессов для обеспечения экономической эффективности предприятий и организаций. ОМ осуществляется в рамках методик, методологий, инструкций, положений, нормативно-правовых документов по сегментам отраслей.

В условиях сжатия экономики, сопровождающегося падением объемов производства, требуется особая организация оперативного менеджмента. ОМ направлен на упорядоченность производства, переработки, сбыта, логистики, обращения продукции, повышение конкурентоспособности путем коммерциализации наукоемких технологий, реализацию всех видов деятельности организации. ОМ требует оперативных управленческих решений, например в банковской деятельности — в реализации банковских операций в условиях угрозы лишения лицензии на ведение банковской деятельности, в жилищной политике — в ускорении переселения людей из ветхого фонда в новое жилье до наступления зимы, в сельском хозяйстве — в уборке урожая до наступления холодов, в дорожном строительстве — в завершении работ до наступления зимы или в применении новых технологий в строительстве в холодное время года и т. д.

ОМ является одним из ключевых факторов, влияющих на модернизацию, развитие инноваций в технологическом развитии отраслей, на создание эффективных предпосылок в рамках оптимального использования ресурсов территорий для устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации.

ОМ предусматривает оперативное управление бизнес-процессами, например, управление сроками эффективно влияет на экономические результаты организации как системы. В условиях глобализации конкурентоспособными будут крупные корпорации и холдинги, то есть организации как системы.

Целями и задачами ОМ являются создание, формирование и обеспечение экономического эффекта в развитии организаций как систем. От формирования организаций как систем также ожидается особый эффект — развитие инфраструктурных проектов с учетом социальной ответственности бизнеса. Именно в крупных проектах предусматривается государственная компенсация расходов на социальную сферу. В некоторых случаях размер такой компенсации достигает 20–25% от стоимости проекта. Подобного рода компенсации вполне могут быть достаточными для социального воспроизводства на территориях. Действующее законодательство Российской Федерации позволяет эффективно вложить капитал в проект, формировать социальную политику для работников предприятия и всего населения, проживающего на территории, где осуществляется проект. ОМ предусматривает анализ результатов вложения капитала, чтобы экономический эффект, заложенный в проекте, соответствовал бизнес-плану.

Место и роль ОМ в организациях как системах

ОМ формируется на информационной базе управленческого учета. Управленческий учет и управленческие решения строятся на основе информации, которая аккумулируется в центрах ответственности и в контрольных точках в бизнесе. В крупных строительных (инфраструктурных) объектах бывает до 2500 таких точек. Оперативное управление и аккумулирование информации по направлениям требует организации оптимального документооборота и

передачи информации в электронной форме. В условиях развития электронного документооборота и контроля над выполнением бизнес-процессов для защиты конфиденциальности информации требуется инновационный подход к оперативному управлению. В то же время на практике очевидна необходимость оперативной публикации информации в СМИ. Например, на официальном сайте ПАО «Газпром» приведена информация об итогах работы за первую половину 2015 года *(табл. 1)*.

Таблица 1
Сведения об общей сумме экспорта, о доле, которую составляет экспорт в общем объеме продаж, за первую половину 2015 года

Показатель	Значение
Общая сумма доходов эмитента, полученных от экспорта продукции (товаров, работ, услуг), тыс. руб.	1 108 161 263
Доля таких доходов в выручке от продаж, %	52,49
Примечание. Общая сумма показана за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей.	

С учетом значительной разветвленности структурных подразделений ПАО «Газпром» возникают сложности с оперативным управлением информацией. Если газ поставляется на экспорт и продажа газа занимает львиную долю в продажах, обеспечивая большую долю добавленной стоимости в структуре валовой прибыли, то другие виды деятельности поглощают добавленную стоимость от продаж газа.

Таблица 2
Финансовые результаты по видам деятельности ПАО «Газпром» за первую половину 2015 года[1] (тыс. руб.)

Вид деятельности	Производственный менеджмент			Информационная база 2 этапа ОМ
	Доходы по видам деятельности	Себестоимость по видам деятельности	Отклонение (информационная база 1 этапа ОМ)	
Продажа газа	1530299128	513005017	+1017294111	Коммерческие расходы 551733528, Управленческие расходы 26872434
Предоставление имущества в аренду	318196938	360046665	-41849727	
Услуги по организации транспортировки газа	116739990	121578851	-4838861	
Продажа ПНГП	101125013	67193496	+33931517	
Продажа газового конденсата	41249230	30867143	+10382087	
Услуги по организации хранения газа	794730	398626	+396104	
Продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2938432	7592187	-4653755	
Итого	2111 343 461	1100681985	+1010661476	+432055514 Прибыль от продаж

[1] По данным Формы №2 «Финансовые результаты за 1 полугодие 2015 года» ПАО «Газпром».

Как показано в *табл. 2*, прибыль от продаж составляет почти половину валовой прибыли. Производственный менеджмент решает оперативные вопросы добычи, генерации и других направлений развития производства. ОМ необходимо выявить неэффективные бизнес-процессы в управлении организацией (на них распределены коммерческие и управленческие расходы, которые составляют 578 605 962 тыс. руб.) ОМ вынужден обратить внимание на неэффективное управление прочими активами организации. Рекомендации по оптимизации ОМ можно сделать на анализе вышеприведенной отчетности, то есть на основе информационной базы организации.

В *табл. 3* приведены виды деятельности, которые более всего нуждаются во внедрении операционного менеджмента для оптимизации результатов деятельности организации.

Таблица 3
Виды деятельности, требующие внедрения эффективного ОМ

Вид деятельности	Производственный менеджмент		
	Доходы по видам деятельности	Себестоимость по видам деятельности	Отклонение (информационная база 1 этапа ОМ)
Предоставление имущества в аренду	318196938	360046665	–41849727
Услуги по организации транспортировки газа	116739990	121578851	–4838861
Продажа газового конденсата	41249230	30867143	+10382087
Продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2938432	7592187	–4653755
Услуги по организации хранения газа	794730	398626	+396104

В то же время ОМ должен отвечать на стратегические задачи управления проектами во взаимодействии с банковской системой, которая должна обеспечить проекты реальными финансовыми предложениями. Рассмотрим операционные доходы и расходы на основании промежуточной финансовой отчетности *(табл. 4)*.

Таблица 4
Операционные доходы и расходы ПАО «Газпром» за первую половину 2015 года в сравнении с аналогичным периодом 2014 года, тыс. руб.

	Операционные доходы и расходы		
	за 1 полугодие 2015	за 1 полугодие 2014	отклонение
Проценты к получению	40644371	9836803	+30807568
Проценты к уплате	54573197	39468229	+15104968
Операционный финансовый результат	–13928826	–29631426	

Таблица 4
Операционные доходы и расходы ПАО «Газпром» за первую половину 2015 года в сравнении с аналогичным периодом 2014 года, тыс. руб.
(продолжение)

	Операционные доходы и расходы		
	за 1 полугодие 2015	**за 1 полугодие 2014**	**отклонение**
Прочие доходы	1970387623	1576064395	+394323228
Прочие расходы	2079868257	1882314547	+197553710
Операционный финансовый результат	–109480634	–306250152	

По данным ОМ выявлено, что операционные расходы превышают операционные доходы в части получения и уплаты процентов. В подобных случаях ОМ ставится задача по выявлению источников убыточных бизнес-процессов. Подобная ситуация наблюдается в части анализа прочих доходов и расходов. Внушительные суммы прочих доходов и прочих расходов обязывают ОМ реагировать на данные бизнес-процессы с целью выявления убытков за отчетный период. Глубокое исследование и оценка бизнес-процессов позволят выявить проблемные контрольные точки и центры ответственности в рамках ОМ.

Итак, операционные доходы и расходы — это поступления и платежи банков, компаний, предприятий, связанные с проведением финансовых, производственных, хозяйственных операций за определенный период. ОМ — это совокупность мероприятий по управлению поступлением платежей банков, компаний, предприятий в рамках их видов деятельности для получения прибыли при оптимизации затрат. В настоящее время принято считать, что все региональные проекты зависят от развития сырьевого сектора страны.

В России угроза масштабного кризиса банковского сектора связывается со снижением цен на нефть примерно до 45 долл. за баррель. В этих условиях экономика России должна ориентироваться на развитие приоритетных региональных проектов.

Таким образом, ОМ предназначен для выявления существенных проблем организации как системы, оптимизации бизнес-процессов и содействия стейкхолдерам в достижении эффективных финансовых результатов.

ОМ во взаимосвязи банковских услуг с приоритетными региональными проектами

В настоящее время наблюдаются укрупнение, слияние и поглощение банковских и финансовых структур. Существующие проблемы в банковской сфере связаны с продолжающимся финансовым кризисом из-за вывоза капитала из России. Глобальные политические и стратегические экономические вопросы по регулированию банковской сферы решаются на макроуровне. В таких условиях оперативное управление в реальной плоскости представляется в виде сложной системы бизнес-процессов. Банковская и финансовая системы являются надстройкой реальной экономики. Базисными отраслями реального сектора являются: промышленность, сельское хозяйство, топливно-энергетический комплекс, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, здравоохранение, культура, наука, спорт и т. д. Базисные отрасли экономики нуждаются в инвестиционных предложениях и

кредитных ресурсах. В свою очередь, банковские и финансовые институты предлагают свой продукт реальному сектору. Однако в последние годы взаимоотношения между реальным сектором и банковской сферой осложняются по различным причинам. В таких условиях появляется необходимость ОМ для эффективной реализации проектов регионального значения в рамках целесообразного регулирования банковских и финансовых услуг. Немаловажные проблемы скрываются во внутренних бизнес-процессах банковской системы. Оперативный менеджмент регулятора Центрального банка и Агентства страхования вкладов (АСВ) выявляет сомнительные бизнес-операции, вследствие чего у банков могут быть отозваны лицензии на оказание банковских услуг, а значит, могут пострадать многие проекты регионального и муниципального значения.

Для эффективного взаимодействия банков с проектами и увеличения доли банков в управлении проектами необходимо внедрение особого ОМ, который должен быть направлен на эффективное проектно-ориентированное регулирование банковской сферы, создание кластерной экономической среды, стимулирующей развитие банковской системы совместно с приоритетными региональными проектами в России. В свою очередь, ОМ должен способствовать привлечению долгосрочных инвестиций в развитие и реализацию региональных проектов, прежде всего в базисные отрасли, особенно в производственный сектор экономики, а также обеспечить контроль над бизнес-процессами. Контрольные функции ОМ в данном случае должна обеспечить национальная банковская система. Стратегия развития банковской системы предусматривает увеличение доли банков в реализации приоритетных региональных проектов, увеличение доли региональных банков в управлении портфелем проектов. Однако в настоящее время управление региональными проектами банковской системой оставляет желать лучшего, и данная ситуация требует активизации процессов инновационного ОМ.

Государство пытается оказывать содействие и поддержку определенным банкам. Однако, как показывает практика, эти меры неэффективны для поддержания региональной банковской сети, где могут быть сформированы портфели инвестиционных проектов. В настоящее время формирование достаточной инфраструктуры рынка банковских услуг, определение приоритетных направлений бизнеса на основании региональных публичных оферт могут оптимизировать способы повышения качества и эффективности ОМ кредитных организаций для финансирования проектов.

Принятые в последнее время масштабные решения в области валютного законодательства, изменения в системе страхования вкладов, возрастающая вовлеченность в процессы глобализации создают новые риски для российской денежно-кредитной политики, которые могут обернуться полной утратой национальной банковской системы, ее офшоризацией и маргинализацией[1]. Тем самым государство может утратить не просто инструменты контроля в финансовой сфере, но и значительную часть того, что является неотъемлемой частью национального экономического суверенитета.

Денежно-кредитное законодательство в Российской Федерации основано на концепции, предусматривающей процессы, не эффективные на сегодняшний день для российской экономики. Дальнейшие неадекватные меры ОМ банковского регулирования могут привести к негативным последствиям для российской экономики. Банковская система поддерживает идею создания соответствующей мировым стандартам финансовой системы

[1] **Ассоциация** региональных банков Росии. URL: http://www.asros.ru.

и считает необходимым развивать производственный капитал для более эффективного вложения финансового капитала. Данные цели учтены в инновационных задачах ОМ банковской системы при управлении проектами регионального значения. Существующая ситуация регулирования банковской системы приводит к лихорадке не только банки, финансовые структуры, но и холдинги, корпорации, организации, которые обслуживаются в этих банках. Кризис банковской системы продолжается, и в 2015 году, по прогнозам Центрального банка, лицензии будут отозваны у большего количества банков, чем в 2014 году.

Глава «Сбербанка» Герман Греф заявил о том, что необходимо уделять больше внимания управлению рисками. В противном случае возможны трудности. По его словам, все те, кто недостаточно «инвестировал средства и технологии в систему управления рисками, будут чувствовать себя очень сложно».

Руководствуясь обязательными нормативами, Центральный банк только в августе выявил нарушения этих показателей в 21 банке и двух некоммерческих кредитных организациях. Нарушителей обязательных нормативов стало больше. Данная информация опубликована на сайте Банка России. Это говорит о том, что нормативы все больше и больше ужесточают правила ведения банковской деятельности и многие банки допускают сомнительные операции, которые негативно влияют на показатели самих банков, только ради выживания.

В основном нарушения касаются нормативов, например:

- достаточности капитала (Н1); базового капитала (Н1.1);
- основного капитала (Н1.2);
- долгосрочной ликвидности (Н4);
- максимального размера крупных кредитных рисков (Н7);
- норматива максимального размера кредитов;
- банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (Н9.1);
- совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1);
- норматива текущей ликвидности (Н3) и т.д.

Подобное сотрясение банковской системы отрицательно сказывается на формировании и финансировании региональных приоритетных проектов, так как основной показатель «ключевая ставка банковского кредита» может вырасти в любой момент. Существующая ключевая ставка банковского кредита требует увеличения на несколько пунктов банковского продукта обслуживающего банка, учета огромного количества банковских услуг в тарифах банков. В таких условиях ОМ региональных компаний должен быть в разы эффективнее, чем ОМ банка, для того чтобы обеспечить непрерывность деятельности организаций как систем. На самом деле в реальном режиме ОМ банков должен извлекать максимальную прибыль из региональных проектов. В то же время ОМ региональных компаний должен предсказуемо заложить банковскую маржу в свои проекты, чтобы эффективно планировать сроки и ресурсы проекта. В такой «гонке» появляется конфликт интересов банковской системы с целями и задачами региональных проектов.

Для региональной компании отзыв лицензии обслуживающего банка оборачивается потерей финансов и банкротством. Существующая практика показывает, как многие предприятия теряют свои финансы, размещенные

в банках, у которых отозвана лицензия. Агентство страхования вкладов в данных ситуациях неоднократно оказывалось бессильным вернуть средства организациям.

Согласно официальным разъяснениям Банка России, меры воздействия на кредитные организации за нарушение обязательных нормативов приводят к слияниям и поглощениям, а также к банкротству. В этих условиях ОМ региональных компаний должен учитывать все риски турбулентности банковской системы.

В условиях турбулентности экономики ОМ должен обеспечивать оптимальную выручку от продаж, минимизировать проценты по кредитам и способствовать увеличению процентов по вкладам, увеличивать поступление (уменьшить плату) арендных платежей, увеличивать (уменьшать) комиссионные сборы и другие денежные поступления.

Финансовый кризис поражает страны и кардинально меняет направление развития приоритетных региональных проектов. В условиях кризиса ОМ обязан предотвращать наступление очевидного банкротства корпораций и компаний. Существующие стандарты и нормы в бизнес-процессах, принятые за рубежом, далеко не всегда подходят для планирования в России, как и международные нормы и стандарты. Поэтому ОМ предназначен для выявления резервов и возможных вариантов поиска оптимальных управленческих решений.

Россия — страна с огромными возможностями, и перспективы ОМ могут быть разнообразными. Главным приоритетом эффективного менеджмента являются ресурсы каждого отдельно взятого региона. Например, многие ресурсодобывающие и перерабатывающие компании имеют возможность коммерциализировать наукоемкие технологии и выпускать ценные бумаги с их последующим авалированием в региональных банках или в «Сбербанке», «ВТБ», «РСХБ» и т.д. Аваль в ценных бумагах — это решение для многих региональных компаний, которые желают привлечь инвестиции. Для принятия таких практикоориентированных решений бизнес-процессы в рамках ОМ банков должны быть унифицированы во взаимосвязи с ресурсами проектного менеджмента.

В настоящее время турбулентность сырьевой экономики и банковской системы отрицательно влияет на развитие приоритетных региональных проектов, в том числе в промышленном, аграрном и инновационном секторах. ОМ предусматривает оперативное управление по срокам бизнес-процессов. В условиях глобализации конкурентоспособными будут крупные корпорации и холдинги — организации как системы. Подобными крупными формированиями можно назвать проекты государственно-частного партнерства. Экономический эффект развития крупных компаний отвечает целям и задачам ОМ в части социальной ответственности бизнеса. Именно в таких проектах предусматривается государственная компенсация расходов на социальную сферу. В некоторых проектах ее размер достигает 20–25% от стоимости проекта. Эти значительные суммы вполне могут быть достаточными для воспроизводства территорий. Действующее законодательство допускает эффективное вложение капитала в крупные проекты, проведение социальной политики в отношении работников и населения, проживающего на территории расположения проекта.

Гипотеза: оперативный переход на инновационное управление проектами с использованием инструментов и механизмов ОМ позволит оживить банковскую систему в регионах.

ОМ в развитии интегрированных структур

ОМ предназначен для оптимизации операционных затрат на производство товара, на оказание услуг и т. д. Однако ОМ очень сложно отслеживать бизнес-процессы, когда они проходят в разных налоговых областях даже в одной стране, а тем более во многих странах. Интеграционные бизнес-процессы организаций как систем порождают колоссальные проблемы в управлении продажами, управлении компаниями, в выплате процентов по привлеченным вкладам и кредитам множества банков в разных странах, уплате налогов в разных налоговых системах отдельных стран, таможенных сборов и платежей в рамках действующего законодательства разных стран, административных и прочих расходов. Транснациональные корпорации (ТНК) научились платить налоги в той стране, где они ниже для данного бизнеса. Именно ТНК формируют деривативы и форварды, фьючерсы, опционы, свопы и т. д., тем самым влияют на остальную экономику, осуществляют мультипликативный метод внедрения в экономики разных стран. ОМ любой корпорации или холдинга должен быть информирован о размахе деятельности ТНК в мире.

В условиях развития Интернета в мире очень сложно планировать, управлять и осуществлять контроль над операциями ТНК. Многие ТНК работают в офшорах. Любой отдельно взятой стране стало труднее претендовать на право обложить налогами результаты деятельности ТНК в мире. Распределение подразделений ТНК по всему миру не позволяет осуществить эффективный контроль над их деятельностью. У ОМ ТНК имеется другая глобальная задача: экологическая и социальная ответственность при осуществлении бизнес-процессов. Во всем мире все передовое сообщество озабочено экологическими и социальными проблемами. «Зеленая» экономика в настоящее время получает признание во все большем количестве стран.

Вывод

В современных условиях развития региональных приоритетных проектов, оперативной передачи (обмена) информации, необходимости унификации, сертификации, стандартизации бизнес-процессов возникает потребность в формировании новой методологии, методики и моделей ОМ.

Литература

1. **Ассоциация** региональных банков Росии. URL: http://www.asros.ru.
2. **Банк** России. URL: www.cbr.ru.
3. **Газпром**. URL: www.gazprom.ru.
4. **Лисичкина Ю. С.** Управление бизнес-процессами в современной организации // Экономика и управление: проблемы и решения. 2015. № 8. С. 86–91.
5. **Усманова Т. Х.** Формирование стратегических планов и программ в обеспечении экономической устойчивости регионов // Экономика и управление: проблемы и решения. 2015. №7(43). С. 124–132.

УДК 338.24.01

М. Ф. Гумеров
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: m.f.gumerov.kki@mail.ru

Исследования операционного менеджмента на основе энергетических представлений о его природе

Аннотация. Статья посвящена выявлению основных параметров применения различных управленческих стилей в современном операционном менеджменте. В качестве основного из этих параметров в работе рассматривается энергия стилей операционного менеджмента, которая анализируется в аспекте двух основных современных управленческих теорий: PAEI-управленческих кодов И. Адизеса и И. Н. Дрогобыцкого и пространственно-временной классификации экономических систем Г. Б. Клейнера. На основе синтеза двух подходов разработана обобщенная классификация видов управленческой энергии, предназначенная для дальнейшего практического использования в операционном менеджменте предприятия.

Ключевые слова: операционный менеджмент, управленческая энергия, управленческий стиль, экономическая система, PAEI-сочетания.

M. F. Gumerov
PhD in Economics, Senior Lecturer
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: m.f.gumerov.kki@mail.ru

Research operational management based on energy ideas about its nature

Abstract. The article focuses on identifying the main parameters used in modern operational management of different styles. The base of these parameters is the energy of operational management styles analyzed in terms of two fundamental theories of modern management: PAEI-management code by I. Adizes and I. N. Drogobytsky and space-time classification of economic systems by G. B. Kleiner. Based on the synthesis of these two approaches author develops generalized classification of managerial energy designed to further practical use in the operational management of the enterprise.

Keywords: operations management, management energy, management style, economic systems, PAEI-combination.

В условиях становления постиндустриальной экономики нового типа обеспечение устойчивости экономического развития предприятий характеризуется повышенной сложностью и функционирует под влиянием разноплановых и многоаспектных факторов: технических, финансовых, информационных, социальных и гуманитарных[1]. Все это подводит к мысли о необходимости придать современным теории и практике операционного

[1] **Гумеров М. Ф.** Эволюция теоретических основ организационного управления в современной экономике // Инновации и инвестиции. №5. 2015. С. 118–121; **Лисичкина Ю. С.** Управление бизнес-процессами современной организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 8. С. 86–91.

менеджмента (ОМ) алгоритмизированного характера. Пока для него характерно преобладание неформализованных методов познания: интуиции, озарения и т.п. В рамках настоящей работы задача сводится к формализации характеристик ОМ и алгоритмизации его процессов. Ввиду высокой сложности и многоаспектности данного вида деятельности на первый план выходит вопрос: какую именно его характеристику следует выбрать как отправную точку познавательного процесса? Ответ предлагается в соответствии с двумя наиболее известными сегодня научными теориями менеджмента: управления изменениями (создатель — израильский экономист И. Адизес, в России основные положения этой теории развивает профессор Финансового университета И. Н. Дрогобыцкий) и системного менеджмента (создатель — венгерский экономист Я. Корнаи, в России она нашла развитие в трудах академика РАЕН Г. Б. Клейера). Инновационность данных теорий заключается в том, что в качестве основной характеристики рассматривается энергия организационного менеджмента, за счет которой функционирует ключевой элемент данного процесса — реализация управленческих решений и, как следствие, переход управляемого объекта в некое новое качественное состояние. Внимание данной проблематике стало уделяться именно в управлении изменениями и системном менеджменте, так как все предшествующие теории менеджмента сосредоточивались лишь на процессе принятия решений, а их реализация рассматривалась как нечто само собой разумеющееся.

Первоочередной проблемой является правильная классификация видов энергии, потребной для реализации решений в ОМ. Как известно, любая энергия характеризуется наличием двух атрибутов — источника и потребителя. Проблемы, связанные с источником, подробно рассматриваются в теории И. Адизеса и И. Н. Дрогобыцкого, которые вводят понятие «управленческая энергия». Она классифицируется в зависимости от того, какой феномен управленческой деятельности является ее основой: полномочия, воля, принуждение или влияние. Возможны не только чистые формы этих энергий, но и их сочетания: двойные, тройные или — в идеальном случае — четверичное[1]. Данные виды управленческой энергии направлены на реализацию решений, принимаемых менеджментом организации на основании определенной комбинации базовых управленческих методов: производительского (P), административного (A), предпринимательского (E) и интеграторского (I), которые также могут выступать в двойных, тройных или четверичном сочетаниях, дающих общую характеристику менеджмента в организации — PAEI-код[2]. Логично предположить, что для реализации любого управленческого решения независимо от того, по какому методу оно было принято, одинаково нужны все четыре вида управленческой энергии. По нашему мнению, можно предположить, что существует соответствие между методом принятия решения и наиболее вероятной энергией его реализации. В рамках настоящей работы предлагается синтезировать основные компоненты теории Адизеса—Дрогобыцкого: PAEI-комбинирование управленческих методов и управленческие энергии. Результатом этого синтеза является понятие «энергия управленческого метода», которая всегда является результатом интеграции всех четырех видов управленческой энергии, но с резким преобладанием какого-либо одного из них. В *табл. 1* приведены вводимые в рамках настоящего исследования названия этих энергий, их краткие обозначения, а также управленческие

[1] **Адизес И.** Управляя изменениями. СПб: Питер, 2008. 224 с; **Дрогобыцкий И. Н.** Энергетическая природа организационного управления // Экономические науки. 2010. № 12. С. 275–282.

[2] **Дрогобыцкий И. Н**. К вопросу синтеза новой парадигмы организационного менеджмента // Вестник Оренбургск. гос. ун-та. 2011. № 4. С. 58–70; **Дрогобыцкий И. Н.** Парадигма организационного менеджмента // Вектор науки ТГУ. Сер. «Экономика и управление». 2012. № 1 (8). С. 43–56.

энергии, играющие основную роль в их формировании. Эти энергии, как и соответствующие им методы и управленческие энергии, могут выступать в двойных и тройных сочетаниях *(табл. 2)*.

Таблица 1

Характеристика основных энергий управленческих методов

Энергия управленческого метода	Краткое обозначение	Управленческая энергия, вносящая основной вклад
Производительская	Р-энергия	Полномочия
Администраторская	А-энергия	Принуждение
Предпринимательская	Е-энергия	Воля
Интеграторская	I-энергия	Влияние

Таблица 2

Характеристика сочетаний энергий управленческих методов

Сочетание энергий управленческих методов	Сочетание управленческих энергий	Характеристики менеджера и управляемой им системы
Двойные сочетания		
РА (администрирующее производство)	Полномочное принуждение	Рост дегуманизации трудовых отношений, менеджер обладает узаконенным контролем над благами, имеющими важное значение для подчиненных, и пользуется этим; он знает, что должен делать и что он может это, но у него нет на это желания, и в итоге все это ведет к стагнации и самого менеджера, и его системы
РЕ (производство предпринимательской инициативы)	Полномочная воля	Менеджер с активностью производственного конвейера создает новые предпринимательские идеи по улучшению работы предприятия, воздействует на подчиненных, опираясь не только на формальный статус, но и на личные качества, но этого недостаточно для воплощения в жизнь всех его идей, потому что он скован давлением внешней среды
AI (интегрированное администрирование)	Влиятельное принуждение	Контроль менеджера над тем, что имеет ценность для подчиненных, усиливается его авторитетом как личности в их глазах. В то же время сам менеджер лишен какой-либо инициативы, как и его подчиненные, и любое его отступление от установленных норм чревато недовольством, что тормозит развитие системы в целом
EI (интегрированное предпринимательство)	Волевое влияние	Менеджер обладает максимальными авторитетом и популярностью среди своих подчиненных и среди большого количества людей во многих других организациях, что позволяет ему легко добиваться реализации своих идей, однако это менеджер-авантюрист, который идет напролом вопреки всему, что рано или поздно ведет к краху и его самого, и его систему

Таблица 2
Характеристика сочетаний энергий управленческих методов
(продолжение)

Сочетание энергий управленческих методов	Сочетание управленческих энергий	Характеристики менеджера и управляемой им системы
Тройные сочетания		
PAE (производство администраторских и предпринимательских действий)	Грубая диктаторская власть	Менеджер наделен полномочиями, в соответствии с ними имеет право принуждать подчиненных. Есть приближенный к нему круг лиц, которые готовы исполнять его волю без принуждения, но они исполняют волю менеджера бездумно, механически, что неизбежно снижает качество реализации решений
PAI (интегрирующее и администрирующее производство)	Безвольная диктаторская власть	Менеджер имеет формальные полномочия и рычаги принуждения, а также влияние на широкий круг лиц в структурах, связанных с той, которая непосредственно им управляется, но в ней самой он лишен какой-либо воли, т.к. не имеет ближнего круга, способного ее реализовать. Т.е. он контролирует коллектив, но оказывается полностью изолированным в нем
PEI (предпринимательское и интегрирующее производство	Диктаторская власть без принуждения	Все решения менеджера реализуются благодаря одновременно и воле ближнего круга лиц, и влиянию на широкие массы людей. Однако имеет место менеджерский авантюризм, лишь немного подкрепленный формальными полномочиями, вероятность краха менеджера и его системы очень высока из-за противостояния объективной реальности
AEI (предпринимательское и интегрирующее принуждение)	Диктаторская власть без полномочий	Менеджер не имеет никаких формальных полномочий, но удерживает контроль над благами, важными для подчиненных, а также усиливает свои возможности за счет проявления воли в ближнем круге и влияния на большие группы людей. Такая работа чревата для самого менеджера надрывом, поскольку он переоценивает собственные профессиональные возможности
Примечание. В столбце 1 приведены авторские названия сочетаний, в столбце 2 — названия в терминологии И. Н. Дрогобыцкого[1]		

Высшей формой энергии управленческого метода является энергия абсолютной организационной власти (PAEI), источником которой может быть только комплементарная управленческая команда. Приведенные варианты энергий управленческих методов рассматриваются как энергетические источники организационного менеджмента. Его энергетических потребителей предлагается рассматривать в рамках пространственно-временной классификации экономических систем, содержащейся в теории системного менеджмента Г. Б. Клейнера. Потребителями 13 описанных

[1] **Дрогобыцкий И. Н.** Энергетическая природа организационного управления // Экономические науки. 2010. № 12. С. 275–282.

выше видов управленческой энергии могут быть экономические системы четырех типов (объектные, процессные, проектные и средовые)[1]. Общее число видов энергий организационного менеджмента в итоге равно 52 (13 сочетаний энергий методов управления, для каждого из которых возможны экономические системы-потребители четырех видов). Результаты проведенного анализа позволяют конкретизировать задачу формализации ОМ как определение и преобразование в первую очередь его энергетических характеристик. Данная работа включает в себя два этапа:

- структурирование системы и определение имеющихся в ней типов источников и потребителей управленческой энергии;
- алгоритмизацию процесса приведения данных источников и потребителей в состояние, способствующее лучшей реализации управленческих решений в системе.

Ключевая роль в этом процессе должна отводиться моделированию. В дальнейшем предполагается рассмотреть выбор тех его форм, которые позволяют решить сформулированные в настоящей статье теоретико-практические проблемы с наиболее высокой результативностью.

[1] **Клейнер Г. Б.** Системная организация экономики и системный менеджмент // XII Международная конференция по проблемам развития экономики и общества. Т. 2. М.: ВШЭ, 2012.

УДК 658

Ю. С. Лисичкина
к.э.н., доцент, зав. кафедрой
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: YUSLisichkina@fa.ru

Ю. К. Сычев
доцент кафедры «Менеджмент»
Московская академия рынка труда и информатики
Москва, Российская Федерация
E-mail: o.sycheva@mail.ru

Современные подходы к обеспечению устойчивости бизнес-процессов в операционной деятельности организации

Аннотация. Рассматривается один из важных показателей эффективности деятельности организации — устойчивость ее бизнес-процессов, ключевой составляющей которой является финансовая устойчивость. Устойчивость деятельности организации может оцениваться по времени возвращения к первоначальной эффективности после негативных воздействий факторов внешней среды (конкурентов, повышения цен на ресурсы, снижения спроса на продукцию и др.).

Ключевые слова: бизнес-процесс, операционная деятельность, концепция приемлемого риска, моделирование, управленческое решение, финансовая устойчивость,

Yu. S. Lisichkina
PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: YUSLisichkina@fa.ru

Yu. K. Sychev
Associate Professor
Department of Management
Moscow Academy of the Labor Market and Informatics
Moscow, Russian Federation
E-mail: o.sycheva@mail.ru

Modern approaches to ensure the sustainability of the business processes in the operating activities of the organization

Abstract. One of the most important indicators of organizational effectiveness is the stability of its business processes, one of which is a key component of financial stability. The stability of the organization is supposed to be evaluated time to return to the original efficiency after the negative effects of environmental factors (competition, higher prices for resources, reducing the demand for products and etc.).

Keywords: business processes, operations, the concept of acceptable risk, modeling, management decision, financial sustainability.

Согласно мировой статистике, успешный менеджер должен посвящать исследованиям не менее 30% своего рабочего времени. Японские менеджеры затрачивают на исследования более 50% рабочего времени, а российские — не более 10%. Современный менеджер — это менеджер исследовательского типа или креативный менеджер, который должен осознавать необходимость исследований, владеть методами и средствами исследования систем управления. В современном менеджменте исследования рассматриваются как главный фактор повышения эффективности управления на всех иерархических уровнях.

Повышение эффективности управления производством продукции и услуг требует новых знаний, проведения комплекса исследований как внутренних, так и внешних факторов организации. Современный подход к исследованию внутренних факторов организации в операционном менеджменте связан с процессным представлением деятельности организации, который наиболее полно реализуется в бизнес-процессе. Бизнес-процесс — это сквозная, выполняемая единым коллективом совокупность взаимосвязанных операций по превращению исходных ресурсов в конечный продукт, обладающий определенной ценностью для потребителя. Основная особенность представления деятельности организации в виде бизнес-процесса заключается в том, что он, как процесс искусственной системы, может быть представлен в виде формализованного описания всех операций от входа в систему до выхода, содержащего необходимые для управления параметры производственного процесса. Например, один из аспектов формализованного описания производственного процесса связан с использованием производственной функции организации, которая устанавливает взаимосвязь эффективности использования ресурсов организации с выходным параметром производственной системы — объемом выпуска продукции. В этом случае исследование эффективности бизнес-процесса начинается с формирования производственной функции организации, Одним из важных показателей эффективности деятельности организации является устойчивость ее бизнес-процессов, в том числе финансовая устойчивость. Устойчивость деятельности организации оценивается по времени возвращения к первоначальной эффективности после негативных воздействий внешней среды (конкурентов, повышения цен на ресурсы, снижения спроса на продукцию и др.). Устойчивость бизнес-процессов рассматривается в долгосрочном плане, но основой обеспечения устойчивости является оперативная деятельность.

Негативное воздействия динамичной, постоянно меняющейся внешней среды носит вероятностный характер, который в сфере производства определяется риском — вероятностью появления неблагоприятного события, в результате которого организация может получить прибыль ниже запланированного уровня, затратить ресурсы больше расчетных или не достичь поставленных целей.

Для того чтобы достичь устойчивого роста и развития любой социально-экономической системы[1], необходимо качественное и эффективное управление устойчивостью бизнес-процессов, которое предполагает использование концепции приемлемого риска. Оценка риска потери финансовой устойчивости направлена на установление факторов риска, связанных с финансовой независимостью организации. Исходной информацией для определения факторов риска служат данные бухгалтерского баланса (форма № 1), в частности средства по активам и пассивам.

[1] **Лисичкина Ю. С., Полянцева Н. В.** Внутренние проблемы устойчивого развития социально-экономической системы современной России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 7. С. 45–50.

Устойчивость производственных процессов во времени определяется гибкостью технологических процессов, то есть возможностью экономически целесообразно перестраиваться при изменении объема производства, отказах отдельных единиц оборудования или неритмичном поступлении ресурсов. Гибкость технологических процессов предъявляет определенные требования к формированию производственной системы.

В управлении бизнес-процессами важную роль приобретают процессы логистики, управления запасами сырья и межоперационными запасами. Формализация бизнес-процессов предполагает синхронизацию всех производственных процессов организации во времени. Основную роль в этом выполняют системы информационного обеспечения, которые в режиме текущего времени позволяют получать необходимые данные для принятия качественных оперативных управленческих решений. Огромное количество поступающей информации определяет необходимость ее предварительной обработки, например с использованием систем поддержки принятия решений (СППР). Таким образом, схема бизнес-процесса может быть представлена так, как на *рис. 1*.

Рис. 1. Схема бизнес-процесса

Для повышения устойчивости бизнес-процессов необходимо установить взаимосвязи всех факторов, от которых устойчивость зависит. Так как этих факторов много, на первом этапе необходима их систематизация. Все бизнес-процессы можно разделить по направлениям производственной деятельности, масштабу производства, уровню производственного потенциала организации (ППО), уровню менеджмента. По направлению производственной деятельности организации можно разделить на три группы:

- организации по производству товаров;
- организации по сервисному обслуживанию и предоставлению услуг;
- организации, осуществляющие производство товаров и услуг[1].

[1] **Сычев Ю. К., Храбрых С. А.** Методологические основы формирования инновационного потенциала промышленной фирмы // Экономические науки. 2010. № 1. С. 148–152.

Каждая группа имеет свои специфические особенности, которые определяют структуру формализованного представления бизнес-процессов. Основу формализованного представления любого бизнес-процесса составляет цепочка создания ценностей для конкретного потребителя или группы потребителей. В цепочке создания ценностей в бизнес-процессе первоочередную роль играет интегрированный маркетинг, который, в отличие от общепринятого маркетинга, кроме исследования рыночных факторов исследует потребности конкретного потребителя[1].

На основании данных интегрированного маркетинга формируется производственная программа, при этом определяют оптимальный объем производства исходя из оперативных и стратегических целей организации, например целей развития, целей-аналогов и функциональных целей. В зависимости от выбора цели и имеющихся в организации ресурсов формируется ППО, который характеризует фактический уровень системы ресурсов организации относительно его оптимального состояния.

В зависимости от величины и эффективности использования ресурсов определяются затраты производства и себестоимость выпускаемой продукции. Чем меньше затраты, тем выше конкурентоспособность продукции. Поэтому при производстве конечного продукта снижение затрат играет первоочередную роль. Основное влияние на затраты и прибыль оказывает объем производства. Графическое представление затрат и прибыли в зависимости от объема производства продукции представлено на *рис. 2.* Линия, соответствующая затратам, выглядит в виде S-образной кривой TC, а выручка от реализации продукции представлена прямой TR. Разница между выручкой TR и затратами TC определяет прибыль организации. Форма S-образной кривой зависит от специфики производственной деятельности организации. На графике сплошной линией обозначены затраты на производство товаров, а пунктиром — затраты на оказание услуг.

Увеличение объема выпуска продукта после достижения точки безубыточности Q_2 в сфере материального производства и сфере услуг поразному влияет на величину прибыли. В сфере материального производства после достижения определенного объема выпуска Q_3, соответствующего максимальной прибыли на единицу продукции, разница между выручкой и затратами начинает снижаться вследствие закона убывающей доходности и увеличения масштаба производства. В сфере услуг влияние закона убывающей доходности менее заметно.

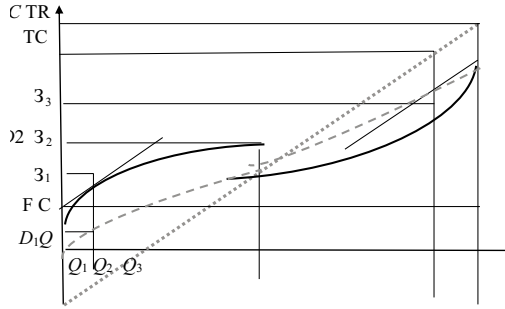


Рис. 2. График общих затрат TC и выручки от продаж продукции TR

[1] **Сычев Ю. К., Максимцов М. М., Малышев Н. И.** Концептуальные основы формирования потенциала корпоративных структур // Экономика, статистика и информатика. 2013. № 3. С. 57–62.

Информационное обеспечение бизнес-процессов позволяет связывать параметры всех процессов в единую систему. Особенностью функционирования информационной системы является обработка большого массива информации, поступающей из внешней и внутренней сред, и выделение из этого массива только той информации, которая необходима для оперативного управления бизнес-процессами. В информационную систему поступает информация о качестве, количестве и сроках выпуска конечного продукта, необходимых для этого ресурсах. В базе данных системы имеется информация об имеющихся ресурсах. Использование алгоритмов обработки информации и СППР позволяет получать информацию, необходимую для оперативного управления производством. Примером использования базы данных является система MRP, а ее модификация с добавлением СППР — MRP II.

Управление бизнес-процессами связано с разработкой и реализацией управленческих решений (УР). При разработке УР необходим учет большого количества факторов, включая уровень финансового риска. УР связаны с особо сложными проблемами управления. При решении этих проблем используются классическая теория принятия решений и методы исследования операций. Моделирование бизнес-процесса и многофакторная оптимизация предполагают использование вычислительной техники в процессе разработки УР, так как количество рассматриваемых альтернатив достигает нескольких сотен или тысяч.

Сложность процесса разработки УР заключается в обеспечении качества УР. Качество УР — степень соответствия параметров выбранной альтернативы совокупности характеристик, определяющей возможность его эффективной реализации. При разработке и реализации УР важную роль играет человеческий фактор. Если при разработке УР можно максимально исключить влияние человеческого фактора за счет того, что процесс разработки разбивается на независимые этапы, выполняемые разными исполнителями, то уменьшение влияния человеческого фактора при реализации возможно только за счет высокой мотивации и технологической дисциплины персонала. Именно этот фактор определяет принципы формирования команды бизнес-процесса, среди них основной — отказ от иерархического и функционального подхода в управлении, командная ответственность за эффективность работы. Это не означает отказ от функций управления, функции как форма специализации элементов управления сохраняются, но не закрепляются за конкретными исполнителями. Командный принцип предусматривает наличие лидеров по каждому направлению деятельности, причем в процессе выполнения различных этапов проекта они, как правило, меняются. Так, на начальном этапе выполнения бизнес-проекта основным является информационный лидер, затем его сменяет инновационный лидер, который генерирует те идеи, которые становятся ключевыми факторами успеха команды.

Формирование команды бизнес-проекта должно быть построено на основе научных методов теории организационного поведения. Учет психофизиологических характеристик персонала позволяет наиболее полно реализовать потенциал членов команды бизнес-проекта.

В долгосрочном плане устойчивость бизнес-процессов связана с выбранной стратегией и инновационным потенциалом организации. Для обеспечения конкурентоспособности продукции необходимо внедрение инноваций *(рис. 3)*. Устойчивость бизнес-процессов должна предусматривать их постоянное улучшение.

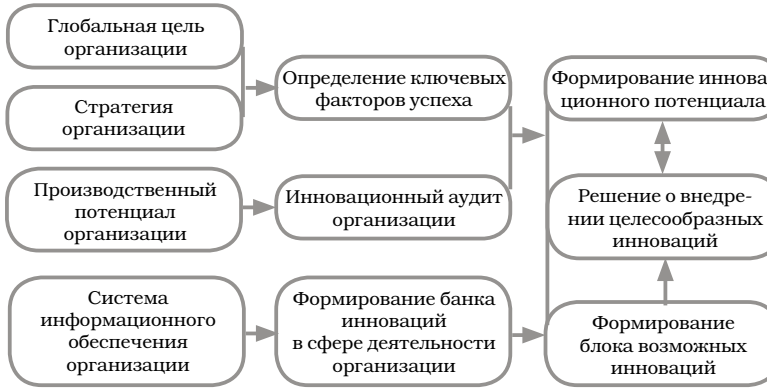


Рис. 3. Взаимосвязь факторов инновационного потенциала

Таким образом, можно выделить основные принципы устойчивости бизнес-процессов:

- для каждого процесса должны быть определены ключевые индикаторы (KPI) достижения цели, чтобы руководитель знал, на каком этапе находится команда и какие действия от него требуются[1] для устойчивости бизнес-процессов;
- бизнес-процессы должны предусматривать структурные механизмы прогноза внутренней и внешней ситуации;
- любой бизнес-процесс должен отслеживать свою модель и строить модель (образ) бизнес-процессов, с которыми он взаимодействует или возможно его взаимодействие в планируемой перспективе;
- в любой интегрированной системе бизнес-процессов могут быть предусмотрены иерархические информационно-управляющие структуры;
- при разрыве, ослаблении или изменении связей между иерархическими уровнями система бизнес-процессов должна продолжать функционировать, хотя и, возможно, с некоторой потерей эффективности;
- бизнес-процессы должны быть расклассифицированы по блокам (модулям), причем модули эти должны охватывать весь процесс;
- должны быть определены направления совершенствования, развития бизнес-процессов, запланирована разработка дополнительных функций на перспективу;
- информационная открытость всех бизнес-процессов по отношению к их внешнему окружению, готовность к восприятию внешних изменений способствует повышению устойчивости[2].

[1] **Лисичкина Ю. С., Галлямова Р. А.** Особенности использования новых технологий в менеджменте // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 9. С. 111–114

[2] **Бачурина С. С.** Принципы устойчивости инвестиционно-строительных бизнес-процессов большого города // Информационное общество. 2003. № 1. URL: http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/5276bcdeed0c6f84c3256d41005b385b

УДК 338.24

О. Н. Чемоданова
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: olganikol-ch@yandex.ru

Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента

Аннотация. В данной статье рассмотрена сущность управления коммуникациями как фактора операционного менеджмента, где направлением исследования являются организационные коммуникации в процессе производства и реализации товаров и услуг.

Управление коммуникациями в рамках операционного менеджмента объединяет управление комплексом организационных коммуникаций: PR (Public Relations — связи с общественностью), GR (Government Relations — связи с государственными органами и правительством), CRM (Customers Relationship Management — связи с клиентами и потребителями), MR (Media Relations — связи со средствами массовой информации), IR (Investors Relations — связи с инвесторами), SR (Social Relations — социальные коммуникации или корпоративная социальная ответственность), ICR (Internal Corporate Relations — внутриорганизационные коммуникации).

Совершенствование системы управления коммуникациями в рамках операционного менеджмента должно стать одним из приоритетных направлений деятельности современной организации.

Ключевые слова: управление коммуникациями, макроокружение организации, микроокружение организации, операционный менеджмент, организационный бизнес-процесс.

O. N. Chemodanova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: olganikol-ch@yandex.ru

Communications management as a factor operations management

Abstract. It describes the essence of communications management as a factor in the operational management, where the direction of the study is organizational communication in the production and goods and services realizing.

Communications Management within Operations Management integrates management of complex organizational communications: PR (Public Relations — public relations), GR (Government Relations — communication with state bodies and government), CRM (Customers Relationship Management — communication with clients and customers), MR (Media Relations — communication with the media), IR (Investors Relations — Investor Relations), SR (Social Relations — social communications, or corporate social responsibility), ICR (Internal Corporate Relations — intra-communication).

Improving the management of communications within the operational management should be one of the priorities of the modern organization.

Keywords: macro environment of organization, microenvironment of organization, operations management, organization of the business process, communication management.

В современной организации за счет большого количества потоков информации постоянно возрастает роль коммуникаций.

Существует множество определений понятия «коммуникация». Например, коммуникация (*лат.* communicatio — общее или разделяемое всеми[1] — это процесс обмена информацией, идеями, знаниями между двумя и более людьми.

Коммуникации можно рассматривать как совокупность внутриорганизационных коммуникаций, так и коммуникаций организации с ее внешней средой — микро- и макроокружением. Внутриорганизационные коммуникации — это система коммуникаций внутри самой организации и на различных ее уровнях. Существуют коммуникации между конкретной организацией и ее внешней средой[2]. Организационные коммуникации составляют базовый компонент всех коммуникационных процессов, происходящих в организации.

Организация испытывает потребности в коммуникациях и по отношению к внешней среде — ближнему и дальнему окружению. В современных условиях внешняя среда имеет степень неопределенности и постоянно меняется под воздействием различных факторов. Для эффективного функционирования любая современная организация должна постоянно отслеживать все эти изменения путем эффективных коммуникаций с элементами внешнего окружения.

Известно, что многие управленческие процессы (например, управление развитием компании, управление изменениями, управление трудовыми и финансовыми ресурсами, управление рисками и конфликтами в организации) занимают достаточно много времени в работе современного руководителя и требуют высокого профессионального уровня подготовки.

Операционный менеджмент (ОМ) рассматривается как область с четко выраженными управленческими функциями. ОМ действует в рамках управленческой системы, которая использует «входящие» ресурсы организации: сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты и т.д. путем преобразования в готовую продукцию или услугу на «выходе». Как деятельность по управлению операционной системой и бизнес-процессами он напрямую зависит от эффективности коммуникаций организации с внешней средой. Именно поэтому совершенствование системы коммуникаций должно стать одним из приоритетных направлений деятельности ОМ.

Например, в любом образовательном учреждении высшего образования входящие элементы — выпускники школ, при помощи ресурсов — профессорско-преподавательского персонала, рабочих программ и т.д. через преобразующую функцию — передачу знаний и навыков на «выходе» становятся квалифицированными специалистами.

Очевидно, что внутриорганизационные бизнес-процессы ОМ непосредственно взаимодействуют со всеми компонентами внешней и внутренней сред организации, поэтому в настоящее время возрастает роль организационных коммуникаций для эффективного развития и функционирования современной компании.

Мы отдаем первостепенную роль ОМ как фактору обмена информацией между сотрудниками компании в процессе непосредственного производства товаров и услуг. В системе ОМ коммуникации развиваются

[1] **Виханский О. С., Наумов А. С.** Менеджмент: Учебник. 4 изд., перераб., доп. М.: Экономистъ, 2011.
[2] **Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф**. Основы менеджмента / Пер. с англ. . 3-е изд. М.: Вильямс, 2012.

и совершенствуются за счет развития информационных технологий. Этот фактор помогает расширить зону возможностей менеджера низшего звена при реализации функций управления и способствовать принятию эффективных управленческих решений в процессе производства.

Процесс использования современных информационных технологий и электронных средств коммуникаций становится одним из важнейших условий деятельности организации в условиях конкуренции. На этапе ОМ электронные средства коммуникации должны стимулировать творческий потенциал работников, повышать производительность труда, приводить к эффективной работе организации и получению прибыли.

Использование интернет-ресурса оказывает эффективное влияние на процесс управления на уровне ОМ для ускорения процесса принятия решения и многократного увеличения деловых связей и коммуникаций, а также способствует привлечению большего количества новых клиентов и потребителей.

Сегодня практически у каждой компании есть свой сайт в Интернете, а значит, это открывает новые возможности по развитию новых направлений деятельности и способствует развитию эффективных двусторонних коммуникаций. В настоящее время корпоративные сайты открывают новые перспективы в деятельности организации:

- мониторинг статистики посещений сайта;
- создание имиджа конкретной организации;
- создание и хранение баз данных поставщиков, потребителей, заказчиков;
- осуществление электронных платежей при продаже продукции или услуг компании;
- создание эффективных электронных коммуникаций и обратной связи с внешним окружением организации, что значительно повышает оперативность принятия решений[1].

Все это факторы дают организации возможность практически полностью заменить традиционную бумажную документацию, что значительно сократит время на принятие решений в процессе производства.

На современных рынках ситуация может стремительно меняться в течение короткого промежутка времени. Значит, в процессе принятия управленческих решений и выработки инновационных подходов к управлению организацией нужна быстрая реакция. Использование этих возможностей способствует эффективному управлению организацией и всем комплексом организационных коммуникаций.

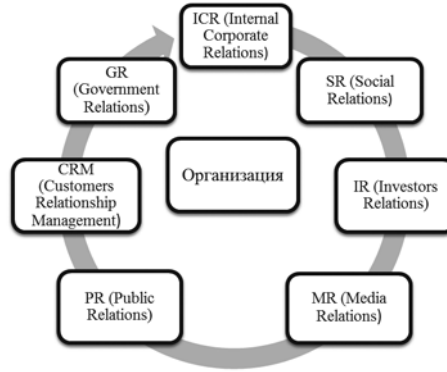
В управление комплексом организационных коммуникаций входят:

- связи с общественностью (Public Relations, PR);
- связи с государственными органами и правительством (Government Relations, GR);
- связи с клиентами и потребителями (Customers Relationship Management, CRM);
- связи со средствами массовой информации (Media Relations, MR);
- связи с инвесторами (Investors Relations, IR);

[1] **Чемоданова О. Н.** Совершенствование управления коммуникационными процессами с использованием инновационных технологий в современных организациях // Вестник Финансового университета. 2011. № 6 (66). С. 21–26.

- социальные коммуникации или корпоративная социальная ответственность (Social Relations, SR);
- внутриорганизационные коммуникации (Internal Corporate Relations, ICR).

Все виды организационных коммуникаций, являясь отдельными структурными компонентами, находятся в неразрывной связи между собой и повышают инвестиционную привлекательность, деловую репутацию и имидж организации в глазах общественности *(см. рисунок)*.



Комплекс организационных коммуникаций

Системный подход, применяемый при решении управленческих задач на любом уровне управления, в том числе и при решении производственных задач, предполагает, что будут использованы информационные коммуникационные технологии, которые способствуют повышению эффективности коммуникационного процесса. Дальнейшее развитие стратегического и оперативного управления будет происходить за счет электронного обмена информацией и установления деловых коммуникаций. Такое состояние дел существует во всех современных организациях, благодаря чему у них есть возможность с помощью текущего контроля быстро решать многие вопросы оперативного управления[1].

Итак, управление коммуникациями в контексте ОМ — это теоретическая и практическая концепция управления организационными коммуникациями внутри организации, а также между организацией и ее внешней средой, которая направлена на создание оптимально эффективных коммуникационных процессов на всех уровнях управления, а также на формирование имиджа организации и конкурентоспособности производимой продукции.

Достигнув высокого уровня коммуникаций, в том числе в системе ОМ, компания может своевременно реагировать на изменение ситуации на рынке и дифференцированно подходить к выпуску новой продукции, а также совершенствовать технологию предоставления новых услуг. Поставленные цели могут быть достигнуты при наличии ответственности менеджеров-руководителей при решении операционных управленческих задач, тогда успех будет гарантирован, что в значительной мере будет способствовать эффективной деятельности современной организации.

[1] **Чемоданова О. Н.** Коммуникационный менеджмент как фактор повышения эффективности современной организации // Управленческие науки. 2013. №2(7). С. 58–62.

УДК 65.012.654

С. А. Братченко
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: svetlana.bratchenko@gmail.com

Управление закупками и цепями поставок в операционном менеджменте

Аннотация. Статья посвящена применению подхода операционного менеджмента к снабжению предприятия материальными ресурсами. Показано, что такое применение приводит к изменению парадигмы снабжения, формулируемой как управление бизнес-процессами в области закупок и цепей поставок. Проанализированы основные, наиболее эффективные инструменты в области снабжения, предлагаемые операционным менеджментом для повышения конкурентоспособности компании. Потенциал использования данных инструментов российскими предприятиями в настоящее время далеко не исчерпан.

Ключевые слова: аутсорсинг, вытягивающая система, логистика, операционный менеджмент, управление закупками, управление цепями поставок.

S. A. Bratchenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: svetlana.bratchenko@gmail.com

Purchasing and supply chain management in operations management

Abstract. The present article is devoted to application of operations management approach to company material resources supply. It is shown that the approach results in the supply paradigm alteration. It can be enunciated as management of purchasing and supply chain business processes. The most effective basic operations management supply instruments for company's competitive capacity raise are analyzed. The potential of the above mentioned instruments hasn't been exhausted by Russian companies yet.

Keywords: outsourcing, pull-type production system, logistics, operations management, purchasing management, supply chain management.

Примерно до середины прошлого столетия основное внимание менеджеров было сосредоточено на повышении эффективности производства. К 1960-м годам резервы повышения конкурентоспособности за счет расширения и совершенствования производства были в значительной степени исчерпаны, начался поиск новых источников экономического роста компаний. Именно тогда отношения с поставщиками (а затем и с покупателями) попали в фокус внимания менеджеров.

В результате выяснилось, что реорганизация бизнес-процессов в сфере распределения, не требующая больших капитальных вложений, действительно в состоянии обеспечить компании существенные преимущества.

Что же именно позволило добиться таких результатов? Главное, у руковод-

ства компаний изменилось понимание задачи снабжения, парадигмы снабжения: вместо обеспечения ресурсами она стала управлением закупками, то есть предметом внимания менеджеров стало не обеспечение ресурсами само по себе, а организация системы снабжения ресурсами, бизнес-процессы в снабжении. Целью снабжения стала такая реорганизация бизнес-процессов, которая бы обеспечила компании максимальную эффективность.

Поскольку данная задача должна решаться перманентно во времени, то современной задачей управления закупками является постоянное совершенствование организации системы закупок и отношений с поставщиками, которое бы обеспечивало устойчивое повышение результативности системы снабжения для повышения эффективности деятельности всей компании в целом.

На основе данной парадигмы за этот период было сделано несколько управленческих открытий, радикально изменивших конфигурацию бизнес-процессов и продвинувших снабжение на качественно новый уровень. Эти нововведения столь существенны, что они не устарели, и до сих пор эффективное управление закупками предполагает активное использование данных инструментов.

Применение принципов логистики в бизнесе. Применение инструментов военной науки — логистики в бизнесе привело к тому, что на снабжение стали смотреть с операционной точки зрения, как на движение материальных потоков. В компаниях были образованы департаменты логистики, в которых задачи организации закупок, транспортировки и хранения были объединены для достижения единой цели (логистической миссии). Часто ее называют правилом «семи R»: «ensuring the availability of the *right* product, in the *right* quantity and the *right* condition, at the *right* place, at the *right* time, for the *right* customer, at the *right* cost», что можно перевести как «обеспечение наличия нужного продукта в нужном количестве и нужного качества в нужном месте в нужное время для конкретного потребителя с наименьшими затратами».

Работа по сокращению издержек в департаментах приобрела системный характер: например, был разработан и нашел широкое применение так называемый ABC-метод; широко применялись методы, оптимизирующие параметры операционной деятельности; на каждом производственном и складском участке был налажен компьютеризированный учет; получили широкое распространение новые информационные технологии (сначала был внедрен модуль MRP I, который позволяет на основании известного плана производства и технологических норм расхода сырья с учетом фактических остатков ресурсов на складе рассчитывать потребности в изготовлении комплектующих и полуфабрикатов производственными цехами и в закупке ресурсов департаментом логистики; позднее были разработаны и успешно применяются более функциональные модули MRP II, DRP, ERP).

Реорганизация бизнес-процессов организации снабжения компании в соответствии с рекомендациями науки логистики позволила преодолеть практически все узкие места, характерные для традиционной схемы организации закупок, и содействовала существенному повышению конкурентоспособности компаний.

Концепции вытягивающего производства. Следующее открытие было сделано непосредственно в сфере производственного менеджмента, но оно привело к пересмотру базовых принципов организации закупок и кардинальной перестройке отношений с поставщиками. Имеется в виду переход от принципов так называемого выталкивающего производства к организации вытягивающего производства (концепции Канбан, Just-in-time *(Точно вовремя)*, бережливого производства (Lean production)). Благодаря этим нововведениям становится

возможным отказаться от страховых запасов и существенно уменьшить текущие производственные запасы сырья и полуфабрикатов (продуктов незавершенного производства). Японские менеджеры, авторы концепции, утверждают, что страховые запасы служат сокрытию реальных проблем, в то время как целью управления считаются выявление и устранение этих проблем. Применение данных концепций предполагает существенное сокращение периодичности и размера поставок. Теперь следует обеспечивать поставку не к дверям склада, а на конкретный производственный участок в нужное время, в нужном ассортименте и требуемом количестве. В этих условиях у предприятия просто нет возможности проверять качество поступающих ресурсов, а значит, качество поставляемых сырья, материалов и комплектующих должны обеспечивать сами поставщики. В результате ужесточения требований число поставщиков сокращается, при этом отношения с оставшимися поставщиками становятся более прочными, разносторонними и глубокими.

Система предпочтений при выборе поставщиков меняется: если раньше приоритетной оказывалась минимальная предлагаемая цена, то сейчас на первый план выдвигается надежность — срыв поставок стоит предприятию гораздо дороже, а экономия на сокращении запасов, затрат по содержанию складов и обслуживающего персонала с лихвой компенсирует некоторое повышение цены закупаемых ресурсов.

В настоящее время концепции вытягивающего производства получают все большую популярность в России. Согласно опросу, проведенному в 2008 году Институтом комплексных стратегических исследований среди руководителей российских предприятий (767 чел.), 26 % предприятий использовали методы бережливого производства[1].

Аутсорсинг. Еще одной новацией стало расширение использования аутсорсинга. Поскольку существует тенденция дальнейшего усложнения производственных и информационных технологий, сфера эффективного применения аутсорсинга продолжает расширяться. Наряду с функциональным аутсорсингом все большее распространение получает производственный аутсорсинг, который предполагает делегирование отдельных процессов производства или всего цикла сторонним компаниям. Это позволяет предприятию сконцентрироваться на стратегических областях (например, разработке новых продуктов и услуг), увеличивает гибкость производственных процессов. Непосредственным результатом и целью перехода на аутсорсинг является снижение операционных затрат. Большинство преуспевающих компаний в мире широко используют преимущества аутсорсинга.

Как использование аутсорсинга влияет на организацию управления закупками? Очевидно, что в результате делегирования производственных задач другим компаниям:

- возрастает число поставщиков,
- увеличивается число позиций закупаемых материалов, сырья, деталей, узлов, запчастей.

Вышеуказанные факторы увеличивают роль, которую играют поставщики, цепочки поставок и собственно департамент логистики, регулирующий вопросы поставок, в повышении эффективности деятельности предприятия.

Управление цепями поставок (УЦП). Переход от ненасыщенного рынка продавца к насыщенному рынку покупателя, углубление отношений

[1] **Кононова В. Ю., Болтрукевич В. Е.** Применение Lean Manufacturing на промышленных предприятиях России в 2006–2008 гг. / Институт комплексных стратегических исследований; Высшая Школа Бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова // Институт комплексных стратегических исследований. [Б.м., б.г.]. URL: http://icss.ac.ru/userfiles/file/1.pdf.

с поставщиками как в результате развития аутсорсинга, так и применения концепций вытягивающего производства привели к необходимости, с одной стороны, и возможности — с другой, системной координации собственной деятельности с планами других предприятий (включая и поставщиков, и покупателей). В итоге меняется характер отношений между производственной компанией и поставщиками, эти отношения начинают приобретать принципиально новые черты, становятся более тесными, операционная грань все больше размывается, хотя юридические и финансовые границы остаются незыблемыми. Таким образом формируются цепи поставок.

С точки зрения операционного менеджмента, цепь поставок — это совокупность потоков и соответствующих им кооперационных и координационных процессов между различными участниками цепи создания стоимости для удовлетворения потребностей потребителей в товарах и услугах. Совершенно естественно, что предприятие пытается использовать данные кооперационные и координационные процессы для повышения собственной эффективности, то есть управлять данными процессами. УЦП — это системный подход к интегрированному планированию и управлению всем потоком информации, материалов и услуг от конечного потребителя через предприятия и склады до поставщиков сырья. УЦП является целостной концепцией ведения бизнеса, объединяющей передовые организационные принципы и возможности современных информационных технологий[1]. Цель УЦП — максимизация общей стоимости, создаваемой цепью поставок при обеспечении устойчивости поставок[2].

Формирование цепей поставок привело к тому, что в течение последних десятилетий между собой конкурируют не отдельные компании, а цепи поставок. И в этой конкуренции выигрывает тот, кто управляет цепью эффективнее. Поэтому управление цепью поставок все более осознается как основной определяющий фактор конкурентного преимущества в современном бизнесе.

В настоящее время УЦП определяет до 30% дохода предприятия. От этапа конфигурирования цепей поставок зависит до 80% стоимости продукции, на цепи поставок приходится до 75% операционных затрат[3].

В 2012 году компания PriceWaterhausCoopers провела масштабное исследование[4], собрав и обобщив мнения более чем 500 экспертов, представлявших различные отрасли производства и сферы сервиса по проблематике УЦП. Результаты исследования подтвердили, что по мере дальнейшего насыщения рынков, глобализации и развития информационных технологий значение цепей поставок как ключевого фактора повышения доходности и конкурентоспособности бизнеса, вероятно, будет только увеличиваться, как и инвестиции в цепи поставок.

Активное применение инструментов операционного менеджмента при управлении закупками и цепями поставок особенно актуально для российских предприятий, активно овладевающих мировым опытом менеджмента.

---

[1] **Иванов Д. А.** Управление цепями поставок. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. — 660 с.

[2] Максимизация общей прибыли в цепи поставок не влечет за собой автоматически увеличения прибыли каждого участника цепи поставок.

[3] **Иванов Д. А.** Управление цепями поставок. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. — 660 с.

[4] **Цепочки** поставок нового поколения // PriceWaterhausCoopers. URL: https://www.pwc.ru/en/performance-management/assets/global-supply-_chain-survey-2013-rus.pdf.

УДК 658

А. К. Коптелов
вице-президент ABPMP Russia
директор департамента стандартизации бизнес-процессов
Университет «Синергия»
Москва, Российская Федерация
Эксперт информационных агентств
E-mail: koptelovak@yandex.ru

Ю. С. Лисичкина
к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: YUSLisichkina@fa.ru

Итоги исследования: управление бизнес-процессами-2015

Аннотация. Рассматриваются результаты исследования системы управления бизнес-процессами в современных компаниях. В большинстве опрошенных компаний процессное управление применяется только для ключевых процессов, которые регламентированы и в целом обеспечивают достижение целей. Проведенное исследование безусловно дает современное представление общей картины использования системы управления бизнес-процессами, эффективность которой напрямую связана с дальнейшим устойчивым развитием компании.

Ключевые слова: операционная эффективность процессов, оптимизация, процессный подход, регламентация бизнес-процессов, управление.

A. K. Koptelov
Vice President ABPMP Russia
Director of Department for the Standartdiation of Business Processes
Synergy University
Moscow, Russian Federation
Expert News Agencies
Moscow, Russian Federation
E-mail: koptelovak@yandex.ru

Yu. S. Lisichkina
PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: YUSLisichkina@fa.ru

Modern approaches to ensure the sustainability of the business processes in the operating activities of the organization

Abstract. The article is devoted to the study of business process management in modern companies. Process management is used for the basic processes and generally achieve the objectives of the company. Of course, this study provides a modern view of the overall picture of the use of business process management. The effectiveness of the process approach, in direct proportion related to the further sustainable development of the company.

Keywords: operating efficiency of processes, optimization, process approach, regulation of business processes, the management.

Процессный подход к управлению — основа всех современных систем управления. Согласно международным стандартам качества ИСО 9000:2000, процессный подход — один из восьми принципов менеджмента качества, который способствует достижению целей качества, тогда как «желаемый результат достигается более эффективно, когда соответствующие ресурсы и деятельности управляются как процесс»[1]. В стандарте предлагается следующее определение процесса: «Процессный подход содействует способности организации устанавливать и понимать ее деятельности и их взаимосвязи. Это дает возможность организации определять и контролировать эти деятельности. Процесс преобразует входящие элементы в выходящие, используя регулирующие механизмы (ресурсы) при управлении. Входящие элементы, управление (процедура) и/или выходящие элементы могут быть материальными или нематериальными. Система измерения может быть использована для сбора информации или данных для анализа выполнения процесса и/или входящих и выходящих характеристик»[2]. В связи с этим для эффективной работы организации должны уметь выделять в собственной деятельности взаимосвязанные и взаимодействующие бизнес-процессы для дальнейшего управления ими. Зачастую выход одного процесса одновременно формирует вход для следующего, в результате деятельность организации представляет собой последовательную цепочку определенных процедур. Процессным подходом может считаться «Систематическая идентификация и менеджмент задействованных в организации процессов и особенно их взаимосвязей»[3]. Управлять бизнес-процессами следует системно, учитывая и понимая их взаимосвязи и взаимодействия.

Преодолеть существующие барьеры между различными функциональными структурами, объединить усилия всех подразделений и сконцентрировать их на достижении главных целей организации позволит управление современного типа — процессный подход. Процессный подход становится все более популярным в российских компаниях, поэтому в 2015 году вице-президент по маркетингу АВРМР Андрей Коптелов и аналитик бизнес-процессов (аэропорт «Шереметьево») Мария Филатова провели исследование «Итоги исследования: управление бизнес-процессами-2015», посвятив свою работу методологиям и инструментам управления бизнес-процессами, применяемым на практике.

В опросе приняли участие 78 компаний, которые распределились по сферам деятельности:

- консалтинг/системная интеграция (18%);
- розничная и оптовая торговля (14%);
- финансовые услуги и страхование (13%);
- другое (13%);
- строительство (8%);
- нефтегазовый сектор (6%);
- телекоммуникации (6%);
- сервисные компании (5%);
- тяжелая промышленность (4%);
- государственный сектор (3%);

[1] **Системы** менеджмента качества. Основные положения и словарь. Межгосударственный стандарт. ГОСТ ISO 9000-2011. М.: Стандартинформ, 2012.
[2] Там же.
[3] Там же.

- образование (3%);
- энергетика (3%);
- фармацевтика и химическая промышленность (1%);
- легкая промышленность (1%).

Состав респондентов показал, что интерес к управлению бизнес-процессами есть не только у бизнес-аналитиков, но и у специалистов других категорий:

- ИТ-менеджеры (19%);
- бизнес-аналитики (18%);
- руководители отдела по организационному развитию (12%);
- топ-менеджеры (10%);
- руководители отдела или департамента основного бизнес-направления (10%);
- руководители процессного офиса (9%);
- другое (8%);
- бизнес-архитекторы, архитекторы процесса (6%);
- системные аналитики (6%);
- специалисты внедрения ИТ (3%);
- специалисты по системе менеджмента качества (1%).

В целом картина опроса показала, что управление процессами из года в год укрепляет свои позиции на российском рынке: в 87% опрошенных компаний в той или иной степени описываются и регламентируются бизнес-процессы.

Российские компании пока не очень активно используют общепринятые методы, приемы и стандарты BPM (Bisiness Process Management), большинство пока использует собственные решения.

Достаточно большая часть руководителей понимает важность непрерывного совершенствования бизнес-процессов. Почти в половине опрошенных компаний ключевые процессы задокументированы и их описание является актуальным. В большинстве компаний задокументированы ключевые процессы, документы являются актуальными и доступными для всех сотрудников, а бизнес-руководители компании привержены идее непрерывного совершенствования бизнес-процессов. Менее половины опрошенных руководителей компаний признались, что сотрудники знают, какие действия необходимо предпринять в случае обнаружения возможности улучшения процесса; в компании автоматизированы сквозные бизнес-процессы, осуществляется непрерывный контроль показателей процессов; описание, анализ и оптимизация процессов является необходимым навыком для любой менеджерской позиции в компании.

В большинстве опрошенных компаний процессное управление применяется только для ключевых процессов, ключевые бизнес-процессы регламентированы и в целом обеспечивают достижение целей. Меньшая часть опрошенных организаций подтвердила, что процессное управление отсутствует, но есть понимание необходимости; вопрос внедрения процессного управления не рассматривается. Только три процента из опрошенных организаций ведет постоянный мониторинг и совершенствование большинства процессов в информационных системах и для большинства бизнес-процессов установлен детальный и контролируемый регламент.

Большинство компаний описывают ключевые процессы и единичные процессы, и лишь 3 % компаний не описывают и не планируют описание процессов *(рис. 1)*. Практически половина опрошенных компаний сосредоточена на постепенном улучшении ключевых процессов, широкомасштабной автоматизации процессов на уровне всего предприятия, а также на определении показателей эффективности процессов.

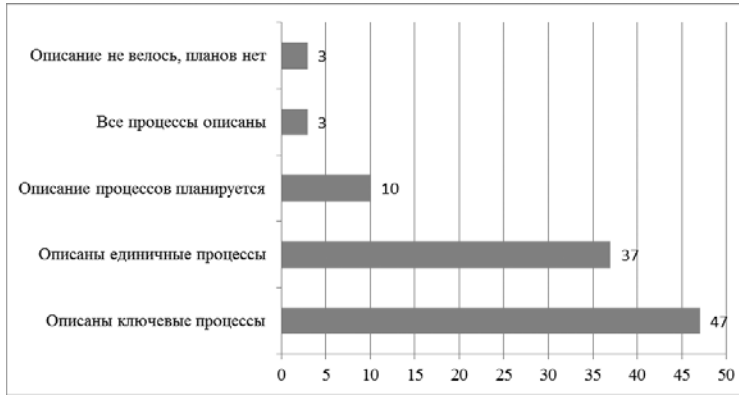


Рис. 1. Состояние описания процессов в компаниях, %

Во многих компаниях центр компетенций управления бизнес-процессами пока находится в ИТ-подразделениях или на уровне высшего руководства, а 42% опрошенных еще не создали центр компетенции по BPM. Достаточно велик процент компаний, где нет менеджеров, отвечающих за процессы *(рис. 2)*.

Рис. 2. Структура ответственных за BPM, %

Из года в год не меняется тройка лидеров, в прошлом году на первом месте была автоматизация процессов, в этом году лидируют регламентация и стандартизация. Возможно, это связано с экономической ситуацией, на фоне которой более дорогостоящие решения оптимизации процессов, например автоматизация, уходят на второй план.

Рис. 3. Цели описания бизнес-процессов, %

В рамках внедрения системы BPM существуют побуждающие и сдерживающие факторы процессного управления.

Основными побуждающими факторами внедрения процессного управления являются повышение управляемости/прозрачности деятельности компании, снижение затрат/увеличение прибыли и повышение операционной эффективности процессов. По данным опроса 2015 года, основным эффектом внедрения процессного управления послужило повышение управляемости *(рис. 4)*.

Сдерживающим фактором при внедрении процессного управления являются кадры: это выражается в отсутствии компетентных специалистов, в инертности сотрудников, а также в отсутствие бюджета и времени на внедрение.

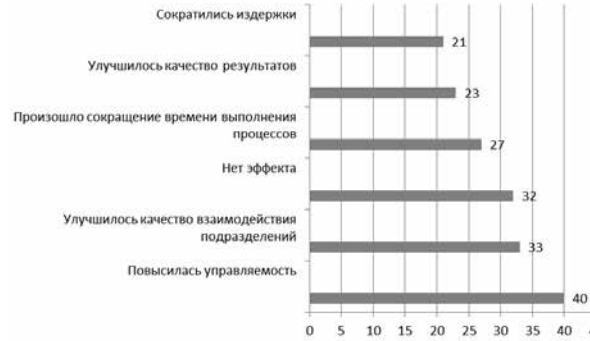


Рис. 4. Эффект от внедрения, %

Важным этапом исследования являлось выявление тех нотаций моделирования, которые используют компании. Бесспорным лидером среди нотаций является BPMN (англ. Business Process Model and Notation, нотация и модель бизнес-процессов — система условных обозначений для моделирования бизнес-процессов). BPMN является универсальным инструментом, подходящим для описания процессов, как для регламентации, так и для их автоматизации. Кроме того, почти 40% компаний не использует какие-либо общепринятые стандарты, направленные на оптимизацию тех

или иных процессов. Те, кто их все же применяет, предпочитают ABPMP Body of Knowledge *(рис. 5)*.

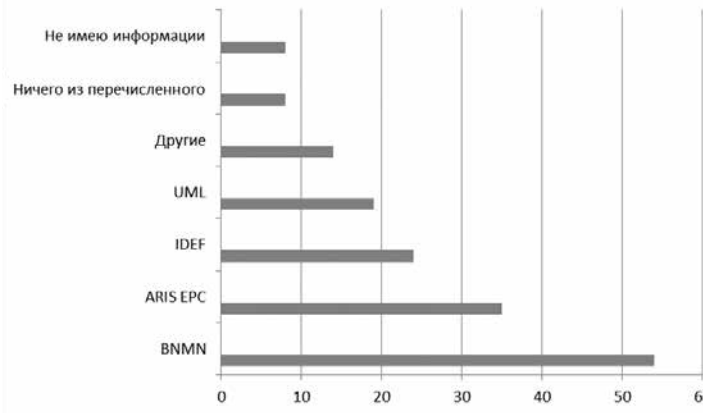


Рис. 5. Структура использования нотаций для моделирования бизнес-процессов, %

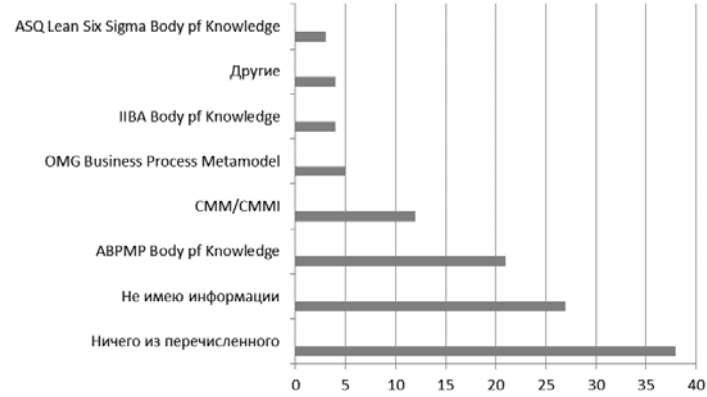


Рис. 6. «Какие технологические стандарты используете/ планируете использовать?», %

Как и в предыдущие годы, простые графические средства моделирования лидируют среди средств описания бизнес-процессов. Их преобладание характерно для всех категорий компаний. Применение дорогих профессиональных инструментов моделирования характерно для крупных и средних компаний.

Среди методов и приемов BPM лидерами являются собственные методы описания, контроля и совершенствования процессов *(рис. 7)*. Это связано с ограниченным количеством квалифицированных кадров, умеющих успешно применять на практике общепринятые методики оптимизации и контроля процессов. Помимо собственных методов, широко распространены системы менеджмента качества.

Рис. 7. «Структура использования методов или приемов BPM в компании», %

Одним из самых популярных инструментов является документирование процессов: сложно приступать к какой-либо оптимизации, не имея описания происходящего. Практически в половине опрошенных компаний производится согласование процессов с информационными системами, что, безусловно, повышает качество работы последних *(рис. 8)*.

Рис. 8. «Какие организационные мероприятия вы используете?», %

Пока обучение процессному управлению в компаниях непопулярно: две трети опрошенных компаний не проводят каких-либо обучающих мероприятий. У оставшихся наиболее популярны тренинги по моделированию, анализу по управлению процессами *(рис. 9)*.

Рис. 9. «Проводятся ли в компании тренинги по процессному управлению?», %

Безусловно, исследование дает современное представление общей картины использования, системы управления бизнес-процессами, эффективность которой напрямую связана с дальнейшим устойчивым развитием компании.

Несмотря на то что разработка и внедрение процессного подхода — достаточно ресурсоемкая задача, необходимо понимать, что внедрение части подсистем процессного подхода существенно повышает результативность и эффективность системы управления. В процессе описания и анализа бизнес-процесса происходит обмен информацией между его участниками, появляется возможность сформировать правильное, разделяемое всеми понимание бизнес-процесса и решить большинство системных и поведенческих проблем. Это является неоспоримым достоинством процессного подхода.

УДК 330.322

К. А. Контаурова
аспирант
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ks.kon87@mail.ru

Организация оперативного управления инвестиционной деятельностью крупных корпораций с государственным участием

Аннотация. Инвестиционная составляющая остается за рамками операционной деятельности компании. Четко выстроенный инвестиционный процесс может стать существенным конкурентным преимуществом корпорации с государственным участием. В результате формирования проектного офиса на базе управляющей компании и внедрения стандартов управления проектом за счет разделения его на фазы можно построить продуктивный процесс оперативного управления инвестиционной деятельностью корпорации. Эффективным инструментом согласования перечня обязательных документов каждой фазы, построения системы документооборота проекта и проектной деятельности в корпорациях с государственным участием является чек-лист.

Ключевые слова: корпорация с государственным участием, управление инвестиционной деятельностью, чек-лист.

K. A. Kontaurova
Post-graduate Student
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ks.kon87@mail.ru

Operational management of investment activities of the enterprises with a government stake

Abstract. An Investment activity is up for operating activity of the company. Clear investment process will be competitive position of the enterprise with a government stake. Development of the project office in Management Company and creating of a standard work of project management due to organize the process of operating management of investment activities of the company. Checklist is efficient instrument for approval documents of each phase. Checklist helps to organize document flow and operational management of investment activities of the enterprises with a government stake.

Keywords: enterprise with a government stake, investment management activities, checklist.

Завтрашний день — это возможность.
П. Друкер

Процесс оперативного управления охватывает многие элементы деятельности компании: производственный, логистический элементы, операционный поток сырья, техническую поддержку и финансовые элементы, оставляя инвестиционную составляющую за рамками операционной деятельности. Государственные корпорации слабо фокусируются на инвестиционной деятельности и ее операционном управлении как с позиции принятия решения

о запуске проекта, так и с позиции дальнейшего менеджмента реализуемых проектов. В вопросах развития бизнеса наиболее важной характеристикой компании является возможность прогнозировать будущие возможности и вкладывать в них денежные средства. «Вы не можете сохранить все как есть, так как в этом случае вы погибнете»[1].

Крупные корпорации с государственным участием, сформированные по принципу холдингов, сталкиваются с наибольшими сложностями в построении и развитии инвестиционного процесса. Во-первых, инициация проектов происходит на базе дочерних зависимых обществ (ДЗО) холдинга и не рассматривается детально на уровне управляющей компании. Во-вторых, инновационной деятельностью в ДЗО занимаются отделы научно-исследовательских разработок (НИР), опытно-конструкторских разработок (ОКР), которые далеки от потребностей операционной деятельности холдинга и работают над созданием нового продукта или совершенствованием выпускаемого продукта. Периодическое финансирование НИОКР в госкомпаниях на протяжении ряда лет (от 3 до 5 и более) приводит к накоплению затрат на счетах бухгалтерского учета и длительному пребыванию проекта в незавершенном состоянии. Завершение инвестиционного проекта происходит либо спустя значительное время, либо посредством списания расходов НИОКР, последнее не приводит к созданию нематериальных активов. В результате эффективность инвестиционной деятельности корпораций с государственным участием крайне низкая.

Четко выстроенный инвестиционный процесс может стать существенным конкурентным преимуществом корпорации с государственным участием, способен повысить эффективность инвестиций, направляемых в развитие компании. В инвестиционном процессе существуют ключевые составляющие, влияющие на принятие решения о реализации проекта: цель инвестирования, объект инвестирования, оценка стоимости проекта и сроки финансирования. Все они являются стандартными для любого инициируемого проекта. Необходимо дополнительно отметить важность анализа рисков проекта. Их следует рассматривать в плане возможного возникновения рисков при реализации проекта и при влиянии на финансовую составляющую проекта, например, рост цен на материалы, задержки поставок оборудования и т. п., и при отказе от реализации проекта, например если рассматриваемый проект стратегически важен для компании, но весьма дорог. Для того чтобы учесть все вышеперечисленные вопросы, каждый инициированный инвестиционный процесс, вне зависимости от суммы затрат и масштабов реализации, следует рассматривать как проект.

Градация проектов исходя из оценки стоимости бюджета позволит классифицировать проекты на крупные либо нет с выделением уровня ответственности и принятия решений в процессе реализации и финансирования. Сроки финансирования существенным образом влияют на стоимость денег, ведь «цент сегодня лучше доллара завтра»[2]. Концепцию финансирования проекта следует строить с учетом максимально отложенного срока начала инвестирования, т.е. не ранее чем наступление фазы «Исполнение».

Таким образом, операционное управление проектной деятельностью требует ежедневного контроля и администрирования. Инвестиционная деятельность холдинга — это значительная затратная составляющая, призывающая к тому, чтобы иметь четкие операционные планы для ее реализации.

---

[1] **Эдерсхейм Э.** Лучшие идеи Питера Друкера / Пер. с англ. под ред. А. А. Чернова. СПб.: Питер, 2008. 384 с.: ил. (Серия «Теория менеджмента»).

[2] **Хиггинз Р. С.** Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2013. 464 с.

Для построения операционного процесса управления инвестиционной деятельностью холдинга с государственным участием в организационной структуре управляющей компании необходимо предусмотреть проектный офис, в компетенции которого войдет всесторонний контроль над проектами. Крупные проекты, инициируемые в ДЗО, также должны находиться в ведении проектного офиса управляющей компании. Границы контроля проектного офиса за инвестиционными проектами следует предусмотреть в рамках полного цикла реализации проектов — от начала до завершения и передачи результатов проекта в операционную деятельность.

Инвестиционные проекты характеризуются длительными сроками выполнения и большими объемами инвестиций. Внедрение стандартной процедуры реализации проектов позволит создать систему проектного управления холдинга и обеспечит операционное руководство инвестициями корпорации с государственным участием, чтобы впоследствии минимизировать безуспешные траты денежных средств и времени.

Разделение инвестиционного проекта на несколько фаз сделает возможным детальный анализ каждой фазы, определяя цель, задачи, риски, объем финансирования и ресурсов каждой фазы, это позволит более точно оценивать затраты для всего проекта. Схематично жизненный цикл проекта представлен на *рис. 1*. Рассмотрим подробнее каждую фазу проекта.

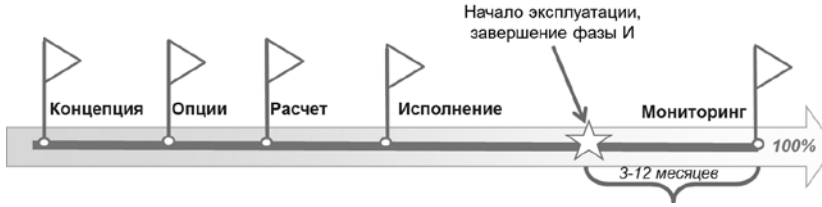


Рис. 1. Жизненный цикл проекта

Фаза «Концепция» предусматривает анализ идеи проекта, менеджер рассматривает конструктивный принцип реализации, выбирает технологию, проводит предварительную оценку стоимости, определяет дальнейшую стратегию действий.

Фаза «Опции» заключается в поиске возможных альтернатив реализации проекта. Выбирается оптимальный вариант выполнения проекта исходя из стоимости и технологии.

Фаза «Расчет» включает детальный анализ и расчет затрат, необходимых для реализации проекта. Нужно выполнить проработку проектирования, получить необходимые разрешения перед началом строительства.

Фаза «Исполнение» предусматривает эффективную реализацию проекта для достижения запланированных результатов. Завершением фазы «Исполнение» являются начало эксплуатации реконструированного или вновь построенного объекта и его передача в операционную деятельность. В зависимости от масштаба реализованного проекта процесс передачи результатов в операционную деятельность может занять от 1 до 6 месяцев и более, что предусмотрено в фазе «Мониторинг». Для окончательного принятия решения о завершении проекта требуется оценить все технологические и инфраструктурные цепочки, дать оценку фактически достигнутым показателям эффективности выполненного проекта. Как правило, финальное согласование завершения проекта и утверждение достигнутых

показателей проходят по истечении 6 месяцев работы актива. Длительность каждой фазы проекта определяется в зависимости от времени, требуемого для ее реализации и согласования перечня документов, предусмотренных в рамках фазы.

Эффективным инструментом в построении документооборота каждой фазы проекта и проектной деятельности в целом является чек-лист. В каждой фазе проекта чек-лист имеет одинаковую структуру и включает девять блоков: маркетинг, экономика, разрешительные документы, проектно-изыскательские работы, строительство, технология, блок HR, охрана труда, управление проектом. Каждый блок включает перечень соответствующих документов, требующих согласования. Например, чек-лист фазы «Концепция» *(рис. 2)* включает следующие документы: первичный маркетинговый анализ в блоке «Маркетинг». В блок HR входит документ «Состав команды проекта фазы "Концепция"»; блок «Управление проектом» предусматривает график реализации этапа «Концепция» и оценку сроков реализации остальных фаз проекта.

Чек-лист должен стать обязательным документом в процессе согласования каждой фазы проекта, недопустим переход проекта на следующую фазу без согласованного чек-листа. Этот ограничительный подход является наиболее результативным с точки зрения финансирования каждой фазы, поскольку способен приостановить преждевременное финансирование следующей фазы, до того как будет окончательно проработана предыдущая.

Блок/Подтверждающие материалы	
1.	**Маркетинг**
1.1	Описание проекта. Функциональные цели и задачи. первичный маркетинговый анализ
2.	**Экономика**
2.1	Общая экономическая оценка проекта
2.2	Бюджет фазы «Концепция»
3.	**Разрешительные документы**
4.	**ПИР**
5.	**Строительство**
6.	**Технология**
7.	**HR**
7.1	Состав команды проекта фазы «Концепция»
8.	**HSE**
9.	**Управление проектом**
9.1	График реализации проекта «Концепция»
9.2	Оценка сроков реализации остальных фаз проекта

Рис. 2. Чек-лист фазы «Концепция»

Каждый документ, входящий в чек-лист, проходит согласование. В качестве согласующих выступают сотрудники соответствующих департаментов холдинговой компании, например, документы блока «Маркетинг» отправляются на согласование в департамент маркетинга, блок «Финансы и экономика» оценивается как финансистами, так и департаментом по стратегии, блок «Технология» согласуется сотрудниками технической

дирекции компании. Необходимо отметить, что использование такого подхода к согласованию дает возможность всесторонне анализировать инвестоемкие проекты компании, привлекать высококомпетентных сотрудников для решения интересных и сложных задач.

В зависимости от фазы развития проекта перечень обязательных документов для согласования расширяется, наибольшее количество документов для согласования предусмотрено в фазе «Исполнение», когда проект готов к переходу в ключевую стадию реализации — стройку.

Стоит отметить важность процесса согласования чек-листа в каждой фазе проекта. Одним из ключевых моментов эффективного использования чек-листа является его электронная версия, созданная на базе системы электронного документооборота (СЭД). Данная площадка позволяет реализовать процесс согласования чек-листов в режиме онлайн, охватить большое число одновременно реализующихся проектов в компании и задействовать максимальное число сотрудников, способных оценить проектные решения, принимаемые менеджерами.

Электронный чек-лист оптимизирует процесс документооборота в проекте, система СЭД выступает хранилищем всех согласующихся документов и истории развития проектов. Ускорение процесса согласования достигается за счет уведомлений системы, направляемых в адрес менеджеров проектов и согласующих, а также за счет снятия ограничений для согласования проектов, реализующихся в других регионах страны. Процедура своевременного согласования дисциплинирует согласующих в части проверки документов проекта, а менеджера — в части соблюдения сроков реализации проекта.

Важный вывод состоит в том, что сигналы операционной деятельности, проявляющиеся в ухудшении производительности, снижении качества выпускаемой продукции, являются причинами для инициации инвестиционного проекта по оптимизации производства или оборудования. Взаимосвязь потребности операционной деятельности и эффективное управление инвестиционным процессом создают синергию развития инновационной деятельности компании. Построение инвестиционного процесса в холдинге с государственным участием позволит результативно использовать инвестиции и повысить исполнение проектов в соответствии с утвержденными сроками, бюджетом и достижением фактически запланированных показателей. Канвой для построения эффективного процесса управления проектной деятельностью могут послужить принципы PMBook и теория принятия управленческих решений. Разделение процесса финансирования за счет выделения фаз повышает прозрачность и контроль над реализацией проектов. Применение электронного чек-листа на каждой фазе реализуемого проекта позволяет вовлекать в процесс развития проектной деятельности ключевых сотрудников корпорации, повышая ценность и уровень принятия правильных управленческих решений. Успешные корпорации проживают прогнозируемый жизненный цикл.

УДК 658

П. В. Трифонов
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: PVTrifonov@fa.ru

Сравнительный анализ моделей описания бизнес-процессов в организации

Аннотация. Приведено описание наиболее используемых на практике моделей описания бизнес-процессов. На основе изучения ключевых параметров оценки процессов проводится сравнительный анализ известных моделей: канонической, кибернетической, сетевой, иерархической, статической, динамической. Даны рекомендации для применения исследуемых моделей в сфере управления бизнес-процессами.

Ключевые слова: динамическая модель, иерархическая модель, каноническая модель, кибернетическая модель, модель бизнес-процесса, процессный подход, сетевая модель, статическая модель,

P. V. Trifonov
PhD in Economics, Associate Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: PVTrifonov@fa.ru

Comparative analysis model description of operations production and service provision in the organization

Abstract. The article describes the most frequently used intervention models describing business processes. On the basis of the key parameters of assessment of business models comparative analysis of well-known models: the canonical, cyber, network, hierarchical, static, dynamic. The authors give recommendations for the use of the test patterns in the field of business process management.

Keywords: dynamic model, hierarchical model, canonical model, cybernetic model, business process models, process approach, network model, static model.

Моделирование процессов требует владения набором навыков и методов, позволяющих понимать, обсуждать, измерять и управлять основными компонентами бизнес-процессов. Для тех предприятий, где признана высокая ценность своих бизнес-процессов, моделирование процессов является фундаментальной частью управления компанией. Моделирование может охватывать основной, вспомогательный или управляющий процесс целиком или частично.

Модель является упрощенным представлением сущностей, идей или действий. В бизнесе модели применяются в следующих направлениях:

- организационное планирование (структурирование);
- исследование (изучение);
- прогнозирование (предсказание);
- измерение (количественная оценка);
- объяснение (обучение, демонстрация);
- верификация (валидация);

- контроль (установление ограничений и целей)[1].

Бизнес-процессы можно моделировать на разных уровнях детализации, от очень абстрактного до очень подробного. Законченная модель обычно представляет процесс под несколькими углами зрения с учетом разных целей.

Модель процесса состоит из значков, изображающих потоки работ, потоки данных, события, решения, развилки и другие элементы. В модели изображения и информация могут выглядеть так:

- значки, наглядно изображающие элементы процесса;
- связи между значками;
- связи значков с окружением;
- поведение или действие значков[2].

В практике операционного менеджмента при описании бизнес-процессов используется ряд концепций, в которых отражены содержательные аспекты операционной деятельности любой организации. В исследовании операций чаще всего используются статическая, динамическая, каноническая, кибернетическая, иерархическая и сетевая модели производства и предоставления услуг.

Каноническая модель описывает взаимосвязи процесса производства и предоставление услуг с внешней средой. Каноническая модель включает процесс, внешнюю среду, входы и выходы *(рис. 1)*. К числу основных ходов производственного или сервисного процесса относятся несколько потребляемых ресурсов: материальные, энергетические, информационные, финансовые. Модель описывает упрощенную структуру объекта управления и определяет его взаимосвязи с окружающей средой, обозначенные как выходы (продукты) и входы (ресурсы) субъекта управления. В данном контексте входы следует рассматривать как потоки ресурсов на входе, а выходы — как потоки товаров и услуг.

Рис. 1. Каноническая модель процесса производства (сервиса)[3]

Кибернетическая модель. При описании производства или сервиса появляется возможность разделить операции на две группы: производство или услуги, которые выполняют роль объекта управления, и управление процессами[4].

[1] **Свод** знаний по управлению бизнес-процессами (BPM CBOK 3.0) / Пер. с англ. под ред. А. А. Белайчука, В. Г. Елиферова. М.: АПУБП, 2015. 432 с.

[2] Там же.

3 **Системы** менеджмента качества. Основные положения и словарь. Межгосударственный стандарт. ГОСТ ISO 9000-2011. М.: Стандартинформ, 2012.

[4] **Минаев Э. С., Агеева Н. Г., Аббата Дага А.** Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. М.: Инфра-М, 2000. 256 с.

Характерными отличиями данной модели являются прямая и обратная связи между системами управления, процессы управления производством или оказанием услуг. Есть возможность описать объект управления (производство или услуга) и систему управления (управления процессом), в рамках которых возникают понятия внешних связей (детерминированные и случайные) *(рис. 2)*.

Управляющая система подвержена влиянию со стороны окружающей среды в лице бизнес-сообщества (как конкурентных сил), гражданского общества и государственных институтов, также немаловажно влияние факторов внутренней среды в лице подсистем организации (целеполагающей подсистемы, организационной системы управления, информационной системы управления, культурных установок) и имеющихся ресурсов организации.

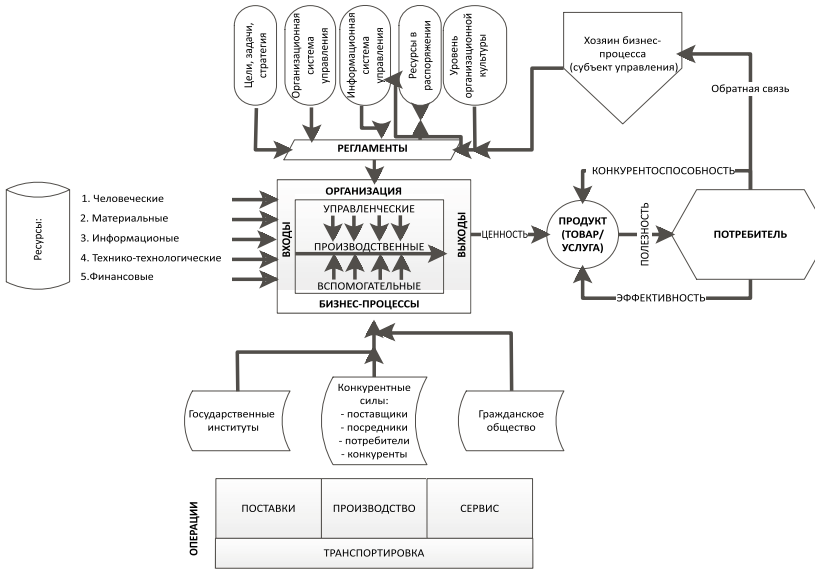


Рис. 2. Кибернетическая модель управления операциями в организации

Иерархическая модель. Структура процессов производства сервиса и система управления могут быть представлены в виде иерархических моделей[1]. В состав иерархической модели входит описание иерархической производственной и иерархической организационной структуры. К иерархической производственной структуре относятся элементы предприятия, например подразделения, отделы (обозначены узлами), и организационные связи включения (обозначены дугами). В свою очередь, иерархическая организационная структура состоит из линейных руководителей (обозначены узлами), связей подчинения (показаны в виде дуг) *(рис. 3)*.

[1]**Минаев Э. С., Агеева Н. Г., Аббата Дага А.** Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. М.: Инфра-М, 2000. 256 с.

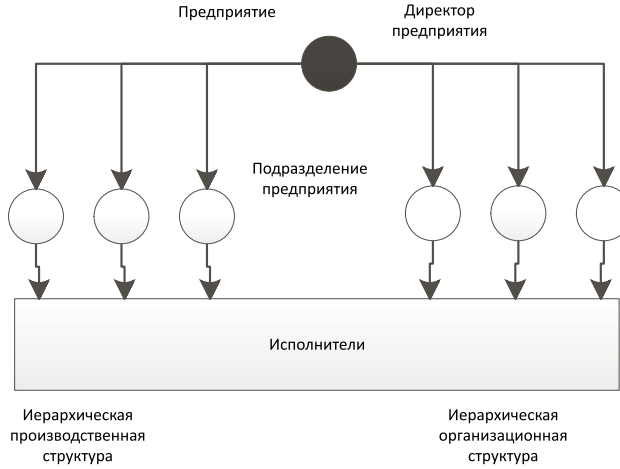


Рис. 3. Иерархическая производственная и организационные структуры

Сетевая модель дает архитекторам бизнес-процессов возможность описывать ключевые или узловые события процесса производства и представления услуг в виде реперных точек. Сетевые графы получили широкое применение во внутрифирменном планировании при создании цепочек технологических циклов в производственных системах, стабильно используются методологами бизнес-процессов, занятыми производственным менеджментом. Благодаря сетевым моделям появляется возможность дать характеристику внутренней структуры процесса производства или сервиса. В качестве стрелок или дуг на графике изображены конструкторские, производственные, исследовательские, финансовые, сбытовые, транспортные и другие работы. В свою очередь, в качестве узлов сети отображены конечные результаты (события). События пронумерованы от начального пункта 0 до конечной точки *N (рис. 4)*. Сетевая модель используется для упорядочения операций процесса производства и/или предоставления услуг, их взаимных связей и оценок стоимостных, временных и технических характеристик процесса.

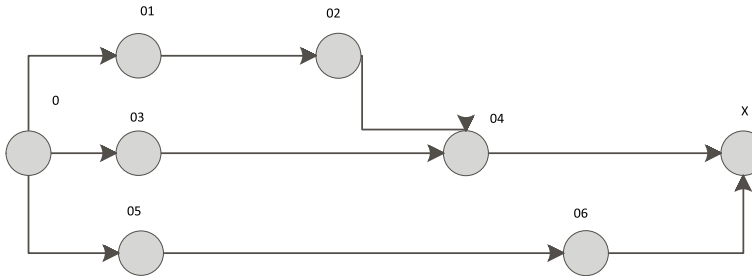


Рис. 4. Сетевая модель управления

В результате сопоставления качественных характеристик и особенностей известных моделей описания бизнес-процессов следует отметить, что наиболее широкое применение на практике получила кибернетическая модель. Ее популярности содействовали следующие достоинства: универсальность применения, достоверность используемой информации, комплементарность эффектов процессов производства и сервиса, а также возможность максимального масштабирования в рамках сфер применения *(см. таблицу)*.

Анализ сильных и слабых сторон моделей описания бизнес-процессов

Модель	**Преимущество**	**Недостаток**
Каноническая	Упрощенное представление объектов и процессов, делается акцент на производство и создание сервиса (ценностей)	Внешняя среда не структурируется, не учитываются внешние факторы влияния
Кибернетическая	Субъект управления оперирует достоверной информацией о предшествующих и текущих внешних воздействиях. Наиболее полно отражает все связи и процессы, а также учитывает внутренние и внешние факторы влияния	Организация управления рассматривается как обмен информацией между системой управления и внешней средой, дополнительные затраты на разработку математического аппарата описания бизнес-процессов
Сетевая	Инструментарий доступен большинству владельцев бизнес-процессов через открытые приложения, упрощенное описание бизнес-процессов	Узкое использование, только для оценок стоимостных, временных и технических характеристик процесса
Иерархическая	Удобна для применения при построении организационных структур управления на подготовительном этапе проектирования	Ограниченное применение (только для описания взаимодействия субъекта и объектов управления)

УДК 336.225.61

А. Ш. Камалетдинов
к.ф.-м.н., доцент
кафедра «Менеджмент организации»
ФГБОУ ВО «Московский государственный машиностроительный университет»
Москва, Российская Федерация
E-mail: akamale@mail.ru

А. А. Ксенофонтов
к.ф.-м.н., доцент
кафедра «Бухгалтерский учет, аудит и налогообложение»
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: a.ksenofontov@mail.ru

Концептуальная модель прогнозирования налоговых доходов

Аннотация. На основании понятий теории систем и операционного менеджмента предлагается концептуальная модель прогнозирования налоговых доходов в консолидированный бюджет РФ. Предлагается проводить моделирование с использованием современных информационных технологий, консолидацию, хранение, обработку и последующий анализ статистических налоговых данных — на основе созданной информационно-аналитической системы региональных налоговых поступлений «Налоги РФ».

Ключевые слова: большие системы, информационно-аналитическая система, исходные данные, моделирование, производственный менеджмент, управление.

A. S. Kamaletdinov
PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Department of Business Management
Moscow State University of Mechanical Engineering
Moscow, Russian Federation
E-mail: akamale@mail.ru

A. A. Ksenofontov
PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Department of Accounting, Audit and Taxation
State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: a.ksenofontov@mail.ru

Conceptual model of the tax income's forecasting

Abstract. On the basis of operational management concepts and systems' theory, the conceptual model of the tax income's forecasting in the consolidated budget of the Russian Federation is offered. For the description of an operating system's behavior it is recommended to use statistical multidimensional methods and models. It is offered to spend modeling with use of the modern information technologies. The statistical data's collecting, consolidation, storage, processing and the further analysis is recommended to be made on the basis of the regional tax revenues' information and analytical system "Taxes of the Russian Federation".

Keywords: big systems, information and analytical, system basic data, modeling, production management, management.

Современные предприятия и организации можно рассматривать как диффузные системы, относящиеся к разряду сложных систем. Деятельность предприятий и организаций зависит от большого числа разнородных факторов, которые определяют разнообразные по своей природе, но тесно взаимосвязанные друг с другом процессы. Эффективность последних существенно зависит от качества управления операционной (производственной) системой. Управление производственными системами является основой операционного менеджмента (ОМ).

При изучении диффузных систем понятие «закон» заменяется более широким, хотя и менее однозначным понятием «модель».

Успех моделирования сложных систем, в том числе математического, зависит от выполнения многих условий, например следующих:

- качества исходных данных;
- обоснованности системы аксиом (допущений), в рамках которой возможно построение адекватной модели;
- универсальности алгоритма построения модели, не содержащего существенных ограничений формы заданий этих аксиом.

Одним из перспективных подходов к изучению диффузных систем являются статистические многомерные методы и модели для описания поведения систем. Статистические методы исследования позволяют предсказать макроскопические результаты процессов без полного и подробного описания микроскопических событий и явлений. Следовательно, нет необходимости задействовать большое число переменных-факторов, и задача сводится к тому, чтобы, варьируя одновременно небольшим числом переменных, найти оптимальные условия протекания процесса. В этом случае диффузная система представляется в виде черного ящика с множеством входных параметров. С помощью локально-интегральной (например, полиномиальной) математической модели определяется связь между входными и выходными параметрами при использовании неполных сведений о механизме протекающих в системе процессов.

В ОМ можно представить концептуальную модель производственной системы *(рис. 1)*. Мы предлагаем рассматривать процессы, связанные с наполнением и расходованием государственного бюджета, как некоторую операционную (производственную) систему *(рис. 2)*. Несомненно, она является по своей сути сложной системой. Приоритетным подходом в исследовании такой системы выступает синтез кибернетического и процессного подходов. В рассматриваемой модели в качестве основного события для прогнозирования принята величина налоговых доходов (суммарного или по видам налогов), которые по своей природе являются случайными величинами, в имеющейся системе распределения платежей.

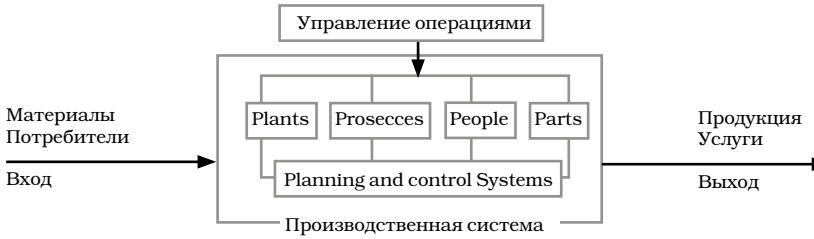


Рис. 1. Модель «5P» производственной системы

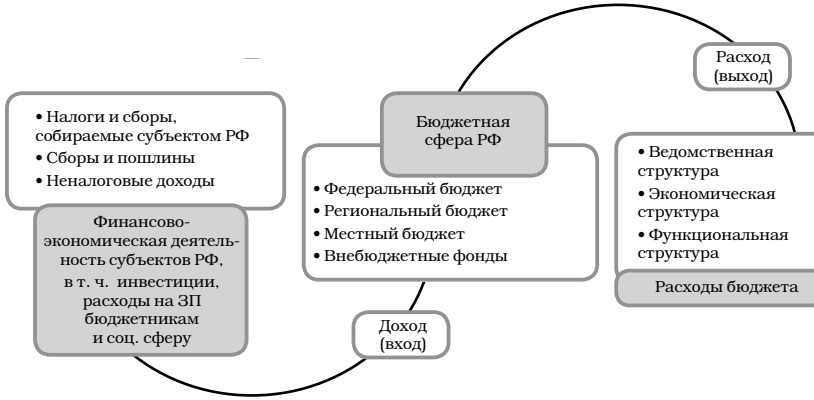


Рис. 2. Концептуальная модель бюджетной системы РФ

Одной из проблем успешного применения метода моделирования является подготовка исходных данных. В качестве исходных данных о налоговых поступлениях (вход в операционную систему) использовалась информация, представленная в различных формах статистической налоговой отчетности[1], например в отчетах о начислении и поступлении налогов, сборов и иных обязательных платежей (формы 1-НМ, 1-НОМ) и др. Статистические данные по основным социально-экономическим показателям брались из сборников Росстата[2], исходные данные о расходовании бюджета — с сайта Министерства финансов РФ[3].

При подготовке исходных данных возникли трудности с обработкой и хранением большого объема статистических данных. Для корректного и автоматизированного переноса данных в БД из различных источников было разработано специальное пользовательское приложение[4]. Для консолидации исходных данных, их хранения и обработки, проведения моделирования и представления результатов была разработана информационно-аналитическая система региональных налоговых поступлений «Налоги РФ»[5].

Используя основные принципы системного подхода при изучении процессов наполнения и расходования государственного бюджета, мы предложили концептуальную модель, которая позволяет рассматривать бюджетную систему РФ как систему, изучать ее характеристики «входа» и «выхода», «процесса». Такой подход предполагает учет влияния внутренних и внешних факторов (экономических, политических, демографических, экологических и др.) на управление операциями и принятие решений. При моделировании предлагается использовать статистические многомерные методы. С этой целью рекомендуется использовать разработанную авторами информационно-аналитическую систему региональных налоговых поступлений «Налоги РФ».

[1] **Федеральная** налоговая служба. URL: http://www.nalog.ru.
[2] **Федеральная** служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru.
[3] **Министерство** финансов РФ. URL: http://www.minfin.ru.
[4] **Ксенофонтов А. А., Косарев И. М.** Разработка и использование информационно-аналитической системы «Налоги РФ» // Прикладная информатика. 2012. Вып. 3. С. 36–45.
[5] **Камалетдинов А. Ш., Косарев И. М., Ксенофонтов А. А. и др**. Современные информационные технологии как инструмент исследований в налогообложении // Вестник университета / Гос. ун-т управления. 2015. № 12. С. 235–242.

УДК 338

Е. Е. Дорожкина
аспирант
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dekevg@gmail.com

А. А. Дорожкин
к.э.н., ст. преподаватель, MBA
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dekevg@gmail.com

Учет рисков при планировании показателей операционной деятельности крупных промышленных компаний

Аннотация. Исследование описывает подходы к планированию операционной деятельности крупных промышленных компаний, методы оценки и ранжирования рисков для организации разработки мероприятий по управлению рисками.

Ключевые слова: планирование показателей операционной деятельности компании, риск, управление рисками,

E.E. Dorozhkina
Post-graduate Student
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dekevg@gmail.com

A.V. Dorozhkin
PhD in Economics, MBA, Senior Teacher
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dorozhkinav@gmail.com

Account risks in planning the operating performance of large industrial companies

Abstract. The research describes the approach to the planning of operational activity of large industrial companies, methods of assessment and ranking of risk for the organization of the development of risk management measures.

Keywords: planning of operating performance of the company, risk, risk management.

Достижимость целей как операционной, так и проектной деятельности крупных промышленных компаний связана с высокой неопределенностью и риском: момент принятия управленческих решения и получение результатов операционной и проектной деятельности разнесены во времени, затраты на достижение поставленных целей очень высоки. Неполный учет рисков при принятии управленческих решений ведет к недостижению целей

операционной деятельности и большим финансовым потерям. От понимания причин и механизмов действия рисков операционной деятельности, от разработки мероприятий по их управлению зависит эффективность операционной и проектной деятельности компании, реализуемой в условиях сложной, динамичной и неопределенной среды. Актуальность темы исследования определяется необходимостью повысить операционную эффективность отечественных предприятий, о чем Президент РФ говорил в Ежегодном послании Федеральному собранию РФ. Повышение качества планирования операционной деятельности позволит отечественным компаниям повысить эффективность функционирования капитала, повысить конкурентоспособность на мировых рынках. В связи с этим особую значимость приобретает интеграция управления рисками и процессов планирования результатов операционной деятельности в части развития методов выявления, оценки и контроля рисков операционной деятельности крупных компаний РФ.

Препятствиями для повышения качества планирования являются неопределенность и риск, которые тесно связаны друг с другом, но требуют различения.

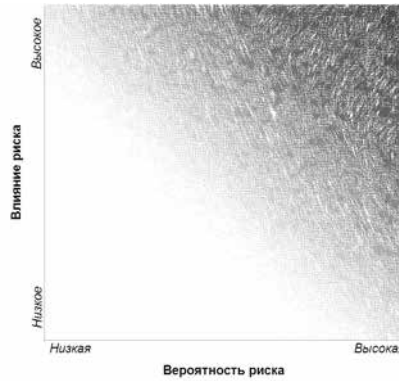
- риск порождается необходимостью принятия управленческих решений в условиях неопределенности;
- риск субъективен, а неопределенность объективна (объективное отсутствие достоверной информации о потенциальном объеме выпуска продукции приводит к возникновению спектра рисков для хозяйствующего субъекта);
- риск является измеримой величиной (вероятность неблагоприятного исхода, отклонение от ожидаемого исхода и т. д.).

Поскольку процесс планирования операционной деятельности сопряжен с неопределенностью и риском, то ее цели могут быть не достигнуты, достигнуты не эффективно или менее эффективно, чем ожидалось. Риск связан с тем, что целевые показатели операционной деятельности являются случайной, а не детерминированной величиной (неизвестной в момент принятия управленческого решения), равно как и величина убытков от операционной деятельности. Следовательно, наиболее распространенной ошибкой планирования операционной деятельности является недостаточная проработка рисков, которые могут повлиять на доходность этой деятельности. Такие ошибки могут привести к принятию неверных операционных решений и значительным убыткам, поэтому очень важно своевременно выявить и оценить все отдельные риски операционной деятельности и оценить их общее влияние на показатели деятельности компании.

Очевидно, что процесс планирования связан с будущим состоянием организации, которое необходимо правильно прогнозировать. Однако невозможность прогнозировать будущее с точностью 100% порождает риск. Поэтому критерий качества планирования можно сформулировать следующим образом: планируемый показатель операционной деятельности компании с учетом рисков не должен превышать установленный риск-аппетит компании — допустимый уровень отклонения под воздействием управляемых рисков, который допустимо принять для достижения целей.

Различают два вида анализа рисков операционной деятельности: качественный (описание всех предполагаемых рисков и мер по их снижению) и количественный (непосредственные расчеты совокупного влияния рисков). При оценке рисков первым шагом является качественный анализ. Его результатом является описание неопределенностей, присущих операционной деятельности, причин, которые их вызывают, и, как результат, перечень рисков

операционной деятельности организации. Для описания удобно использовать специально разработанные формы карт рисков *(см. рисунок)* и анкеты со списком вопросов, помогающих выявить существующий риск.



Форма карты рисков

Карта рисков выступает как инструмент предварительной приоритизации рисков, основная задача которой — приоритизировать ключевые риски операционной деятельности компании, а именно:

- отраслевые и региональные риски;
- страновые риски;
- правовые риски;
- рыночные риски;
- производственные риски;
- информационные риски;
- кредитные риски (риски контрагента);
- риски персонала и пр.

Подводя итоги, можно констатировать, что без оценки и анализа рисков операционной деятельности невозможно обеспечить качество планирования и принятия эффективных управленческих решений по управлению рисками, а следовательно, невозможна реализация основных целей операционной деятельности крупных промышленных компаний.

УДК 338.24.01

Н. Ю. Псарева
д.э.н., профессор
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kaf-em@yandex.ru

Методологические основы построения модели операционного менеджмента

Аннотация. Совершенствование операционного менеджмента требует создания методологических основ формирования операционной системы управления, включая уточнение содержания операционного менеджмента, его роли и места в системе управления корпорацией, основных целей и задач, стоящих перед оперативным управлением, принципов построения модели операционного менеджмента. Модель операционного менеджмента представляет собой прообраз оперативного управления, базирующийся на основных принципах управления, современных подходах и теориях менеджмента.

Ключевые слова: бизнес-процесс, модель, операционный менеджмент, принцип управления, функции управления.

N. Yu. Psareva
Doctor of Economics, Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kaf-em@yandex.ru

Methodological base for creation operational management

Abstract. Perfection of operational management demands to create methodological base for formation operational system of management. Such creation must include essence this form of management, their role and place inside the system of corporative management, basic goals and problems standing in front of operational management, principles to build their model. This model must be the prototype of operational management to be based on main principles of management, modern approaches and theories of management.

Keywords: business-process, model, operational management, principle of management, managerial function.

Рассматривая менеджмент как управление людьми в рамках организации с целью достичь поставленных целей, можно выделить различные цели и, соответственно, различные направления менеджмента: финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, операционный менеджмент. Если стратегический менеджмент ориентирован на долгосрочную перспективу, то операционный менеджмент — на выполнение запланированных работ в текущий момент времени. Операционный менеджмент (ОМ) обеспечивает выполнение стратегических и текущих планов. Цели и задачи ОМ вытекают из стратегии деятельности компании, но тесным образом связаны с технологией производства товаров или оказания услуг.

Базовыми функциями ОМ являются планирование деятельности на краткосрочный период, организация процесса выполнения работ, оперативный

учет и контроль возникающих отклонений и их координация и мотивация исполнителей на выполнение поставленных задач. Особенности ОМ связаны с основными и обеспечивающими бизнес-процессами. ОМ — это целенаправленная деятельность по управлению операциями приобретения нужных ресурсов, их трансформации в готовый продукт (услугу) с поставкой последнего (последней) потребителю (на рынок)[1].

ОМ выполняет следующие задачи:

- обеспечение эффективного использования материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов предприятия;
- выполнение задач операционной программы или операционного процесса в полном объеме;
- достижение непрерывного хода операционного процесса на предприятии;
- обеспечение надлежащего ассортимента и высокого качества продукции (услуг);
- организация обслуживания потребителей на высоком уровне.

Подсистема операционного управления является частью системы управления корпорации, представляет собой совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие.

ОМ базируется на принципах, разработанных Г. Эмерсоном:

- правильно выбранные и отчетливо поставленные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- точный, полный и постоянный учет;
- диспетчеризация;
- нормы и расписания;
- нормализация условий;
- нормирование операций;
- стандартные письменные инструкции;
- вознаграждение за производительность[2].

При организации операционного управления очень важно обеспечить атмосферу, способствующую раскрытию способностей работающих, определить долевое участие каждого работающего в общих результатах и правильно построить систему вознаграждения. Структуру операционного процесса формируют операционные менеджеры, определяя для каждого исполнителя цели, задачи и способы выполнения работ. Проектирование операционной системы происходит с учетом имеющегося производственного потенциала (мощностей, инфраструктуры), ресурсного потенциала, интеллектуального потенциала, жизненного цикла товара и услуг, а также бизнес-процессов, которые имеют место в корпорации.

---

[1] **Лекция 1.** Понятия операционного менеджмента. Термины «управление операциями» // refdb.ru. URL: http://refdb.ru/look/2860752.html.

[2] **Эмерсон Г.** 12 принципов производительности // Энциклопедия экономиста. URL: http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/emerson-garrington.html

Основная задача ОМ — построение управляющих систем, обеспечивающих выполнение необходимых действий и процедур для получения рыночного результата, то есть сопровождение всех бизнес-процессов корпорации. ОМ должен базироваться на постоянном стремлении усовершенствовать все бизнес-процессы, применяя конкретные формы, методы, технологии, направленные на обеспечение:

- дисциплины на рабочем месте;
- всеобщего ухода за оборудованием (TPM);
- повышения качества;
- принципа «Строго вовремя» (JIT);
- отсутствия дефектов (ZD);
- отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими;
- повышения производительности.

При построении системы ОМ в качестве основы необходимо выбирать методы и модели, получившие широкое признание в бизнес-сообществе. К базовым школам, послужившим формированию ОМ, следует отнести школу научного менеджмента Ф. У. Тейлора, где большое внимание уделено планированию составления расписаний, подбору персонала и другим областям использования человеческого фактора. Система Ф. У. Тейлора включает следующие принципы организации производства:

- разложение трудового процесса на элементарные операции;
- хронометраж трудовых операций;
- эргономические орудия труда;
- ориентация на лучшего рабочего;
- точные инструкции каждому работнику;
- выполнение работником только той работы, к которой он наиболее способен;
- отбор работников на основе научно определенных признаков, их обучение и тренировка;
- учет и контроль всех видов работ;
- отделение административной работы от исполнительской, введение института мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
- введение сдельной и премиальной системы оплаты труда.

Большое практическое влияние на развитие ОМ оказал Г. Форд, разработавший и применивший конвейерную систему работы, предполагающую максимальную специализацию, регламентированный ритм работы, механизацию транспортных операций. Ф. У. Тейлор и его коллеги Г. Л. Гантт, Ф. и Л. Гилберт[1] были первыми, кто систематически искал лучшие способы организации производства.

Система «Кайдзен», предложенная М. Имаи[2], полностью отражает современные подходы к ОМ: поддержание порядка, устранение потерь, стандартизацию.

Поддержание порядка — обязательный элемент хорошего менеджмента. Благодаря образцовому порядку сотрудники приобретают и развивают навыки самодисциплины, без которой проблематично выпустить качественную

[1] **Школа** научного управления: Френк и Лилиан Гилберт // kapash.wordpress.com. URL: https://goo.gl/UaVpYu.

[2] **Баранская И. Кайдзен:** 5 принципов, обеспечившие успех японской модели управления // Лайфхакер. URL: http://lifehacker.ru/2013/01/27/kaizen/.

продукцию или оказать потребителю услугу высокого качества. Небольшие улучшения многих процессов постепенно накапливаются и в конечном счете приводят к существенному повышению качества, сокращению затрат и росту производительности.

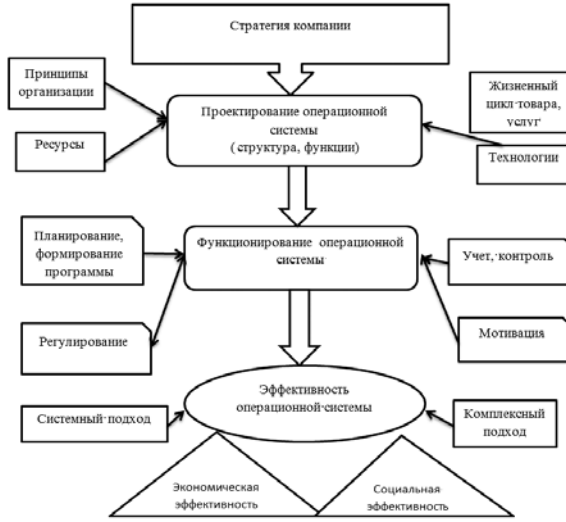
Стандартизация производственных операций и процессов позволяет определить наилучший способ выполнения работ и качество продукции и услуг. Стандартизация позволяет гарантировать качество каждого процесса и исключить повторение ошибок.

ОМ направлен на достижение эффективности в управлении любыми операциями. Эффективность следует понимать как определенную степень достижения поставленных системой целей. Для организации эффективность — это удовлетворение потребностей потребителей и получение максимально возможной прибыли.

ОМ как вид управленческой деятельности включает:

- управление процессами проектирования и создания операционной системы;
- управление текущим функционированием операционной системы;
- управление обеспечением стабильного функционирования операционной системы;
- управление качеством и производительностью операционной системы;
- управление преобразованиями и развитием.

Модель системы операционного менеджмента представлена на *рисунке.*



Модель системы ОМ

Для принятия решений в модели ОМ нужны специалисты, хорошо ориентирующиеся в управленческих науках, информационных технологиях, а также обладающие профессиональными знаниями в той сфере бизнеса, где создается система ОМ.

УДК 338.1

А. О. Блинов
д. э. н., профессор
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация

Особенности управления организационными изменениями в промышленности как основа устойчивого развития

Аннотация. Для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности организациям необходимо время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Под давлением внешних и внутренних обстоятельств организации вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления. Для эффективного обеспечения процесса управления организационными изменениями необходимо развернуть мощные коммуникационные программы, направленные на усиление нравственных ценностей нашего общества.

Ключевые слова: внешняя среда, изменение, команда, менеджмент, методика, диагностика, принятие решений, промышленность.

A. O. Blinov
Doctor of Economics, Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

The specifics of organizational change management in companies as the basis for sustainable development

Abstract. Companies need to make changes to its business to survive in the market and stay competitive during the time. Under the pressure of external and internal circumstances, companies are forced to change their own strategies, systems and management structure. In order to effectively ensure the management of organizational changes it is necessary to deploy powerful communication programs aimed at strengthening the moral values of our society.

Keywords: external environment, change, team, management, methods, diagnostics, decision-making, industry.

В условиях рыночной экономики успешность организаций зависит от их умения выжить, результативности, производительности и конкурентоспособности. Это особенно важно для промышленных организаций, которые вносят существенный вклад в экономику любой страны, определяют уровень и качество жизни населения, социальную стабильность в обществе и, наконец, место страны в мировом сообществе. В России проблема формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды, по-прежнему остается актуальной, необходимо внедрение дополнительных мер для развития промышленного производства.

Организационные изменения меняют характер функционирования системы, приводят к установлению новых внутрисистемных связей. В результате организационных изменений должен увеличиться потенциал российской экономики в целом.

Опыт многих стран показывает, что стратегию изменений определяет сплоченная элитная группа, обладающая большим ресурсом власти, и сегодня в России есть такая группа. Успех изменений зависит от того, насколько этой группе удается объединить различные элитные группы на основе общего видения будущего страны и общих ценностей, а затем вовлечь в этот процесс основные социальные слои населения. Для долгосрочного успеха модернизации[1] России недостаточно такого сильного стимула как получение экономических преимуществ для страны в целом и отдельных социальных групп в частности[2]. В центре организационных изменений должна находиться человеческая личность, а значит, требуется формирование политического и нравственного аспектов экономического обновления общества.

Проблема заключается в том, что сегодняшние нравственные ценности и нормы некоторых элитных групп и социальных слоев населения не соответствуют стратегии устойчивого развития, и это не позволит нам создать инновационную экономику ни к 2020 году, ни к 2050 году. Какие ценности должны господствовать в обществе, чтобы преобразования в экономике были успешными? С помощью каких инструментов мы можем поддерживать эти ценности?

Необходимо проводить национально ориентированные изменения, социальной основой которых станут люди, эффективно развивающие самую современную рыночную экономику и связывающие с Россией свою судьбу. Эти люди хотят создать страну, в которой будут счастливы их дети и внуки.

Нравственный аспект российской модернизации заключается в формировании таких правил поведения, таких духовных и душевных качеств, которые необходимы для принятия и реализации стратегии обновления нашей страны. Для осуществления прорыва необходимо, чтобы элита и ее последователи обладали ключевыми ценностями и смыслом, выходящим за пределы стремления к прибыли и собственного обогащения. Иными словами, речь идет о поддержании нравственных норм и культуры, стимулирующих запуск новых спиралей роста в процессе изменений.

Даже если элита осознает политический аспект изменений во имя обеспечения устойчивого развития, то все равно явно недооценивает нравственный аспект.

К чему может привести трансформация экономики без опоры на нравственные нормы, мы видели в 1990-х годах. Нет никакого оправдания стремительному разрушению экономического потенциала страны, поскольку после этого неизбежно наступают следующие кризисы. Оно безнравственно как по отношению к живущим сегодня, так и по отношению к будущим поколениям.

Безнравственно стремительное обогащение немногих при обнищании огромного числа их сограждан. В 1990-х годах немногочисленные представители бизнеса, приближенные к власти, неоправданно получали огромные доходы, а реальные доходы большинства жителей страны снижались. Российская элита была расколота, не существовало общих ценностей и общего представления о будущем страны и путях движения к нему. Считалось допустимым удовлетворять свои личные интересы в ущерб национальным. Западные аналитики отмечают, что в предшествующий период такое было невозможным.

[1] Модернизация представляет собой изменения, направленные рост экономического потенциала страны.
[2] **Гурова Т.** Нация-предприниматель // Эксперт. 2010. № 36. С. 28–35.

Кризис 90-х годов разрушил нравственность экономической системы, были потеряны моральные и нравственные ориентиры. В результате российская экономика стала развиваться в интересах сравнительно узкого круга лиц, что резко снижало ее эффективность и устойчивость. Тогда элита во многом разделяла представление о том, что для построения эффективной рыночной экономики необходимо стремительное и глубокое разрушение структур существующего государства, чтобы уничтожить любую возможность сопротивления реформам. Государство рассматривалось как основной и самый могущественный противник преобразований, а не как инструмент согласования интересов различных социальных групп.

До тех пор пока не была осознана неадекватность проводимой экономической политики, мы наблюдали временную стабилизацию страны в экономически неэффективном равновесии с высокой вероятностью последующего нарастания дезорганизации экономики.

Если бы в 1990-х годах удалось предотвратить или ослабить нравственный кризис, то экономический кризис был бы значительно менее продолжительным и разрушительным. Нравственный кризис был и предпосылкой, и последствием экономического кризиса.

За последующие восемь лет восстановительного роста российская элита стала более сплоченной, постепенно формируется национальный консенсус относительно будущего страны. И вместе с тем в российской элите сформировались группы политиков и топ-менеджеров, которые привыкли управлять в тепличных условиях, когда все рынки растут, нет сильной конкуренции и не нужны крупные инвестиции в новые технологии, а население не интересуется политикой. Они не обладали такой целеустремленностью и решительностью, чтобы делать все, что в их силах, для процветания своих организаций и нашей страны. Они не связывают удовлетворение своих интересов с самостоятельной экономической стратегией российского государства на мировых рынках, следовательно, не являются национальной элитой. По их мнению, российское государство не способно создать условия для обеспечения устойчивого развития, и нет оснований участвовать в долгой и трудной работе по обновлению России и усилению ее позиций на мировых рынках.

Остается крайне низким уровень расходов на создание новых товаров, разработку и внедрение новой техники и технологий; расходы бизнеса на инновации сопоставимы с расходами на благотворительность, содержание политических партий, футбольных клубов, взятки. Это свидетельствует не об отсутствии средств, а о специфической шкале ценностей у многих отечественных предпринимателей. Ценности, которых придерживаются такие собственники и руководители, стали мощным тормозом для проведения изменений. Именно разрушение их нравственных норм способствовало тому, что конкуренция за новые технологии подменяется конкуренцией за источники власти. Часто личные эгоистические интересы собственников и руководителей преобладают над национальными, все больше присваивается чужой неоплаченный труд. Как справедливо отмечают В. Вишневский и Д. Дементьев, эгоистическое поведение собственников в период рыночных реформ является причиной многих наших проблем[1], и это безнравственно.

Такое поведение наблюдалось в разное время в разных странах, оно не является чем-то необычным. Переход предприятий от неэффективных собственников к более эффективным ускоряет экономическое развитие и создает

[1] **Вишневский В., Дементьев Д.** Инновации, институты и эволюция // Вопросы экономики. 2010. № 9. С. 41–62.

предпосылки для развития экономики. Государства, обладающие большими внутренними рынками и реализующие самостоятельную экономическую политику развития, не проводят массовую продажу ведущих предприятий, нуждающихся в изменениях, иностранным собственникам. Чтобы привлекать из-за рубежа инвестиции и новые технологии (а они нам жизненно необходимы как рычаг для подъема), мы можем использовать доказанно эффективные инструменты, ориентируясь при этом на интересы национального бизнеса, национальной политической, технократической и интеллектуальной элиты, российских граждан. Так действуют все развитые страны.

Сейчас формируются разнообразные инструменты обновления нашей страны, и они сводятся в единую систему, потому что необходимо системное преобразование общества. Предполагается, что изменение ценностей, убеждений и установок повлечет за собой изменение поведения людей, причем таким образом, что все больше и больше поведение руководителей будет определяться высшими ценностями и нравственными нормами: совестью, гражданственностью, верностью долгу, служением людям и Родине. Мы полагаем, что это общий мировой тренд. Таких руководителей Д. Коллинз и его коллеги назвали руководителями пятого уровня[1], поскольку они добились выдающихся долгосрочных результатов работы своих компаний, создавая национальных и международных лидеров.

По мере реализации стратегии изменений для устойчивого развития из российской элиты будут выпадать те, кто живет по иным принципам, ставит выше всего корысть или гордыню, тогда как нравственные руководители, способные выращивать «национальных чемпионов», будут пополнять российскую элиту.

Привлечение талантливых лидеров и широких масс к изменениям для обеспечения устойчивого развития России потребует разработки и реализации мощных коммуникационных программ, направленных на усиление нравственных основ преобразований, однако необходимость таких программ явно недооценивается национальной элитой.

Рассмотрим каналы коммуникации, оказывающие сильное влияние на формирование нравственных ценностей и норм: систему образования, внутрифирменные коммуникации и средства массовой информации.

Образование. В России уже есть и будут развиваться конкурентоспособные (мирового уровня) центры подготовки элиты. Основная задача элитных образовательных центров — сформировать национально ориентированную элиту мирового уровня, которая работала бы на благо всего общества, нации и государства, обладала бы необходимыми для этого нравственными и духовными ценностями.

Эти люди будут иметь разные профессии и работать в разных сферах деятельности, у них будут разные интересы, но восприятие самих себя как единомышленников, членов одной команды. Российская элита эпохи изменений увидит смысл своей жизни не в личном обогащении, а в создании фирм — «национальных чемпионов», в построении эффективной российской экономики и сильного государства, в достижении высокого жизненного уровня соотечественников. Эти люди будут понимать, что придется работать много и тяжело, но они готовы к этому и хотят этого. Они станут частью мировой элиты и будут преданы России, потому что в нашей стране для них создаются наилучшие условия, позволяющие нашим лидерам использовать свои твор-

[1] **Коллинз Д.** От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие — нет / Пер. с англ. Стокгольмская школа экономики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

ческие способности и реализовать свои идеи[1]. Инструменты формирования элиты известны, нужна политическая воля: четко поставить задачи и выделить необходимые ресурсы.

Внутрифирменные коммуникации. Как показывает российский и зарубежный опыт, когда компании развиваются или реорганизуются, глубокие перемены могут вызвать у работников страхи, стрессы и усилить социальную напряженность, все перечисленное обычно недооценивается руководителями. Именно в эти периоды важно четко обозначить нравственные ориентиры преобразований. Как показывают исследования, на отношение к переменам влияет уровень информированности работников о том, что происходит и будет происходить в компании. Если информации недостаточно, то усиливается страх перед будущим, широко распространяются слухи. Можно предположить, что уровень и структура неудовлетворенности работников информацией определяются не столько особенностями рынка, типом, стадией жизненного цикла или стратегией предприятия, сколько глубиной и скоростью проводимых преобразований. Следовательно, чем выше темпы и глубина изменений, тем больше должны быть бюджеты на поддержание коммуникаций и эффективнее коммуникационные программы, причем последние должны воздействовать сильнее и эффективнее[2].

В процессе трансформации повышается неустойчивость экономической системы, которая становится очень чувствительной к внешним и внутренним воздействиям. Чем стремительнее и глубже преобразования, тем они менее управляемы и предсказуемы. Коммуникационные программы направлены на минимизацию рисков, связанных со снижением управляемости экономической системы в процессе изменений. Недооценка значения коммуникационных программ может привести к новому кризису или катастрофе.

Коммуникационные программы в средствах массовой информации. В 1990-х годах устойчивое снижение качества человеческого и социального капитала поддерживалось специальными коммуникационными программами. Основным каналом реализации коммуникационных программ, разрушающих человеческий и социальный капитал, стало телевидение как наиболее эффективное средство воздействия на население.

В 2006 году количество россиян, с недоверием относящихся к окружающим, почти в 4 раза превышало количество тех, кто доверяет другим людям (56,4% против 15,2%). На протяжении предыдущих 15 лет усиливалось подозрительность, настороженность и недоверие в обществе[3]. Между тем известно, что только сильный социальный капитал позволяет создать сильное государство и сильный рынок.

Стратегия изменений достигнет своих целей, если она основана на наращивании социального и человеческого капитала. Необходимо ликвидировать коммуникационные программы, разрушающие человеческий капитал, и заменить их новыми, ориентированными на его развитие. Новые коммуникационные программы не только должны базироваться на высоких нравственных ценностях, но и активно содействовать поддержке этих ценностей всеми социальными группами населения.

Понятно, что и как следует делать. Сорок лет назад на экранах теле-

[1] **Исмагилов Р. Ф., Сальников П. П., Гер О. Е. и др**. Российское образование — переворот с падением // Мир политики и социологии. 2015. № 1. С. 59–75.

[2] **Блинов А. О., Захаров В. Я., Захаров И. В.** Влияние коммуникаций на качество человеческого капитала // Россия в мире: гуманитарное, политическое и экономическое измерение: Матер. Всеросс. науч. конф., 19 марта, 2010 г., Москва/ Центр пробл. анал. и гос.-упр. проект. М.: Научный эксперт, 2010. С. 585–592.

[3] **Козырева П. М.** Межличностное доверие в контексте формирования социального капитала // Социологические исследования. 2009. № 1. С. 43–54.

визоров в Европе и Америке происходило примерно то же, что и у нас. Сегодня реализуются мощные коммуникационные программы, финансируемые государством и бизнесом, направленные на усиление нравственных ценностей и формирование инновационной национальной культуры. Более половины рынка рекламы в развитых странах — это социальная реклама. Формируются культ здорового образа жизни и восторженное отношение к творческим личностям. В сознание общества внедряются модели поведения, соответствующие инновационной экономике.

Базовые ценности нашего народа, связанные с его выживанием, — труд, семья, служение обществу, коллективизм, — не меняя своей сути, на каждом этапе развития страны находят соответствующие формы проявления. Одновременно формируются и развиваются ценности, адекватные новым внешним и внутренним условиям развития общества, его стратегии.

Сегодня в России необходимы новая коммуникационная стратегия и новые коммуникационные программы, формирующие национальные модели образа жизни в инновационном обществе[1]. На наш взгляд, опорными точками новых коммуникационных программ являются три ценностные установки:

- В процессе перехода на инновационный путь развития в обществе возникает запрос на умное и увлекательное телевидение, которое позволит россиянам реализовать интерес к знаниям, желание творить и совместно создавать будущее, нужны ценности, которые являются фундаментальной особенностью нашего национального характера. В связи с этим необходимо показывать, как рождаются открытия и изобретения, давать успешные примеры технического творчества в России и за рубежом, способствовать тому, чтобы научно-техническое творчество высоко оценивалось обществом, было доступным талантливым людям.
- Чтобы российская экономика развивалась высокими темпами, нужно здоровое, растущее и мотивированное население. Коммуникационные программы должны быть направлены на формирование здорового образа жизни, уверенности в себе, в своих способностях и возможностях. Прежде всего, необходимо разрушить нелепые мифы о пьянстве и лени россиян, противоречащие историческим фактам.
- В России, отличающейся разнообразием природных, экономических и социальных условий, стратегия обновления экономики достигнет поставленных целей только в том случае, если ведущие социальные группы имеют общие цели, активно участвуют в преобразованиях и стремятся помогать друг другу. Понимание изложенного выше формировалось на протяжении веков, соответствующие нравственные ценности закрепились в православной культуре и нашли выражение в такой черте нашего национального характера, как стремление к коллективизму. Создание атмосферы взаимного доверия и единства, выработка эффективных форм совместного решения возникающих проблем становятся одними из важнейших задач новых коммуникационных программ.

В эпоху изменений экономики телевидение призвано:

- способствовать пониманию того, что общество в целом развивается в правильном направлении, поскольку есть четкая,

[1] **Захаров И. В.** Управление модернизацией экономических систем // Вестник Поволжского гос. ун-та сервиса. Серия: Экономика. 2011. № 15. С. 16–21.

понятная всем и поддерживаемая всеми идеологическая основа для проведения преобразований и гибкая правильная реакция на быстро меняющиеся условия;

- создавать ощущение, что государством и бизнесом управляет команда, которая действует профессионально (знает, что делать, осознает проблемы и риски), решительно (не выжидает и не боится), в интересах всего общества (четко реагирует на потребности различных социальных групп), что у этой команды есть все необходимые рычаги воздействия;
- показывать, от чего нужно отказаться, что должно уйти в прошлое, убеждая, что невозможно работать и жить по-старому, если мы хотим обеспечить счастливую жизнь своим детям; день за днем последовательно формировать и развивать привлекательные новые образцы поведения, находя эти образцы в реальной жизни и способствуя их распространению;
- создавать ощущение причастности людей к происходящему, помогать им преодолеть отчужденность, доказывать, что от их действий зависит будущее страны;
- как можно чаще выводить на экраны телевизоров энергичных и талантливых людей, делом доказавших, что они способны решать возникающие проблемы, что у них есть четкие планы на будущее и убежденность в успехе.

Сегодня всем нам очень не хватает примеров нравственного человеческого поведения, честной и праведной жизни в новых условиях, примеров успешной человеческой жизни, трудной, но счастливой. Как теперь, в России, должен жить человек, чтобы быть счастливым? Что любить и что ненавидеть? К чему стремиться и с кого брать пример?

Свой путь в процессе изменений предстоит пройти всем институтам общества в тесном взаимодействии: бизнесу, органам власти, общественным организациям, религиозным и другим духовным организациям. Нам нужен нравственный прорыв, и готовить его необходимо сейчас, сегодня, ибо завтра может быть уже поздно.

Мир постепенно движется к нравственной экономике, меняясь после каждого кризиса. Такое движение подобно поиску выхода из лабиринта, когда на пути нередко встречаются тупики или приходится идти в обратную сторону. И очередная волна технологических открытий ускорит развитие тех стран, которые сумеют возглавить этот процесс, опираясь на высокие духовные ценности.

УДК 311

И.В.Алексина
магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: jane.kouper@gmail.com

Создание кластера по строительству жилья в Ульяновской области

Аннотация. Одним из важных условий развития региона является обеспеченность населения жильем и учреждениями социальной сферы. Это также влияет на приток инвестиций и уровень заинтересованности в определенном регионе. На сегодняшний день положение Ульяновской области с точки зрения инвестиционной привлекательности ниже средних показателей по Российской Федерации. Поэтому для решения данной проблемы необходимо создать кластер по производству строительных материалов, так как в области существует развитая база сырья для строительства. Это будет публичное акционерное общество с участием государственного органа. Другими участниками могут быть производители строительных материалов. Данное предложение позволит решить сразу несколько проблем: увеличить скорость постройки нового жилья, уменьшить расходы на строительство, а также создать новые рабочие места.

Ключевые слова: инвестиционный проект, кластер, строительные материалы, строительство, Ульяновская область.

I. V. Aleksina
Graduate student
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: jane.kouper@gmail.com

Establishment of the cluster of housing construction in the Ulyanovsk region

Abstract. One of the important conditions for the development of the region is the people's sufficiency of houses and social institutions. It also affects the investment flow and the level of interest in a particular region. Nowadays from the point of view of investment attractiveness the condition of the Ulyanovsk region is below average for the Russian Federation. Therefore, to solve this problem, there is a need to create a cluster for production of construction materials, because the region has a developed raw material base for the construction. It will be a public joint-stock company with participation of the public authority. Other participants can become the producers of construction materials. This proposal would solve several problems: increase the speed of construction of new houses, decrease construction costs, and create new jobs.

Keywords: investment project, cluster, construction materials, construction, Ulyanovsk region.

В настоящее время в Российской Федерации ведется значительная работа по обеспечению населения жильем. Для эффективного формирования программ и проектов по жилищному строительству создано множество нормативно-

правовых документов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Однако во многих регионах все еще существуют различные проблемы в части регулирования и обеспечения населения жильем. Например, в Ульяновской области отмечаются высокая стоимость жилья, неблагополучное положение жилищно-коммунального хозяйства, растущий уровень безработицы

Город Ульяновск

Согласно данным статистики, жители области тратят около 10% доходов на оплату коммунальных услуг. И среди всех субъектов РФ Ульяновская область занимает 25-е место по затратам на ЖКУ. Кроме того, из-за нехватки жилья невозможно расселить около 300 аварийных домов.

По данным департамента занятости, труда и развития социального партнерства министерства здравоохранения и социального развития Ульяновской области, в 2015 году уровень общей безработицы составляет 5,5%, а общее количество безработных — 35 800 человек (для сравнения: в 2014 году уровень безработицы — 4,7%, общее количество безработных — 31 000 человек.

В Ульяновской области наблюдается рост потребности в строительных материалах, так как там реализуются государственные программы относительно строительства нового жилья. В настоящее время министерство строительства Ульяновской области занято реализацией программы «Жилье для российской семьи», в рамках которой сотни семей смогут получить доступное жилье.

Таблица 1
Количество аварийных домов и людей, проживающих в аварийном фонде

Показатель	2009–2013	2014–2015
Количество аварийных домов	91	114
Количество людей, проживающих в аварийных домах	2141	2522

В Ульяновской области растет количество домов, которые находятся в аварийном состоянии *(табл. 1)*, все больше и граждан, которые проживают в этих домах. По состоянию на 2015 год число ветхих домов увеличилось

до 114, общая площадь — 37 800 кв. м. Таким образом, можно сказать, что в области наблюдается сложная ситуация с улучшением жилищных условий.

Кроме того, в области наблюдается нехватка зданий, подходящих для детских садов, школ и больниц, а значит, остается неудовлетворенной потребность местного населения в соответствующих услугах. Данная ситуация может иметь отрицательные последствия для процесса реализации инвестиционных проектов.

Неосвоенные территории в Ульяновской области

Для того чтобы улучшить инвестиционный потенциал области, нужно создать кластеры в ключевых отраслях, например в строительстве. Предпосылками для этого могут служить развитая база сырья для строительства, которая предоставляет широкие возможности для строительства жилья, а также формирования специализированного кластера. Ульяновская область богата месторождениями нефти, кварцевых, стекольных и формовочных песков, мела, диатомитов, есть сырье для цементной индустрии. Большая часть данных природных ресурсов используется для производства строительных материалов. Чтобы создать кластер по производству строительных материалов, нужно также выделить специальную индустриальную зону, на территории которой будут размещены заводы.

Таблица 2
Полезные ископаемые в Ульяновской области

Полезные ископаемые	Балансовые запасы	
	Количество месторождений (участков)	Количество, тыс. т (тысяч тонн)
Неметаллические полезные ископаемые:		
горючие сланцы	5	160630
стекольное сырьё	7	259054
формовочные пески	1	133346
Цементное сырье, тыс.:		
мел	4	832540
опока	3	88147,4
глина	4	53972,3

Основные цели развития промышленности строительных материалов:

- обеспечение строительного рынка строительными материалами, которые будут отвечать всем международным стандартам;

- выпуск продукции, конкурентоспособной по сравнению с зарубежной;
- создание условий для снижения стоимости строительства, эксплуатационных затрат на содержание объектов, повышения комфортабельности и безопасности проживания в новых жилых домах.

Предприятия по производству строительных материалов являются основой развития строительного комплекса.

Считаем целесообразным создание публичного акционерного общества (ПАО) в с участием государственного органа, которому будет принадлежать блокирующий или даже больший по размеру пакет акций в уставном капитале новой компании. Другими участниками могут быть производители материалов для строительных компаний, например, «КПД» или ООО «Строймаркет», которые впоследствии станут поставщиками материалов для данного кластера, автотранспортные компании.

Практическая значимость данного проекта заключается в том, что с его помощью решится крупная социально-экономическая проблема в городе Ульяновске:

- будет построено новое жилье для населения;
- будут созданы новые рабочие места;
- сократятся сроки строительства новой жилплощади;
- будут применены новые технологии в строительстве;
- будут уменьшены расходы на строительство.

Благодаря инновационному управленческому решению больше людей смогут позволить себе приобрести новое жилье.

Литература

1. **Губернатор** и правительство Ульяновской области. URL: http://www.ulgov.ru/

2. **Министерство** энергетики и жилищно-коммунального комплекса Ульяновской области. URL: http://tek.ulgov.ru/laws/1328/2571.html.

3. **Усманова Т. Х., Трифонов П. В., Хайруллина Л. И.** Современные требования формирования стратегии социально-экономического развития регионов // Экономика, бизнес, банки. 2014. № 2(7). С. 23–37.

4. **Усманова Т. Х. Хайруллина Л. И.** Современное формирование стратегии социально-экономического развития регионов // Актуальные проблемы социально-экономического и инновационного развития территориальных образований: Сб. науч. трудов проф.-препод. состава и аспирантов кафедры государственного и муниципального управления Института менеджмента МЭСИ. М., 2014. С. 106–112.

5. **Федеральное** агентство по недропользованию, федеральное бюджетное учреждение «Территориальный фонд геологической информации по Приволжскому федеральному округу». URL: http://tfipfo.ru/index.php/prirodnye-resursy/mineralno-syrevaya-baza/ulyanovskaya-oblast.

УДК 336

В. В. Силакова
к.э.н., доцент, докторант
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vvsilakova@mail.ru

Управление конкурентоспособностью продукции на основе разработки экологичного имиджа предприятия

Аннотация. В работе рассмотрены основные аспекты разработки инноваций, ориентированных на повышение экологической безопасности и конкурентоспособности производств. Затронуты вопросы: разработки конкурентоспособной продукции и экологически безопасных процессов в отраслях промышленности.

Ключевые слова: инновация, конкурентоспособность, репутационные издержки, экологическая безопасность.

V. V. Silakova
PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vvsilakova@mail.ru

Competitiveness management of the industrial products based on a development of the ecological image of the enterprise

Abstract. The basic aspects of development of the innovations oriented on improvement of the environmental safety and competitiveness of the production are the subject of the article. The questions are reflected: competitive products development, as well as of the ecologically safe processes of its' production in the production industries.

Keywords: innovation, competitiveness, reputation loses, environmental safety.

Реализуя свою производственно-техническую политику, промышленное предприятие стремится производить такую продукцию, которая в наибольшей степени может удовлетворить запросы потребителя. С учетом экологического риска цена (себестоимость) потребления должна включать экономическую оценку осуществления природоохранных мероприятий, связанных с технологией производства, и их сопутствующие результаты: социальные, экономические и экологические.

В настоящее время распространены следующие методы экономической оценки преимущества экологически безопасной продукции[1].

Экологические издержки могут быть непосредственно выражены в стоимостной форме через измерение текущих затрат на производство продукции:

- транспортных затрат;
- фонда оплаты труда, включая расходы на повышение квалификации кадров с точки зрения безопасности;
- затрат на мероприятия по повышению уровня экономного использования ресурсов, в том числе электроэнергии;
- минимально необходимых расходов на профилактический и капитальный ремонт для снижения отказов и аварийности оборудования;
- платы за загрязнение систематическими выбросами.

При правильном обращении со статьями расходов существует возможность получить ряд положительных экономических эффектов, выражающихся в снижении себестоимости производства по статьям:

- страховые выплаты при аварийности,
- налоговая нагрузка по экологическим налогам при уменьшении загрязнения,
- экономия финансов предприятия,
- снижение объема отходов производства (бережливое производство).

Любые негативные события, связанные с аварийностью, чреватые экологической опасностью как для населения, так и для окружающей среды, воспринимаются общественным мнением крайне негативно[2]. При этом не делается особого различия, идет ли речь о реальных нежелательных событиях (авариях) или только об их возможности (например, предприятие останавливается по требованиям контролирующих органов в связи с нарушением законодательства в области безопасности и охраны природы). Предприятия, использующие потенциально опасные для окружающей среды технологии, рискуют понести репутационные издержки. Подобные события прямо (в результате собственно

[1] **Ардашева Е. П.** Целеполагание и моделирование инерционного и инновационно-кластерного сценариев развития регионального нефтегазохимического комплекса // Вестник Казанск. технол. ун-та. 2008. № 1. С. 128–144; **Беляев Ю. К.** Применение инструментов комплаенс-контроля для оптимизации корпоративного управления фармацевтическими компаниями // Известия Уральск. гос. экон. ун-та. 2013. № 1. С. 45–50; **Борисова Д., Соколов С.** Повышение отдачи крупных инвестиционных проектов // Вестник McKinsey. 2013. № 29. С. 7–27; **Велютина В. Г.** Направления защиты от банковских рисков: комплаенс и внутренний аудит //Вестник Рос. гос. торг.-экон. ун-та. 2011. №. 3; **Гражданкин А. И.** Риск-ориентированный подход и критерии приемлемого риска промышленных аварий // Промислова безпека 2012. №6. С. 36–39; **Гумерова Г. И., Шаймиева Э. Ш.** Анализ факторов, влияющих на технологические инновации для формирования высокотехнологичных регионов на основе экономико-статистического моделирования: стратегическое направление модернизации промышленности // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 23. С. 28–38.

[2] **Чернова М. В.** Проблемы современного аудита // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 43. С. 51–56; **Mahajan V., Muller E., Bass F. M.** New product diffusion models in marketing: a review and directions for research // The Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, N 1. P. 1–26; **Shiryaeva V. V., Mamontov V. A., Elokhin A. N.** Hazard in two-stage natural gas conversion plant // Chemical and Petroleum Engineering. 2003. Vol. 39, N 1–2. P. 123–126; **Shiryaeva V.V., Mamontov V. A., Elokhin A. N.** Design measures for industrial safety in chemical engineering processes // Chemical and Petroleum Engineering. 2003. Vol. 39, N 9-10. P. 563-568; **Shiryaeva V. V., Mamontov V. A., Elokhin A. N.** Defining the maximal undesirable event in ammonia producing plant risk analysis // Chemical and Petroleum Engineering. 2003. Vol. 39, N 3–4. P. 179–185; **Technical** risk assessment handbook: Version 1.1 / Australian Governme. Department of defense. Defence Science and Technology organization. Canberra, 2010; **Zotikova O.N., Lebedev A. L.** The problem of evaluating inventions in manufacturing products made of chemical fibres // Fibre Chemistry. 2008. Vol. 40, N 2. P. 165–169.

остановки производства и сбыта продукции) или косвенно (из-за негативного образа предприятия и его продукции) ведут к снижению объемов продаж предприятия и потере рыночной доли. Согласно теории диффузии инноваций, которая лежит в основе моделирования изменения объемов продаж товара по этапам его рыночного жизненного цикла, в условиях насыщенного и конкурентного рынка подобные негативные события, имевшие место в прошлом, будут оказывать трудно компенсируемые отрицательные эффекты на динамику продаж продукции фирмы в будущем (эффект конкурентного замещения)[1]. Для описания данных эффектов будем использовать модели диффузии на примере модели F.M. Bass[2].

Косвенные потери определяются величиной сокращения сбыта продукции предприятия из-за ухудшения имиджа (фактическое или мнимое снижение качества продукции и ее экологической безопасности, создание негативного социального образа предприятия), то есть это репутационные издержки $ni_{\text{реп}}$''. Их величину трудно определить напрямую. Поэтому для начала необходимо определить полные потери предприятия по причине нежелательного события ni''. Они вычисляются по формуле: $n_i'' = n_i - n_i'$, где n_i' — фактически сложившийся (сохраненный за предприятием) объем сбыта продукции по итогам планового года. Тогда $ni_{\text{реп}}'' = n_i'' — n_{\text{вып}}''$. При наличии стабильной рыночной потребности в товаре неудовлетворенный спрос не возникает, а замещается товарами-аналогами (конкурентами с лучшей репутацией).

В настоящее время можно считать общепринятой точку зрения, что комплаенс-риски возникают вследствие конфликта интересов персонала компании (от топ-менеджмента до рядовых исполнителей), приводящего к несоответствию их действий разного рода нормативным документам, а также правовым обязательствам[3].

Можно заключить, что комплаенс-менеджмент является элементом риск-менеджмента предприятия, который может использоваться в качестве контрольной функции в бизнес-процессах, предназначенной для контроля персонала и его поведения в части соответствия существующим нормативным и регламентным документам, а также для прогнозирования влияния использования тех или иных корпоративных и бизнес-практик на возникновение комплаенс-рисков. При этом важной составляющей функции комплаенс-менеджмента является управление возможными репутационными издержками компании в результате ее деятельности.

---

[1] **Дудова И. Л.** Стандарты и методология комплаенс-контроля. Управление комплаенс-рисками // Управление финансовыми рисками. 2011. № 1. С. 36–44; **Манько Н. Н.** Методология стимулирования государственно-частного партнерства с целью повышения инвестиционной привлекательности субъекта Российской Федерации // Национальная безопасность. 2011. № 5. С. 71–76; **Михеева А. С., Бардаханова Т. Б., Аюшеева С. Н.** Региональные особенности формирования экологоориентированной инвестиционной политики на территориях с экологическими ограничениями // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 27. С. 2–7; **Порфирьев Б. Н.** Управление безопасностью в природно-техногенной сфере на основе концепции риска: региональный уровень // Управление риском. 2002. №4. С. 3–8; **Рубан О.** Построили всех // Эксперт. 2013. № 11 (843). URL: http://expert.ru/expert/2013/11/postroili-vseh

[2] **Mahajan V., Muller E., Bass F. M.** New product diffusion models in marketing: a review and directions for research // The Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, N 1. P. 1–26.

[3] **Манько Н. Н.** Методология стимулирования государственно-частного партнерства с целью повышения инвестиционной привлекательности субъекта Российской Федерации // Национальная безопасность. 2011. № 5. С. 71–76; **Чернова М. В.** Проблемы современного аудита // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 43. С. 51–56; **Рубан О.** Построили всех // Эксперт. 2013. № 11 (843). URL: http://expert.ru/expert/2013/11/postroili-vseh/; **Mahajan V., Muller E., Bass F. M.** New product diffusion models in marketing: a review and directions for research // The Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, N 1. P. 1–26.

Комплаенс-менеджмент является не заменой функции (процесса) общего (операционного) риск-менеджмента компании[1], а его составляющей.

Практическая реализация функции комплаенс-менеджмента в современных организациях заключается во включении контрольных элементов (контрольных точек) в основные бизнес-процессы, поэтому комплаенс-система может быть совмещена с любыми бизнес-процессами организации. Таким образом, комплаенс может рассматриваться в качестве современной концепции осуществления контрольной функции при управлении на основе документально зафиксированных регламентов бизнес-процессов (в том числе технологических процессов и операций) и проектов, и в этом отношении он имеет высокий потенциал применения в качестве элемента технологического риск-менеджмента в части рисков, связанных с поведением персонала и конфликта интересов.

Поскольку вопросы комплаенс-менеджмента строятся вокруг рисков конфликта интересов персонала организации, попытаемся классифицировать виды подобных конфликтов в зависимости от уровня регулирующих документов (регламентно-нормативной системы), с нарушением которых связаны соответствующие комплаенс-риски. Данные противоречия могут быть реализованы следующим образом:

- конфликт интересов непосредственных исполнителей приводит к противоречию бизнес-практик (бизнес-процессов и поведения отдельных исполнителей) стандартам и регламентным нормам управления компании, а значит, к снижению технической безопасности (риски поведенческого и исполнительного комплаенса персонала);
- конфликт интересов высшего менеджмента, в результате чего, как правило, возникает противоречие стандартов и регламентов (регламентов технологических и бизнес-процессов, регламентов работы, технических условий и т.п.) управления компании, с одной стороны, и публичной/государственной системы технического регулирования и законодательства — с другой (регламентные комплаенс-риски). Подобные нарушения допускаются с целью повысить показатели эффективности компании (прибыль, выручку, объем производства) за счет игнорирования требований технической безопасности (производства, продукции), природоохранного законодательства, нормативов по защите здоровья;
- конфликт интересов компании и законных интересов ее контрагентов, противоречия деятельности компании другим ее правовым обязательствам (в том числе гражданско-правовым), а также законным интересам третьих лиц и организаций (гражданско-правовые комплаенс-риски); если комплаенс-риски, связанные с конфликтом интересов всех названных типов, своевременно не обнаруживаются внутренней системой ком-

[1] **Беляев Ю. К.** Применение инструментов комплаенс-контроля для оптимизации корпоративного управления фармацевтическими компаниями // Известия Уральск. гос. экон. ун-та. 2013. № 1. С. 45–50; **Велютина В. Г.** Направления защиты от банковских рисков: комплаенс и внутренний аудит //Вестник Рос. гос. торг.-экон. ун-та. 2011. №. 3; **Гумерова Г. И., Шаймиева Э. Ш.** Анализ факторов, влияющих на технологические инновации для формирования высокотехнологичных регионов на основе экономико-статистического моделирования: стратегическое направление модернизации промышленности // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 23. С. 28–38; **Данилочкина Н. Г., Романов С. Н.** Риск-контроллинг реализации инвестиционного проекта // Транспортное дело России. 2011. № 5. С. 105–107.

плаенс-менеджмента организации и не устраняются, это может обернуться нежелательными последствиями для компании;

- конфликты правового характера (не связанные непосредственно с наступлением событий технологического риска, вызванных комплаенс-рисками): предъявление исков, требования регулирующих органов об устранении нарушений или о прекращении деятельности, отзыв лицензий, уголовное преследование руководителей и исполнителей, штрафные санкции; все эти последствия оказывают влияние на финансово-экономическое положение промышленного предприятия как прямо (в результате возникновения непосредственных издержек), так и косвенно посредством механизма репутационных издержек, потери деловой репутации, снижения стоимости бизнеса, потери лояльности клиентов и рынков сбыта, и т.п.
- конфликты, связанные с непосредственной реализацией событий технологического риска всех типов: аварийного, систематического, проектного и операционного.

Таким образом, можно говорить о наличии долгосрочных репутационных издержек из-за негативного события в системе экологической безопасности предприятия. Снижение экологического и аварийного риска производства и его продукции и сопровождающее его уменьшение числа негативных событий являются реальным фактором увеличения экономической эффективности и конкурентоспособности продукции промышленного предприятия.

УДК 65.016.7

С. Г. Збрищак
аспирант
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: sv1417@yandex.ru

Системное мышление: новые подходы в менеджменте

Аннотация. Рассматривается применение прикладного системного мышления в менеджменте. Предлагается использование методологии когнитивных карт как инструмент для моделирования и поддержки мышления при исследовании и изучении организаций, проблемных ситуаций как систем.

Ключевые слова: когнитивная карта, проблемная ситуация, системное мышление.

S. G. Zbrishchak
Postgraduate Student
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: sv1417@yandex.ru

Systems thinking: new approaches in management

Abstract. The use of applied systems thinking in management is discussed. It is proposed the methodology of cognitive maps as a tool for modelling and support thinking in the in the research of organizations and problem situations as systems.

Keywords: cognitive map, problem situations, systems thinking.

В течение последних десятилетий в мире происходят кардинальные изменения, которые во многом обусловлены многочисленными разнообразными факторами. В качестве таких факторов можно рассматривать высокую степень взаимозависимости различных экономик мира, явления глобализации, колебания цен на нефть, миграционное давление на развитые страны и т.д. Многие из этих проблем взаимосвязаны, что добавляет дополнительные трудности с точки зрения их изучения и поиска возможных решений. Для нахождения приемлемых решений прежде всего необходимо понять суть сложившейся ситуации и только потом попытаться изменить ее. Менеджерам в организациях, политикам в их сфере ответственности и, в общем, любому человеку, который должен принимать решения, нужны адекватные средства для нахождения решений проблемных ситуаций. За последние десятилетия произошли существенные теоретические сдвиги в области управления организациями. В этом контексте необходимо обратить особое внимание на прогресс, достигнутый в области системного мышления.

Новая эра, начавшаяся в прошлом веке и названная «эпохой систем»[1], в противоположность «эре машин», характеризуется сложностью, турбулентностью и различными взглядами на способы разрешения сложных проблем на уровнях индивидуума, организаций, общества или природной среды. Для решения подобных проблем применяется системный подход. В эпоху машин для решения проблем преимущественно использовался подход разделения

[1] **Акофф Р.** Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.

на части (анализа) в целях облегчения их изучения. В эпоху систем внимание исследователей сфокусировано не на части системы как таковой, а главным образом на взаимосвязях частей между собой, на положение системы в окружающей среде и на том, как возникают свойства, которые характеризуют систему в целом и которыми ни одна из частей системы не обладает. Ранние системные методологии — системный анализ и системотехника — были полезны при исследовании простых и структурированных проблем (четко определенных и согласованных по целям). Традиция системного мышления имеет длительную историю, но только в конце 1940-х — начале 1950-х годов стала отдельной дисциплиной благодаря работам Н. Винера и Л. фон Берталанфи. В 1950–1970-х годах это направление имело максимальное влияние во многих других областях, включая науку управления. В 1970-х гг. традиционный системный подход все больше подвергался критике, особенно в отношении полезности при решении неструктурированных (содержащих лишь описания важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми неизвестны) или слабоструктурированных (сложных, отличающихся в первую очередь качественными зависимостями между элементами ситуации, не полностью поддающихся детальному количественному анализу) проблем, а также в ситуациях, в которых сложно договориться об общей цели или присутствуют противоположные интересы. В результате такой критики в конце 1970-х гг. и последующее десятилетие появились альтернативные системные подходы, способные решать вышеуказанные проблемы.

Чрезмерный акцент на математические модели системы в качестве объекта исследования выявил их непригодность при решении сложных проблем и в контекстах, включающих плюралистическое принятие решений в конфликтных ситуациях (несколько целей и отсутствие согласия). Для таких проблем Р. Акофф ввел понятие «месиво» (*messes)*[1], а Х. Риттел и М. Веббер — термин «трудноразрешимые проблемы» (*wicked problems*)[2], которым описывают схожие идеи. «Месиво» и трудноразрешимые проблемы невозможно решить раз и навсегда, применив какой-либо приемлемый подход. Эти проблемы, как правило, единовременны, связаны с новизной во многих своих аспектах и не идентичны ситуациям, в которых решения принимаются на регулярной основе.

Опираясь на определение Р. Акоффа, М. Пидд рассматривает ситуации, в которых люди используют термин «проблема».

- **Головоломки** (*puzzles*): ситуации, в которых понятно, что должно быть сделано и, в общих чертах, как это должно быть сделано. Поиск решения — это процесс применения известных методов (например, конкретный математический метод).
- **Проблемы** (*problems*): ситуации, в которых понятно, что должно быть сделано, но не для всех очевидно, как это сделать. Таким образом, проблема четко определена или хорошо структурирована, но для нахождения хотя бы приемлемого решения необходимы изобретательность и знания.
- **Месиво** (*messes*): ситуации, в которых существуют значительные разногласия относительно того, что необходимо сделать и почему. Таким образом, мешанина не структурирована, но должна быть структурирована, прежде чем решения будут найдены, если такие существуют[3].

[1] **Акофф Р.** Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.
[2] **Rittel H. W. J., Webber M. M.** Dilemmas in a general theory of planning // Policy Science. 1973. Vol. 4. P. 155–169.
[3] **Pidd M.** Complementarity in systems modeling // Systems Modelling: theory and practice / Ed. M. Pidd. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004.

Анализируя 50-летнюю эпоху системного мышления в менеджменте, М. С. Джексон определяет три направления прикладного системного мышления (ПСМ): функциональное, структурное и интерпретационное на основании иерархии сложностей К. Боулдинга.

- **Функциональное ПСМ**: к этому направлению относятся те подходы, которые П. Чекланд назвал жестким системным мышлением. Организация достигает предопределенных целей, для того чтобы выжить. Это направление сыграло практически революционную роль для консолидации и оценивания необходимых клиенту знаний и создания моделей для изучения поведения систем.
- **Структурное ПСМ**: поиск ключевых структур, лежащих в основе поведения систем, имеет много общего с функциональным ПСМ. Основная критика, как и критика функционального ПСМ, заключается в том, насколько применимы созданные модели к верхним уровням иерархии Боулдинга. Критики отмечают, что люди образуют социальные системы посредством своих действий, убеждений, намерений. Для того чтобы изучить социальную систему, необходимо узнать, как каждый участник представляет окружающий мир.
- **Интерпретационное ПСМ**: достижение согласия между различными, иногда конфликтующими, картинами мира для согласованного проведения изменений. Основное противоречие заключается в том, как организовать участие всех заинтересованных сторон в выборе решения в конфликтных условиях, когда решения принимаются теми, кто обладает властью[1].

Наиболее приемлемым методом исследования и изучения организаций, управленческих ситуаций как систем является моделирование, что обусловлено их сложностью и невозможностью получить данные о функционировании системы эмпирическим путем: не представляется возможным проведение экспериментов и их повторение в системах с участием людей. Большинство используемых в менеджменте моделей создаются с применением математических и статистических методов и включают следующие модели: оптимизационные математические модели, деревья решений для принятия решений в условиях неопределенности, модели массового обслуживания и очередей, имитационные модели для понимания динамических характеристик системы и др. При математическом подходе субъект принимает решения о переменных модели, определяет целевую функцию, устанавливает ограничения, при которых оптимизируется целевая функция. Каждый из этих методов имеет определенную структуру, на основе которой строится модель. Модели, построенные с применением математических методов, обычно применяются для принятия рутинных решений и допускают многократное использование.

Вместе с тем, существуют и другие способы моделирования управленческих ситуаций, в которых отсутствуют закономерности и преобладает новизна. Модели могут представлять убеждения или мнения людей. Эти модели, хотя и не являются объективными, дают людям возможность исследовать и понять идеи других людей таким образом, какой был бы невозможен, если бы эти концепты оставались лишь внутренними ментальными моделями. Такие модели применяются как инструмент мышления для поддержки людей в работе над сложными задачами проектирования или изменения системы

[1] **Джексон М. С.** Системному мышлению в менеджменте — пятьдесят лет // Проблемы управления в социальных системах. 2011. Т. 2, № 4. С. 50–67.

или рассматривают новые идеи и не предназначены для многократного использования. Модели используются для поддержки людей в процессе обсуждения возможных и желательных действий, а не как основа для этих действий. Они являются внешним представлением идей и убеждений людей[1].

При столкновении с новыми или сложными ситуациями большинство людей создают свою систему убеждений и ожиданий, формируя внутреннюю ментальную модель, основанную на их предыдущем опыте и знаниях. Ментальные модели используются для обработки новой информации и со временем могут быть пересмотрены. Поскольку большинство сложных проблем решаются командами людей, то целесообразно найти способы выявления ментальных моделей, способствующие более продуктивному поиску решения сложной проблемы.

В сложных управленческих ситуациях типичная проблема заключается в том, что идеи и мнения людей являются труднодоступными для других, что ведет к недопониманию и заблуждениям. Если человек сможет понять свои собственные взгляды в контексте взглядов других людей, то существует высокая вероятность, что обсуждения и дискуссии будут плодотворными, а не обернутся бесплодными аргументами и непониманием. Модель, содержащая идеи и убеждения людей, является формой их внешнего представления, делая их доступными для обсуждения другими людьми. Таким образом модель становится инструментом для поддержки мышления групп и индивидов в процессе достижения согласия в сложных управленческих ситуациях[2].

В качестве модели системы и инструмента для поддержки мышления можно рассматривать когнитивные карты. Они отображают характер убеждений относительно управленческой ситуации и используются для представления индивидуальной структуры мышления, но могут также использоваться в группах как средство для обмена мнениями. Когнитивное картирование (построение, создание карт) — процесс отображения суждений в виде сети концептов, связанных отношениями влияния или причинности. Когнитивное картирование является техникой графического изображения различных индивидуальных взглядов на рассматриваемые вопросы.

Термин «когнитивная карта» был впервые применен Э. Толменом в 1948 г. для формулирования альтернативы для доминирующей в то время модели стимул–реакция в области изучения поведения людей. В нескольких проведенных на крысах экспериментах, в которых крысы искали выход из лабиринта, Э. Толмен обнаружил, что их поведение не может быть объяснено связью «стимул — реакция». Опираясь на объективно наблюдаемое поведение крыс, он сделал вывод, что их поведением управляют не действующие на них в определенный момент стимулы, а в связь «стимул — реакция» вмешиваются «промежуточные» переменные, которые опосредствуют влияние стимула на реакцию. В результате беганья по лабиринту крысы создают внутреннюю «когнитивную карту» параметров эксперимента, и именно эта карта указывает маршруты, линии поведения и взаимосвязи элементов окружающей среды, на базе которых животное определяет ответные реакции, если они вообще имеются, и предпринимает действия[3]. Это частное использование термина должно быть отграничено от графического представления, которое является результатом техники когнитивного картирования.

---

[1] **Checkland P. B.** Model validation in soft systems practice // Systems Research. 1995. Vol. 12, N 1. P. 47–54.
[2] **Pidd M.** Complementarity in systems modeling // Systems Modelling: theory and practice / Ed. M. Pidd. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004
[3] **Толмен Э.** Когнитивная карта у крыс и человека // Хрестоматия по истории психологии. М.: Изд-во МГУ, 1980. С. 63–69.

В 1955 г. психолог Дж. Келли развил эту идею и использовал в своей консультационной практике. Он утверждал, что каждый человек есть «ученый», который постоянно экспериментирует для построения «теории» объяснения устройства мира. Люди постоянно стремятся осмыслить/ понять,что происходит вокруг, для того чтобы действовать, эффективно изменяя окружающую действительность. «Инструменты», которые позволяют людям осмыслить действительность, Келли назвал конструктами, его теория известна как теория персональных (личностных) конструктов. Разработанные им «репертуарные решетки» являются видом когнитивного картирования[1].

Следующий шаг был сделан в 1976 г. Р. Аксельродом, который исследовал мышление политиков, проводя причинно-следственный анализ политических документов[2]. В то же время группа ученых из Великобритании под руководством К. Идена исследовала деятельность политиков в региональных правительствах и разработала подход к когнитивному картированию на основании теории персональных конструктов Келли, который был более простым и удобным по сравнению с репертуарными решетками[3].

Преимущества использования графических форм структурирования качественной информации вызывали интерес исследователей и практиков на протяжении нескольких последних десятилетий. Когнитивное картирование ставит перед собой цель отобразить представления о том, как люди воспринимают ситуацию в виде диаграммы средств/целей (ориентированного графа). Когнитивная карта может выявить проблемные вопросы, связь вопросов между собой и то, как изменения в характере одной проблемы влияют на другую. Картирование может быть использовано непосредственно в группе, полученная карта способна стать основой для разработки согласованных действий группы. Картирование способствует увеличению количества выявленных идей, утверждений, предположений и фактов, позволяющих индивиду или группе расширить свое видение исследуемой ситуации, опираясь на богатство и глубину индивидуального опыта и знаний. Это позволяет более эффективно представлять сложность исследуемого вопроса/проблемы при поиске решения и управлять им[4].

Когнитивные карты характеризуются иерархической структурой и в большинстве случаев принимают форму графа «средства/цели» *(means/ends graph)*. Для более удобной репрезентации когнитивные карты обычно отображаются как связанные стрелками короткие блоки текста — концепты (выражающие идеи, предположения и концепции), которые субъект определил, увидел, установил применительно к конкретной предметной области. Стрелки показывают отношения причинности или влияния между концептами или отношения «средств и целей» *(means and ends)*. Обычно самый важный концепт размещается в верхней части карты[5].

---

[1] **Келли Дж.** Теория личности (теория личных конструктов). СПб.: Речь, 2000. 249 с.

[2] **Axelrod R.** Structure of decision: The cognitive maps of political elites. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976. 400 p.

[3] **Bryson J. M., Ackermann F., Eden C. et al**. Visible Thinking Unlocking Causal Mapping for Practical Business Results. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2004. 373 p.

Eden C. Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems // European Journal of Operational Research. 2004. Vol. 159, N 3. P. 673–686

[4] **Ackermann F., Eden C.** Using causal mapping — individual and group, traditional and new // Systems Modelling: theory and practice / Ed. M. Pidd. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004.

[5] **Eden C.** Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems // European Journal of Operational Research. 2004. Vol. 159, N 3. P. 673–686; **Laukkanen M.** Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions // Organization Science. 1994. Vol. 5, N 3. P. 322–343; **Mapping** Strategic Thought / Ed. A. S. Huff. Chichester: John Wiley and Sons, 1990.

За последние два десятилетия картирование продвинулось от традиционного решения сложных проблем (месиво) к поддержке деятельности в других областях. Различают две области применения:

- перспективное моделирование, что выражается в достижении согласованных действий при решении проблем и разработки стратегий, уточнении множества целей и задач;
- ретроспективное моделирование для экспертного анализа уже свершившихся событий и организационного обучения[1].

Применение когнитивного картирования связано прежде всего с увеличивающейся сложностью организаций и необходимостью иметь единую методику для представления сложных человеческих абстракций (символов, управленческой лексики, идей и событий) в более содержательном виде для лучшего понимания поведения людей. Абстракции используются для сглаживания существующих различий во мнениях и суждениях индивидов и для лучшего взаимопонимания[2].

За последние десятилетия прикладное системное мышления в менеджменте развивалось в направлении методологического плюрализма, что позволило говорить о комплементаризме (взаимодополняемости) в системном моделировании как о методологии исследования. Идея заключается в том, что, изучив аспекты проблемы, удастся разработать подходы, максимально соответствующие конкретным обстоятельствам[3]. В качестве модели системы и инструмента для поддержки мышления при исследовании сложных управленческих ситуаций можно применять когнитивные карты.

[1] **Ackermann F., Eden C.** Using causal mapping — individual and group, traditional and new // Systems Modelling: theory and practice / Ed. M. Pidd. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004.
[2] **Mapping** Strategic Thought / Ed. A. S. Huff. Chichester: John Wiley and Sons, 1990.
[3] **Джексон М. С.** Системному мышлению в менеджменте — пятьдесят лет // Проблемы управления в социальных системах. 2011. Т. 2, № 4. С. 50–67; **Pidd M.** Complementarity in systems modeling // Systems Modelling: theory and practice / Ed. M. Pidd. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004.

УДК 65.015

Ю. А. Романова
д.э.н., профессор
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Ryulia1@yandex.ru

А.О. Егоренко
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: annaegorenko@yandex.ru

Необходимость проведения организационных изменений на основе принципов и подходов операционного менеджмента

Аннотация. Рассматриваются некоторые теоретические аспекты операционного менеджмента в условиях организационных изменений, определены его сущность, концепты и методы управления изменениями, проанализированы принципы организации производственного процесса, сформулированы основные направления операционного менеджмента в условиях организационных изменений.

Ключевые слова: операционный менеджмент, организационная структура, производственная деятельность, стратегическое управление, управление изменениями.

Yu. A. Romanova
Doctor of Economics, Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Ryulia1@yandex.ru

A. O. Egorenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: annaegorenko@yandex.ru

The need for organizational changes based on the principles and approaches of operations management

Abstract. It considers some theoretical aspects of operations management in terms of institutional changes, defined its essence, concepts and methods of change management, analyzes the principles of organization of the production process, formulates main directions of operations management in terms of organizational changes.

Keywords: operations management, organizational structure, production activities, strategic management, change management.

В условиях нестабильной и быстро меняющейся внешней среды любому современному предприятию необходима система менеджмента, которая

способна мгновенно реагировать на угрозы и оптимально использовать благоприятные возможности во внешней среде и обеспечивать устойчивое развитие предприятия.

Часто при решении повседневных проблем, с которыми встречаются производственные и перерабатывающие предприятия, организации торговли, строительства и государственные учреждения, пользуются решениями, полученными стандартными методами организационного процесса. В Японии и Германии за счет применения именно этих методов добились успеха предприятия автомобильной и электронной промышленности. В США организация производственного процесса является наиболее динамично развивающейся инженерной дисциплиной, все очевиднее становится то, что данная дисциплина может внести значительный вклад в развитие индустриальной экономики.

Совершенствование организации производства заключается в разработке системы мероприятий, которые смогут обеспечить наиболее эффективную взаимосвязь процессов труда и материальных элементов производства во времени и в пространстве. Методы и формы организации производства на предприятии все больше определяют возможность эффективного использования существующих технологий и инноваций. Перечисленные реалии обусловливают необходимость поиска новых направлений совершенствования деятельности структурных подразделений и совершенствования управления ими.

Система менеджмента производственного предприятия должна обладать широким спектром функций, которые обеспечивают решение всех задач, высокие экономические показатели, высокую скорость, оперативность сбора, обработки информации и эффективные управленческие решения. С другой стороны, в условиях экономического кризиса, низкой волатильности ценных бумаг и высокой волатильности рубля данная система должна быть экономичной, надежной, гибкой, что обусловлено постоянным изменением условий внешней среды. Наличие данных факторов предполагает создание высокоэффективной системы управления процессами производства в организации или операционного менеджмента (ОМ).

В производственной системе предприятия, которая создается на основе рационального разделения труда и сочетания средств труда, предметов труда во времени и пространстве, реализуется операционная функция, то есть совокупность функций и действий по переработке (преобразованию) ресурсов, получаемых из внешней среды, и выдаче продукта деятельности во внешнюю среду.

Следует отметить, что основная задача ОМ — это формирование и развитие высокоэффективной системы управления операциями в производстве. Объединение человеческих, технических, технологических, финансовых, организационных, информационных ресурсов предприятия требует, чтобы данный процесс проводился на основе оптимального управления операциями. Под операцией понимаются процесс, метод и ряд действий практического характера или совокупность целенаправленных мероприятий, которые определены для достижения конкретной цели.

Существуют различные тенденции развития и совершенствования основных, обслуживающих и вспомогательных процессов производства. Например, многие вспомогательные производственные процессы могут быть переданы специализированным крупным предприятиям, и это в большинстве случаев сможет обеспечить экономически более эффективное производство. Кроме того, при повышении уровня автоматизации основных и вспомогательных производственных процессов обслуживающие постепенно становятся

совокупной частью основного производства и играют организующую роль в автоматизированных и особенно в гибких автоматизированных системах.

Таким образом, организация производства — система мер и мероприятий, которые направлены на оптимальное сочетание процессов труда с вещественными производственными элементами во времени и пространстве с целью решить поставленные задачи в короткие сроки и при рациональном использовании имеющихся (ограниченных) ресурсов.

Основная цель ОМ в условиях организационных изменений состоит в том, чтобы получить рациональное функционирование производственных подразделений в результате операционного управления «сверху» путем создания адаптивных информационных систем, использования сложного набора количественных методов и оптимизационных моделей, которые смогут быстро выявить любое незапланированное отклонение на любом этапе производственного цикла и спрогнозировать вариант его устранения.

При организации производственного процесса во времени и пространстве необходимо использовать те принципы, которые обеспечивают повышение эффективности и совершенствование организационного процесса на предприятии, рациональный уровень используемых ресурсов. Важность и необходимость данных принципов в определенных условиях производства могут изменяться, поэтому с развитием и совершенствованием процесса производства возникают все новые принципы и утрачивают способность старые.

Построение, развитие и совершенствование производственных процессов происходят по основным принципам организации процесса производства, среди них: принцип пропорциональности, принцип дифференциации, принцип комбинирования, принцип концентрации, принцип специализации, принцип универсализации, принцип стандартизации, принцип параллельности, принцип прямоточности, принцип непрерывности, принцип ритмичности, принцип автоматичности, принцип соответствия форм производственного процесса его технико-экономическому содержанию.

Экономическая эффективность оптимальной организации производственного процесса определяется сокращением длительности производственного цикла производимых продуктов, снижением издержек производства на выпускаемую продукцию, повышением качества при использовании основных производственных фондов и повышением оборачиваемости оборотных средств.

На практике принципы организации производства действуют в совокупности, они тесно взаимосвязаны на каждом этапе производственного цикла. В ходе изучения принципов организации необходимо обратить внимание на их взаимосвязанный характер, их взаимозависимость, переход в свою противоположность (например, дифференциация и комбинирование, универсализация и специализация). Принципы организации развиваются постепенно и неравномерно: в какой-либо отдельно взятый период тот или иной принцип может переместиться на первое место или, наоборот, может приобрести второстепенное значение. Например, узкая специализация рабочих мест может отходить на второй план, первостепенное значение приобретает универсальность. Принцип дифференциации уступает место принципу комбинирования, его применение позволяет выстроить производственный процесс на основе единого потока. В это же время в условиях повсеместной автоматизации возрастает роль принципов непрерывности, пропорциональности и прямоточности. При проектировании производственной системы или производственного процесса желательно исходить из оптимального использования вышеперечисленных принципов.

Организация производства — это задача оптимизации ресурсов на предприятии в современных условиях организационных изменений. И хотя организация производства зародилась в перерабатывающих отраслях промышленности, в современных условиях организационных изменений ее методы используются и во многих других направлениях. Транспорт, связь, строительство, сельское хозяйство, продовольственное снабжение, банковское и страховое дело, коммунальные услуги — это те примеры предпринимательской деятельности, где в соответствии с организационными изменениями постоянно применяются методы организации производства для рационального использования человеческих ресурсов, материалов, оборудования, капитала и энергии. В условиях организационных изменений для организации производства прежде всего актуально применение технических средств и методов для исследования операций в направлении повышения производительности и эффективности.

Негативные явления в российской экономике, связанные со сложными процессами перехода к рыночной системе, предъявляют жесткие требования к повышению эффективности системы управления производством на предприятии. В условиях кризиса, институциональных и организационных изменений, падения объемов производства практически во всех отраслях промышленности и проблем, связанных с импортозамещением, совершенствование системы ОМ является объективной необходимостью и выдвигается на уровень наиболее актуальных проблем в условиях постоянных организационных изменений. Более того, оно становится и ключевым показателем, который определяет дальнейшее совершенствование предприятия.

Ущерб от несоответствия менеджмента современным требованиям очень велик. Текущее состояние систем организации ОМ в организациях позволяет сделать существенные выводы об их несовершенстве:

- отсутствие опыта стратегического менеджмента во многих организациях;
- отсутствие логики и взаимосвязи стратегической и операционной деятельности;
- бюрократия и централизация системы управления;
- очень низкая степень научного обоснования организации системы менеджмента;
- низкий уровень информационного и технического обеспечения;
- нехватка достоверной и актуальной информации, которая необходима для принятия рациональных управленческих решений;
- нехватка или отсутствие высококвалифицированных специалистов;
- разногласие интересов либо полное отсутствие общей заинтересованности в результатах деятельности;
- неэффективность системы менеджмента.

В современных условиях организационных изменений предприятия в основном нуждаются в кардинальной перестройке, реорганизации и совершенствовании системы менеджмента. Для успешного осуществления перечисленного необходимы следующие условия:

- определение направлений изменений, разработка концепции системы на стратегическую перспективу;
- определение параметров и характеристик системы менеджмента;

- формирование организационно-экономической модели ОМ;
- создание механизма реализации инновационных решений.

Общая концепция системы менеджмента в производственном процессе строится исходя из анализа и учета ошибок и недостатков, которые существуют сегодня на предприятиях. Тогда можно выделить основные направления организационных изменений, которые необходимы для создания эффективного операционного управления.

Первое направление состоит в том, что современный менеджмент должен распространяться на область стратегического менеджмента, область оперативного менеджмента и область их взаимосвязи. В условиях организационных изменений возврат к прошлому опыту для решения многих вопросов просто недопустим — организация должно четко формировать направление своего стратегического развития, в первую очередь формировать стратегическое мышление руководителей всех звеньев, всех членов трудового коллектива, развивать навыки стратегического планирования, обеспечивать подготовку и переподготовку высококвалифицированных специалистов.

Вторым направлением организационных изменений, безусловно важным в системе менеджмента, является повышение научного обоснования, которое заключается в совершенствовании методики и методологии, в формировании прогрессивной нормативно-правовой базы, в повышении профессионализма руководителей разных уровней. В основу построения процессов стратегического и оперативного управления производством должны быть положены научные подходы, принципы и современные теории.

В современных условиях рынка и постоянных изменений деятельность руководителей должна быть сфокусирована на комплексном решении вопросов совершенствования процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Данный подход является основой повышения эффективности и совершенствования производства.

Третье направление изменений в системе менеджмента связано с повышением уровня информационного и технического обеспечения. Управленческая деятельность в условиях постоянных изменений связана с обработкой большого информационного потока. Широкое распространение и использование информационных технологий позволяют в несколько раз снижать трудоемкость многих управленческих операций, оптимизировать процессы разработки и реализации управленческих решений, повышать эффективность и производительность труда руководителей различных уровней.

Четвертое направление организационных изменений в системе менеджмента связано с совершенствованием организации труда и межличностных отношений в управлении производственным процессом, формированием корпоративной культуры и этики, созданием условий заинтересованности каждого участника данных процессов в конечных результатах своей деятельности. Для решения этих проблем необходимы формирование четкой системы и организационной структуры управления, ясные и понятные формулировки должностных инструкций, оптимальное распределение ответственности и полномочий. Можно определить характерные черты, присущие прогрессивной системе менеджмента: направленность на достижение целей, согласование интересов, способность к развитию, перспективность, научная обоснованность, эффективность и экономичность.

Таким образом, вышеперечисленные параметры оказывают непосредственное влияние на систему менеджмента на производстве, поэтому должны быть учтены при ее проектировании. РВнедрение мероприятий по совершен-

ствованию организации может быть проведено на основе разработки целевой комплексной программы развития организации производства.

Литература

1. **Виноградова И. Н.** Менеджмент малого и среднего предпринимательства. // Экономика, управление: проблемы, решения. 2015. № 9. С. 134–139.

2. **Лисичкина Ю. С.** Управление бизнес-процессами современной организации. // Экономика, управление: проблемы, решения. 2015. № 8. С. 86–92.

3. **Романова Ю. А., Егоренко А. О.** Совершенствование организации управления запасами на предприятии. // Экономика, управление: проблемы, решения. 2015. № 9. С. 63–75.

4. **Романова Ю. А., Кондрашов К. А.** Управление инновациями в региональном АПК. // Экономика, управление: проблемы, решения. 2015. № 8. С. 3–14.

5. **Ситниченко В. М., Стоякин Е. А.** Интегрированная система менеджмента — основа устойчивого развития предприятия // Методы менеджмента качества. 2014. №8. С. 4–8.

6. **Целуйко А. В.** Трансформация организационных знаний в условиях сложной среды. // Экономика, управление: проблемы, решения. 2015. № 8. С. 98–106.

7. **Чепик А. Г., Чепик Д. А.** Проблемы управления малым и средним предпринимательством в регионе // Экономика, управление: проблемы, решения. 2015. № 9. С. 134–139.

8. **Шедько Ю. Н.** Совокупность механизмов управления устойчивым развитием региона. // Экономика, управление: проблемы, решения. 2015. № 8. С. 92–98.

УДК 338

Т. В. Мезина
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mezinatv@mail.ru

Роль операционного менеджмента в создании инноваций

Аннотация. Дана краткая характеристика инновации, их связи с операционным менеджментом. Описываются роль и задачи инновационного менеджмента в создании инноваций. Отмечается, насколько важно планировать инновационный потенциал предприятия.

Ключевые слова: инновации, инновационная экономика, инновационное управление, ключевые ценности, конкурентоспособность, операционный менеджмент, стратегия, факторы инновационного управления.

T. V. Mezina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mezinatv@mail.ru

Innovation management as a factor of transition to sustainable development

Abstract. It gives a brief description of the innovation, their relationship with operational management. Describes the role and tasks of innovation management in creating innovation. It is noted how important it is to plan the innovative potential of the enterprise.

Keywords: innovation, innovative economy, innovation management, key values, competitiveness, operations management, strategy, factors of innovative management.

Экономически развитые страны давно доказали, что победителем в конкурентной борьбе оказывается тот, кто строит свою деятельность преимущественно на основе инновационного подхода. Цель стратегического плана таких предприятий — это разработка новых товаров и услуг.

Инновации оказывают значительное влияние на повышение конкурентоспособности производимых товаров, поддержание высоких темпов развития и уровня доходности. Все больше предприятий начинают понимать, насколько важно, преодолевая экономические трудности, своими силами вести разработки в области продуктовых и технологических инноваций.

Если говорить об операционном менеджменте (ОМ), то он играет одну из основных ролей в этом процессе. Следуя определению, ОМ — это деятельность, связанная с разработкой, использованием и усовершенствованием производственных систем для выпуска основной продукции или услуг компании[1]. Так же как и маркетинг и финансы, ОМ представляет собой область бизнеса с явно выраженными управленческими функциями.

ОМ — это организационные системы, обеспечивающие максимально

[1] **Макаренко М. В., Махалина О. М.** Производственный менеджмент: Учеб. пос. для вузов. М.: Приор, 2001.

эффективное использование материалов, человеческих ресурсов, оборудования и производственных помещений в процессе изготовления продукции или оказания услуг и управление ими. Способность создавать товары или услуги, которые организация может с выгодой для себя реализовать на рынке, — основная задача ОМ. Следовательно, первая цель ОМ — оптимизировать «выход» оперирующей системы путем максимального удовлетворения потребительского спроса.

В свою очередь, оперирующая система должна иметь на выходе некий инновационный товар (или услугу), которая будет удовлетворять потребности потребителя и приносить прибыль. Потребитель должен быть удовлетворен и ценой товара, и временем его предоставления, но это уже задача скорее маркетинга.

Анализ учебной литературы, отражающей нормативные взгляды и подходы, показывает следующее:

- инновация (нововведение) — это конечный результат деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии, практически применяемый и способный удовлетворять определенные потребности;
- инновация (нововведение) является одним из компонентов инновационного процесса, который включает в себя ряд компонентов *(см. таблицу)*;
- инновационный процесс рассматривается как объект управленческой деятельности, специфика управления инновационными процессами определяется спецификой инновации, которая является интеллектуальным продуктом.

Основные составляющие инновационного процесса[1]

Понятие	Описание
Новация — новая идея, новое знание	Новые идеи, которые могут быть получены в результате научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, других видов творческой, интеллектуальной деятельности
Инновация, или нововведение (от англ. innovation — введение нового)	Внедрение новшества, т.е. достижение практической применимости нового знания с целью удовлетворения определенных потребностей
Диффузия инновации	Распространение уже однажды освоенной инновации, т.е. применение инновационных продуктов, услуг, технологий в новых местах и условиях

В соответствии с этими базовыми понятиями «инновационный менеджмент представляет собой совокупность принципов и методов, инструментов управления инновационными процессами. Другими словами, инновационный менеджмент, как самостоятельная область экономической науки и профессиональной управленческой деятельности, представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии. Это определяет место инновационного менеджмента в системе управленческих дисциплин»[2].

Инновационный менеджмент также рассматривается как особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение конкретных инновационных целей действующей в рыночных условиях фирмы,

[1] **Сурин А. В., Молчанова О. П.** Инновационный менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2009. 368 с.
[2] Там же.

оптимальных результатов на основе рационального использования научных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, применения многообразных принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента[1]. Инновационный менеджмент имеет дело с прогнозами, расчетами, ожидаемыми показателями, учитывающими специфику инновационной деятельности.

Среди имеющихся научных подходов к управлению, в учебнике выделяются: подход к управлению как к процессу, системный подход, ситуационный подход[2].

Процесс нововведений является объектом инновационного менеджмента, который непосредственно занимается: разработкой и оценкой соответствующих планов и программ, их финансово-ресурсным обеспечением, координацией и контролем хода создания и внедрения новой продукции, технологий, формированием и стимулированием работы творческих коллективов и целевых групп[3]. Инновация — это конечный результат внедрения новшества с целью изменить объект управления и получить экономический, социальный, экологический, научно-технический или другой эффект[4].

Инновационный подход, по мнению автора, ориентирован на развитие экономики на основе активизации инновационной деятельности, то есть на основе разработки и внедрения новшеств. При этом факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности.

Итак, говоря о роли ОМ в создании инноваций, можно утверждать, что он выполняет если не основную, то подчиненную функцию и напрямую связан с производством инновационного продукта, в ходе создания которого необходимо обеспечить:

- сокращение времени запуска новой продукции в производство;
- создание гибких производственных систем, позволяющих в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей;
- управление глобальными производственными сетями;
- разработку новых технологических процессов и их внедрение в существующую производственную систему;
- быстрое достижение высокого качества продукции и сохранение достигнутого уровня в период, предшествующий реструктуризации;
- соблюдение ограничений, связанных с охраной окружающей среды, этических норм и государственного законодательства.

В качестве источников инновационных идей могут выступать:

- потребители с точки зрения изучения потребительского спроса;
- ученые, если они занимаются изобретением или поиском новых материалов, товарных свойств, которые могут привести к созданию новой продукции или услуг;
- конкуренты, в части своей стратегии и деятельности, связанной с изучением потребительского спроса;
- торговые агенты, дилеры и прочие посредники;

[1] **Медынский В. Г.** Инновационный менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2010. 368 с.
[2] Там же. С. 33 – 35.
[3] **Веснин В. Р.** Менеджмент: Учебник. М.: Проспект, 2015. 425 с
[4] Там же. С. 16.

- непосредственно работники предприятия.

ОМ, как подсистема планирования, выполняет семь частных функций:

- **целевая ориентация всех участников** — ориентация на достижение генеральных целей совместного инновационного проекта или предприятия в целом;
- **перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития**: основную роль здесь играет функция ОМ — контроль, на основе оперативного контроля выявляются отклонения от ранее запланированных показателей и проводится корректировка;
- **координация деятельности всех участников инноваций**: при производстве инноваций важно скоординировать деятельность всех структурных подразделений;
- **подготовка управленческих решений**: составление планов и отчетов о ходе инновационного процесса;
- **создание объективной базы для эффективного контроля**: своевременное предоставление руководству компании отчетов и анализ отклонений в ходе инновационного процесса;
- **информационное обеспечение участников инновационного процесса**: своевременное предоставление и налаживание каналов передачи информации во время инновационного процесса;
- **мотивация участников**: важно четко выстроить систему стимулирования и мотивировать всех участников, задействованных в производстве инновации.

Кроме всего вышеизложенного важно спланировать инновационный потенциал предприятия как меру его готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели. Нередко от состояния инновационного потенциала зависят выбор и реализация инновационной стратегии, которая, в свою очередь, определяет линию поведения предприятия в сфере научных исследований и разработок, направленную на формирование инновационного потенциала. Инновационная стратегия не должна сильно отличаться от общей стратегии предприятия.

Осуществление инновационной стратегии и стратегии развития организации исходит из реализации имеющегося инновационного потенциала. Таким образом, высокий инновационный потенциал позволяет предприятию оторваться от своего конкурента посредством внедрения инноваций.

УДК 65.011.8

Н. И. Малышев
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: nimal1907@mail.ru

С. С. Шевченко
к.э.н., доцент
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: schev70@mail.ru

Системные закономерности и механизмы управления технологическим развитием производственных систем

Аннотация. Рассмотрены причины технологического отставания российского производства, выявлена актуальность создания конкурентоспособного сектора высокотехнологичных производств, который определяет потенциал устойчивости и эффективности организации. Основной акцент сделан на создании инновационной активности, без которой невозможен выход на новые уровни развития производства.

Ключевые слова: инновации, исследование, модернизация, производство, процессный подход, стратегические позиции, технологическое развитие.

N. I. Malyshev
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nimal1907@mail.ru

S. S. Shevchenko
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: schev70@mail.ru

Systemic regularities and mechanisms of technological development of production systems

Abstract. It discusses the causes of technological backwardness of the Russian production, reveals the importance of establishing a competitive sector of high-tech industries, which determines the potential sustainability and effectiveness of the organization. The main focus is on the creation of innovative activity, without which it is impossible to enter new levels of development of production

Keywords: innovation, research, modernization, production, process approach, strategic position, technological development.

Что не развивается, то не живет. А что не живет, то отмирает.
В. Г. Белинский

В ближайшем будущем процветать будут в первую очередь те страны, которые сумеют освоить новые идеи и технологии независимо от места их проживания.
П. Самуэльсон

В мире нет слаборазвитых стран, а есть плохо управляемые экономики.
П. Ф. Друкер

Никакая экономическая ситуация не может быть настолько безнадежной, чтобы решительная воля и честный труд всего народа не могли справиться с ней.
Л. Эрхард

Десятилетие реформ было призвано обеспечить социально-политический и организационно-хозяйственный фундамент для строительства в России мощной экономики современного типа, способной гарантировать гражданам политические свободы и материальное благополучие, а стране в целом — надежную защищенность и способность успешно отстаивать российские национальные интересы на международной арене, не прибегая к военной силе. Эта задача была выполнена только отчасти, и ее решение сопровождалось рядом крупных просчетов и потерь. Одна из самых существенных ошибок состоит в том, что не решена ключевая задача создания конкурентоспособного сектора высокотехнологичных производств, способных выступать локомотивом устойчивого индустриального и экономического развития страны. Перспективой завоевания, удержания и расширения экономических и стратегических позиций должно стать международное разделение труда по целому ряду приоритетных направлений, ориентированных на партнерство. Игнорирование технологических факторов развития явилось одной из причин жесточайшего экономического и социально-политического кризиса, который не преодолен и сегодня. В первые десятилетия нового века предстоит построить новую социально-эффективную экономику, способную стать фундаментом общественного благосостояния и оборонной мощи страны.

Практика последних 10 лет показала: надо знать истины, выработанные на чужом опыте, но нельзя слепо следовать им, копируя зарубежные учебники, забывая о национальных особенностях своей страны. К числу таких истин относятся, прежде всего, системные закономерности проведения исследований и разработок, организация функционирования, совершенствование и развитие социально-экономических систем с учетом санкций и других факторов внешней среды. Системные закономерности включают научные основы экономической теории, принципы научного мышления, законы, стандарты, аксиомы научных знаний. Наиболее общие закономерности процесса управления во всех сферах жизнедеятельности изучает кибернетика. Только на этой основе можно с известной долей риска решать проблемные задачи функционально устойчивого развития хозяйственных образований (компаний, городов, регионов).

В результате отсутствия современной экономической теории расширенного воспроизводства, особенно в условиях экономических санкций, в производстве и других сферах принимаются нетехнологичные неэффективные решения, совершаются ненужные, а иногда и опасные коррупционные действия, ведущие к значительным дополнительным затратам труда во всех сферах экономической деятельности.

Сегодня насчитывается более 100 определений понятия «устойчивое развитие». Определения отличаются друг от друга акцентом на таких проблемах, как сохранение биоразнообразия, несущая способность окружающей среды, сохранение природных ресурсов, равновесие между экономической деятель-

ностью и состоянием окружающей среды, устойчивый рост экономики, справедливые отношения между поколениями, межрегиональная справедливость, качество жизни, социальные и культурные ценности и т.д. В экономической науке устойчивость трактуется как способность экономических систем сохранять свое качество функционирования в условиях изменяющейся внешней среды и внутренних трансформаций.

Организация (фирма) — это средоточие интересов различных экономических акторов (персонала, акционеров, кредиторов, поставщиков и т. д.). Равновесие их интересов и определяет устойчивое развитие организации. Нарушение равновесия снижает потенциал устойчивости и эффективность организации. Следовательно, особая роль и задача менеджмента организации — баланс интересов, поиск новых пропорций, отношений, правил поведения, нового качества функционирования и развития.

Для перехода от модернизационной риторики к реальной технологической политике и выхода из затянувшегося многолетнего кризиса нужна прежде всего научная осмысленная теория — логически построенная система знаний, которая позволит преодолеть раскол в теоретических воззрениях и практических рекомендациях различных авторов, который сегодня велик.

Действующая коррупционная модель экономики не имеет под собой научного фундамента в виде логически построенной системы научных технологических знаний. Отсюда — постоянные ошибки в стратегических и тактических решениях, действиях и значительные потери всех видов ресурсов в процессах хозяйственной деятельности, постоянно увеличивающаяся технологическая отсталость.

Уровень развития производства в решающей степени определяется состоянием ее технологической базы. Технология оказывает решающее влияние практически на все ее показатели: научно-технические, производственные, экономические, социальные, экологические. Технология в наибольшей степени влияет на качество, эффективность, производительность труда, рациональное использование ресурсов. Естественно, что решение большинства современных и перспективных научно-технических, производственных, экономических, социальных и экологических проблем развития производства невозможно без их технологического развития: создания, освоения и широкого использования прогрессивных технологий, совершенствования технологического оснащения, технологического обучения и технологической дисциплины во всех видах деятельности. Под технологическим развитием производства понимается прогрессивное, эффективное его изменение за счет инновационных факторов.

Научные основы функционирования и развития организации связаны с такими системообразующими понятиями, как деятельность, системный подход, процессный подход, стратегия, технологическое развитие, менеджмент, интеграция, синергия. Совокупность этих факторов в процессе их взаимодействия теоретически должна обеспечивать сбалансированное устойчивое развитие хозяйственных образований.

Стандарты ISO законодательно закрепили подход, согласно которому все виды хозяйственной деятельности рассматриваются как единый организованный многоуровневый технологический процесс. В соответствии с процессным подходом вся хозяйственная деятельность организуется на основе вышеперечисленных взаимодействующих технологических бизнес-процессов с обязательным участием человека — специалиста, исполнителя, менеджера, руководителя-«хозяина». Цель процессного подхода — создание эффективно-

го менеджмента системы процессов, обеспечивающего сбалансированность системы показателей.

Чтобы управлять процессами, необходимо понимать, чем управлять. Поэтому необходимо обеспечить описание процесса, представить его логику в виде определенной технологической модели. Начиная с 1980-х годов в научный лексикон специалистов прочно вошли понятия «технология», «технологоведение», «технологизация», «технологическое развитие». Технология выступает ведущим фактором развития цивилизованного человечества и объективно является обязательным элементом любой деятельности.

Без раскрытия технологии невозможно понять функционирование рынка, движение капитала и саму социально-экономическую сущность современной рыночной экономики. Всякий бизнес лишь тогда чего-нибудь стоит, если умеет развиваться технологически. Поэтому решение большинства современных и перспективных научно-технических, производственных, экономических, социальных и экологических проблем развития экономики страны принципиально невозможно без их технологического развития — создания, освоения и широкого использования прогрессивных технологий, совершенствования технологического оснащения, технологического обучения и технологической дисциплины во всех видах общественно-значимой деятельности общества. Естественно, что задачи экономического роста, конкурентоспособности изготовляемой продукции являются, по существу, задачами технологическими и требуют специальных принципов, методов и механизмов их решения в системе менеджмента.

Технологизация (или техническое обеспечение) — это формализованное регламентированное (нормированное) описание деятельности (бизнес-процессов, операций) по производству освоенного, тиражируемого, конкурентоспособного продукта с заданными параметрами и минимальными затратами ресурсов.

Наблюдаемый в мировой экономике переход на инновационный путь развития — объективная реальность, с которой страны вынуждены считаться. При этом нужно начать реализовывать инновационный потенциал России, ее социально-экономической системы в наиболее короткие сроки, чтобы найти способ его увеличения за счет использования технологических возможностей.

В условиях экономического кризиса, который задел все страны, инновационные технологии формируют мощные стимулы, способствующие созданию новых «условий для ускоренного развития важнейших технологических направлений и реализации на их основе ряда высокотехнологичных рыночных продуктов, конкурентоспособных на внутреннем и мировом рынках»[1].

Литература

1. **Волчков А. Н.** Инновационная активность фирмы на основе применения механизма воспроизводства и обновления основных фондов — стратегический ресурс сохранения конкурентоспособности и экономического роста // Справочник. Инженерный журнал. 2014. № 4. С. 41–46.
2. **Инновационный** менеджмент: Учебник / В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, В. В. Бондаренко и др. М.: Юнити-Дана, 2013. 391 с.
3. **Коммерсантъ**. URL: www.kommersant.ru.
4. **Омельченко А. А.** Инновационное развитие российской экономики // Молодой ученый. 2011. № 12. Т. 1. С. 167–170.
5. **Росбизнесконсалтинг**. URL: www.rbc.ru.
6. **Федеральная** служба государственной статистики. URL: www.gks.ru.
7. **Финансовый** анализ: учебник и практикум/Н. А. Казакова. М.: Юрайт, 2015. 539 с.

[1] **Омельченко А. А.** Инновационное развитие российской экономики // Молодой ученый. 2011. № 12. Т. 1. С. 167–170

УДК 378(045)

Е. Н. Харитонова
д.э.н., профессор
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: EHaritonova@fa.ru

Н. А. Харитонова
д.э.н., профессор
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: consulting1992@rambler.ru

Эффективный контракт как инструмент операционного менеджмента организации высшего образования[1]

Аннотация. Проведен анализ правовой базы для внедрения эффективного контракта в сферу высшего образования Российской Федерации. Рассмотрен процесс моделирования параметров эффективного контракта для научно-педагогических работников организаций высшего образования Российской Федерации. Определены параметры конкретных видов работы по категориям научно-педагогических работников (профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель, ассистент) в рамках бизнес-процесса «Предоставление образовательной услуги». Рассмотрено нормирование труда научно-педагогических работников исходя из нормативов для выполнения различных видов работ (учебно-методической, научной, воспитательной и административной). Представлена методология разработки и внедрения эффективного контракта как экономического механизма стимулирования труда и повышения кадрового потенциала научно-педагогических работников организаций высшего образования в Российской Федерации.

Ключевые слова: ключевые показатели результативности, операционный менеджмент, организация высшего образования, эффективный контракт.

E. N. Kharitonova
Doctor of Economics, Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: EHaritonova@fa.ru

N. A. Kharitonova
Doctor of Economics, Professor
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: consulting1992@rambler.ru

Effective contract as a tool for operational management of the institution of higher education

Abstract. The researchers have conducted the analysis of the legal framework for the introduction of the effective contract in the sphere of higher education of the Russian Federation. The process of modeling the parameters of the effective

[1]Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации 2015 года.

contract for the academic staff of higher education institutions of the Russian Federation was investigated. Specific work types' parameters were defined specified by category of the academic staff (professor, associate professor, senior lecturer, lecturer, assistant) within the business process of rendering "Educational services". The research considers the researchers' and teachers' labor regulation based on the standards for various types of work (educational-methodical, scientific, educational and administrative). The researchers present the methodology of development and implementation of the "effective contract" as an economic mechanism of labor incentives and increasing staff potential of research and teaching staff of higher education institutions of the Russian Federation.

Keywords: key performance indicators, operational management, the institution of higher education, effective contract.

Реформа системы высшего образования в Российской Федерации предусматривает введение механизма эффективного контракта, воздействующего на систему оплаты труда в организации высшего образования, в рамках совершенствования которой необходима гибкость по отношению к меняющимся задачам в соответствии со стратегией развития и позиционированием организации высшего образования Российской Федерации на рынке образовательных услуг. Формирование фонда педагогических и научных кадров — носителей эксклюзивных компетенций, выполняющего стратегические задачи воспроизводства новых кадров для экономики страны, ориентированных на свое развитие в рамках специализации организации высшего образования Российской Федерации, — одна из приоритетных задач механизма эффективного контракта.

Как показал анализ правовой базы для внедрения эффективного контракта в сферу высшего образования Российской Федерации [1–5][1], в настоящее время отсутствует единая комплексная методология формирования системы эффективного контракта. В связи с этим необходимо сформировать единую комплексную методологию внедрения в практику трудовых отношений научно-педагогических работников организаций высшего образования Российской Федерации результативной системы эффективного контракта. Важными задачами являются:

- моделирование параметров эффективного контракта для научно-педагогических работников организаций высшего профессионального образования;
- создание методологии разработки и внедрения эффективного контракта как экономического механизма стимулирования труда и повышения кадрового потенциала научно-педагогических работников организаций высшего профессионального образования.

[1] **Письмо** Минобрнауки России от 12.09.2013 № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153648/; **Приказ** Минтруда России от 26.04.2013 № 167н (ред. от 20.02.2014) «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149028/; **Распоряжение** Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015) «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/; **Распоряжение** Правительства РФ от 15.05.2013 № 792-р «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013–2020 годы» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146497/; **Указ** Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/.

Рассматривая процесс моделирования параметров эффективного контракта для научно-педагогических работников организаций высшего образования, необходимо понимать, как позиционируется конкретная организация на мировом и региональном рынках образовательных услуг, какие стратегические цели она перед собой ставит, как влияет деятельность всех научно-педагогических работников на процесс достижения целей. Необходимо создание эффективной системы сбалансированных показателей на основе ключевых показателей результативности (key performance indicators, KPI) с учетом качества предоставляемых образовательных услуг.

Следует подчеркнуть, что основными качественными характеристиками предоставляемой образовательной услуги являются:

- актуальность и необходимость представляемых образовательным учреждением знаний для формирования конкретных профессиональных компетенций выпускников;
- наличие регулярно обновляемых (на каждый новый семестр) учебно-методических материалов (слайдов, лекций, рабочих тетрадей, индивидуальных заданий студентам, бизнес-кейсов и т.д.);
- независимая оценка качества представляемой образовательной услуги профессиональным сообществом и различными заинтересованными сторонами.

Разрабатывая комплексную систему кадрового контроллинга для организации высшего образования, необходимо определить параметры конкретных видов работы по категориям научно-педагогических работников (профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель, ассистент) в рамках бизнес-процесса «Предоставление образовательной услуги».

Следует отметить, что затраты на создание и поддержание работоспособности системы кадрового контроллинга не должны превышать «доходы» от ее использования. Важнейшей частью указанной системы кадрового контроллинга является нормирование труда научно-педагогических работников, исходя из нормативов различных видов работ (учебно-методической, научной, воспитательной и административной), поскольку позволяет адекватно оценивать результаты деятельности конкретных работников.

В целом методология разработки и внедрения эффективного контракта как экономического механизма стимулирования труда и повышения кадрового потенциала научно-педагогических работников организаций высшего образования зависит от индивидуальной специфики университета, его масштабов и отраслевой принадлежности.

УДК 630

Т. Х. Усманова
д.э.н., профессор
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: utx.60@mail.ru

М. Д. Пузырева
студентка 4-го курса
факультет «Государственное управление и финансовый контроль»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mashapuzyreva@yandex.ru

Переработка лесных отходов как перспективное направление социально-экономического развития Иркутской области

Аннотация. Проанализировано текущее состояние лесопромышленного комплекса Иркутской области и выявлены перспективные направления его развития.

Ключевые слова: лес, отходы, переработка, экология.

T. Kh. Usmanova
Doctor of Economics, Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: utx.60@mail.ru

M. D. Puzyreva
4th year student
Faculty of Public Administration and Financial Control
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mashapuzyreva@yandex.ru

Processing wood residues as a promising socio-economic development of the Irkutsk region

Abstract. The current state of the timber industry complex of the Irkutsk region is analyzed, promising areas of it's development are identified.

Keywords: wood, processing, waste, ecology.

В настоящее время существует много возможностей для социально-экономического развития регионов. Необходимо лишь правильно использовать имеющиеся ресурсы и опираться на инновационное развитие. Иркутская область не является регионом-локомотивом, поскольку есть проблемы, которые не дают области стать лидером по уровню и качеству жизни в Российской Федерации. Тем не менее область обладает мощным потенциалом не только для собственного развития, но и для того, чтобы стать донором для других субъектов. Одним из приоритетных направлений развития является лесопромышленный комплекс.

Лес является основным богатством Иркутской области: лес занимает 63 млн га, или 83% ее территории. По запасам леса область занимает третье место в России, лидирует по объемам заготовки древесины, и они растут каждый год. Лесная промышленность является одной из главных специализаций области. Но не все так радужно, как может показаться.

В программе социально-экономического развития Иркутской области на 2011–2015 годы[1] выделены две главные проблемы лесопромышленного комплекса: низкое использование потенциала лесопромышленного комплекса, инфраструктурное и технологическое устаревание производственных мощностей. С 2011 года наблюдается рост индекса промышленного производства по всем видам продукции в экономике лесопромышленного комплекса. По данным заместителя министра экономического развития Иркутской области Евгения Семенова, за первую половину 2015 года предприятия лесопромышленного комплекса перечислили в региональный бюжет более 1,5 млрд руб. налогов. За шесть месяцев объем целлюлозно-бумажного производства вырос на 10,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, в обработке древесины и производстве изделий из нее индекс производства составил 102,7%. За первое полугодие было экспортировано 2,9 млн куб. м круглого леса, 5,7 млн куб. м пиломатериалов и 0,7 млн т целлюлозы.

Для содействия развитию промышленности в регионе создана нормативно-правовая база в сфере инвестиционной деятельности, внедрен ряд элементов инвестиционной и инновационной инфраструктуры, принята государственная программа в сфере инвестиций и новаций, применяются различные меры государственной поддержки. На территории региона определены потенциальные границы и площадки лесоперерабатывающего кластера, которые включают территории Братска, Усть-Илимска, Усть-Кута, Казачинско-Ленского, Нижнеилимского, Братского, Усть-Илимского, Балаганского и Чунского районов. Основные участники кластера — производители целлюлозно-бумажной продукции, изделий из дерева, образовательные и научно-исследовательские организации, специализирующиеся на лесохимии и деревообработке. Создание такого кластера позволит создать цивилизованный рынок в регионе, увеличить объемы продукции глубокой переработки древесины, минимизировав незаконную вырубку и вывоз древесины[2].

Таким образом, первая проблема довольно успешно решается в области, чего не скажешь о второй, не менее важной. С чем же связано инфраструктурное и технологическое устаревание производственных мощностей лесопромышленного комплекса? В основном продуктами производства являются целлюлозно-бумажная продукция, пиломатериалы и круглая древесина. Никакого инновационного развития не происходит, и нет предпосылок для него. По этой причине существует вероятность утраты конкурентоспособности в данной сфере не только на внутреннем, но и на внешнем рынке в связи с ростом лесопромышленного комплекса в регионах, где лесные массивы быстро восстанавливаются (страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки). Решением данной проблемы может стать выход на новые рынки с новой продукцией.

Как уже говорилось, объемы производства лесопродукции растут, а следовательно, возникает проблема утилизации отходов. По оценкам специалистов, при лесопереработке лишь 56 % сырья уходит на выпуск пиломатериалов, соответствующих ГОСТу. Все остальное — это щепки и опилки. Таким обра-

[1] **Закон** Иркутской области от 31.12.2010 № 143-ОЗ «Программа социально-экономического развития Иркутской области на 2011–2015 годы» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/TT7UOR.
[2] **Инвестиции** в лес // Областная газета. 2015. 18 сент. URL: http://www.ogirk.ru/news/2015-09-18/59387.html.

зом, если в регионе ежегодно производится 4,5 млн куб. м пиломатериалов, то примерно столько же образуется отходов. Никто точно не может сказать, какая часть этих отходов остается непереработанной или просто лежит мертвым грузом. Большая часть просто скапливается на свалках поблизости от предприятий. Например, в Усть-Куте, по предварительной оценке экспертов, скопилось около 2 млн куб. м отходов лесопиления, которые уже горят. Гниющие древесные отходы неприглядны на вид, дурно пахнут, тем самым создавая неблагоприятную экологическую обстановку. Сложившаяся ситуация с накоплением, неиспользованием и хранением приводит к проблемам масштабного характера: опасному загрязнению окружающей среды, пожарам, нерациональному использованию ресурсов и, как следствие, экономическому ущербу не только для субъекта, но и страны в целом.

Какие же меры можно предпринять, чтобы одновременно решить проблемы устаревания производственных мощностей лесопромышленного комплекса и утилизации отходов? Решением может стать новая концепция очистки отходов деревообработки, в частности строительство предприятия, занимающегося переработкой отходов и производством пригодных для использования в различных отраслях материалов. Предприятие может вести свою деятельность в нескольких направлениях:

- использование отходов для дальнейшего изготовления лесопродуктов, например производства пеллет;
- переработка в древесно-композиционные материалы;
- переработка в строительные смеси;
- изготовление лекарственных препаратов;
- переработка в тепловую энергию.

Необходимо лишь определиться, чем именно будет оно заниматься. На первой стадии предприятие может наладить выпуск пеллет и топливных брикетов. По мере окупаемости проекта появится возможность диверсифицировать производство и освоить новые направления. В будущем завод, который будет осуществлять глубокую переработку древесины и всех отходов лесного комплекса, должен стать предприятием-флагманом в деле утилизации древесных отходов.

Пеллеты — инновационный вид топлива, способный конкурировать с дизельным топливом и углем как на бытовом, так и на промышленном уровне, но более дешевый и экологичный. Топливные гранулы представляют собой отходы деревообрабатывающего производства, измельченные в дробилке и спрессованные в форме небольшого цилиндра. За рубежом пеллеты активно используются с середины 2000-х годов, особенно популярны в Японии и Скандинавских странах. Гранулами топятся не только специальные пеллетные котлы, но и частные, малые котельни, обычные печи и камины. При этом их отличает высокая экологичность, они не токсичны и не взрывоопасны. По словам Семена Крутикова, научного сотрудника строительной лаборатории Иркутской области, на производство 1 т пеллет уходит около 5 куб. м древесных отходов, при сгорании от них остается зола в объеме около 0,5% от веса. Достаточно перевезти скопившиеся отходы к предприятию для дальнейшей переработки. Само предприятие целесообразно расположить около наиболее крупных деревообрабатывающих производств, чтобы транспортные издержки были минимальными.

Для топливных брикетов сырье прессуется без применения химии. В процессе прессования и термического спекания натуральных древесных опилок

уничтожается вся бактериальная флора и получается «мертвый» продукт, не подверженный нападению паразитов (жучков, грибков, плесени и микробов). Евродрова не содержат пыли и спор, вызывающих аллергию. При горении топливные брикеты не распространяют неприятного запаха, а также не стреляют и не искрят, практически не выделяют дыма, копоти, угарного газа и других вредных веществ в отличие от дров или угля.

Таким образом, имея информацию о том, сколько отходов скопилось в области, и учитывая темпы роста объемов производства, можно сделать вывод, что строительство предприятий подобного типа чрезвычайно актуально в настоящее время. Власти Иркутской области должны способствовать развитию такого бизнеса на территории субъекта. Стимулирование предприятий лесопромышленного комплекса решит разом несколько проблем. Во-первых, увеличатся поступления в бюджеты, во-вторых, появится возможность выйти на внешние рынки, где данные продукты пользуются спросом, в-третьих, решится проблема нехватки рабочих мест, улучшится экологическая обстановка в области, что будет способствовать естественному приросту населения.

Литература

1. **Закон** Иркутской области от 31.12.2010 № 143-ОЗ «Программа социально-экономического развития Иркутской области на 2011–2015 годы» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/TT7UOR.

2. **Инвестиции** в лес // Областная газета. 2015. 18 сент. URL: http://www.ogirk.ru/news/2015-09-18/59387.html.

3. **Усманова Т. Х.** Современные проблемы формирования учетного процесса в управлении проектами жилищно-коммунального хозяйства // Вестник Томск. гос. ун-та. 2008. С. 224–226.

4. **Чернова М.** Биотопливо из Сибири. В Иркутской области наладят выпуск евродров и топливных гранул // Smart News. URL: http://smartnews.ru/regions/irkutsk/9621.html.

Теория и практика корпоративного управления

УДК 332.1; 338

И. Н. Ткаченко
д.э.н., профессор, зав. кафедрой
кафедра корпоративной экономики и управления бизнесом
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный
экономический университет»
Екатеринбург, Российская Федерация
E-mail: Tkachenko@usue.ru

Специфика оценки качества корпоративного управления в компаниях среднего бизнеса с государственным участием

Аннотация. Рассматриваются специфические особенности корпоративного управления и оценки его качества применительно к небольшим компаниям и компаниям среднего бизнеса с государственным участием. Прописываются интересы заинтересованных сторон, связанных с деятельностью компании. Рассматриваются проблемы корпоративного управления в компаниях среднего бизнеса со 100-процентным госпакетом. Рассматривается практический опыт оценивания качества корпоративного управления для целей составления долгосрочной программы развития компании и стратегического управления.

Ключевые слова: компания с государственным участием, корпоративное управление, совет директоров, стейкхолдер, стратегия развития.

I. N. Tkachenko
Doctor of Economics, Professor, Head of Department
Department of Corporate Economics and Business Management
Ural State University of Economics
Ekaterinburg, Russian Federation
E-mail: Tkachenko@usue.ru

Specifics of quality assessment of corporate governance in midsize companies with government stakes

Abstract. The article discusses specific features of corporate governance and assessing its quality with regard to small companies and medium-sized companies with state participation. Interests of stakeholders associated with the company are spelled out. The problems of corporate governance in the midmarket companies with 100% state package. We consider the practical experience of evaluating the quality of corporate governance for the purposes of long-term development of the company and strategic management.

Keywords: company with state participation, corporate governance, board of directors, stakeholders, development strategy.

Специфика российской модели корпоративного управления характеризуется широким участием государства в ней посредством механизмов государственных корпораций, прямого владения активами частных и государственных компаний. Именно государство как ключевой (а часто единственный акционер) в лице Росимущества Российской Федерации инициирует внедрение и развитие инструментов корпоративного управления. Сами же компании с государственным участием, особенно те, где государству принадлежит 100% акций, должны отвечать этим требованиям и предложениям по совершенствованию качества корпоративного управления, не проявляя «излишней», с их точки

зрения, инициативы. Это известно многим экспертам в сфере корпоративного управления и, в частности, высказано в экспертно-аналитическом докладе, подготовленном совместно аналитиками Ассоциации менеджеров России и КПМГ: «Специфика корпоративного управления в компании с государственным участием заключается в том, что корпоративное управление сильно пересекается с процедурами административного характера, свойственными государственному управлению, а в ряде случаев фактически подменяется ими. Решения совета директоров и собрания акционеров являются не самостоятельными элементами системы управления акционерным обществом или всей холдинговой структурой, а элементами технического оформления, где фактически решения принимаются на уровне государства. Значение корпоративного управления как самостоятельной сущности и предмета совершенствования, таким образом, достаточно сильно нивелируется»[1].

Если мы имеем в виду крупные компании корпоративного бизнеса с государственным участием, то, безусловно, от качества корпоративного управления в них зависит и общий уровень конкурентоспособности национальной экономики, и инвестиционный климат, и рост эффективности, и повышение уровня корпоративного управления в стране в целом. В компаниях среднего бизнеса или небольших компаниях с государственным участием оценка качества корпоративного управления отнюдь не представляется столь однозначным делом. В данной публикации мы опираемся на наш опыт оценки качества корпоративного управления в небольшой компании со 100-процентным госпакетом. Оценка была проведена с целью составить долгосрочную программу развития компании и стратегического управления. Для такого рода компаний совершенствование системы корпоративного управления и ее отдельных элементов должно учитывать специфику бизнес-модели развития компании, перспективы ее развития, позиционирование компании в том или ином сегменте рынка, разнонаправленные интересы широкого круга стейкхолдеров. Для таких компаний не является первоочередной задача взаимодействия с иностранными контрагентами бизнеса, не стоит остро задача заимствования на внешних рынках и повышения инвестиционной привлекательности, проведения листинга. Постепенное внедрение и совершенствование инструментария корпоративного управления для обеспечения устойчивого развития в сочетании с особым вниманием к обеспечению действия механизмов корпоративного управления, а не их формальная имитация — тренд, который должен быть взят на вооружение при развитии систем корпоративного управления в небольших компаниях с государственным участием.

Объектом нашего исследования послужила небольшая компания «Х», где единственным акционером является государство. В соответствии с принятой в 2014 году Росимуществом «Методикой самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием»[2], разработанной в рамках исполнения госпрограммы РФ «Управление федеральным имуществом»[3], для разработки долгосрочной программы развития компании в августе — сентябре 2015 года была проведена комплексная самооценка качества корпоративного управления с позиции соответствия принципам

[1] **Экспертно**-аналитический доклад «Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели». М.: Ассоциация менеджеров, КПМГ в России и СНГ, 2011. 50 с. URL: https://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Корпоративное_управление_в_России_2011.pdf.

[2] **Методика** самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием // Росимущество. URL: http://rosim.ru/documents/231515.

[3] **Распоряжение** Правительства Российской Федерации от 16.02.2013 г. № 191-р «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом» // Министерство экономического развития Российской Федерации.

и рекомендациям, заложенным в Кодексе корпоративного управления[1], одобренном на заседании Правительства РФ 13.02.2014, а также утвержденном 21.03.2014 Советом директоров Банка России.

В соответствии со структурой методики Росимущества РФ оценка качества корпоративного управления была проведена по тем элементам, которые в случае отсутствия требуют обязательного внедрения: права акционеров, совет директоров, исполнительное руководство, прозрачность и раскрытие информации, управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит, корпоративная социальная ответственность, деловая этика, комплаенс.

Права единственного акционера (государства) соблюдаются обществом в объеме, требуемом Росимуществом. В Интернете размещаются материалы к общему собранию акционеров (ОСА). В составе материалов предоставляются обязательные сведения, предусмотренные законодательством. На своем сайте общество размещает решения единственного акционера (государства). В соответствии с ежегодными распоряжениями Росимущества утверждается дивидендная политика ОАО.

Совет директоров компании в течение всего существования системы корпоративного управления составляли пять членов. С 2004 г. до 2012 года в совете директоров преобладали чиновники как представители государства. В соответствии с политикой государства, направленной на замещение госчиновников в ОАО с госпакетом, и решениями Комиссии Росимущества по отбору профессиональных директоров, начиная с 2012 года в совете директоров компании появились профессиональные поверенные и независимые директора. В органы управления и контроля привлечены независимые директора, представители интересов Российской Федерации, не являющиеся госслужащими (профессиональные поверенные), и независимые эксперты, отобраны кандидатуры в состав ревизионной комиссии ОАО. В состав совета директоров входят высококвалифицированные профессиональные директора, имеющие высшее юридическое образование (40%) и высшее экономическое образование (40%). 20% членов совета директоров одновременно являются членами совета директоров в других ОАО. 60% членов совета директоров имеют ученые степени докторов и кандидатов наук. Независимые директора составляют более 1/3 состава совета директоров. От состава и структуры совета директоров зависят качество его работы и профессионализм принимаемых им решений. Совет директоров компании сбалансирован по составу, структуре, квалификации, опыту, знаниям и деловым качествам. В данной компании независимые директора обладают требуемым профессионализмом, опытом, самостоятельностью для формирования собственной позиции, способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, что проявляется при обсуждении вопросов, выносимых на обсуждение и при принятии решений советом директоров. Согласно правилам надлежащего корпоративного поведения, в составе совета директоров ОАО должны присутствовать как мужчины, так и женщины для гендерного баланса. В совете директоров рассматриваемой компании данное правило соблюдено: 20% — женщины, 80% — мужчины.

Совет директоров компании является органом стратегического управления, его основная задача — определение приоритетных направлений деятельности АО, наблюдательная, надзорная функция, которую члены совета директоров осуществляют, руководствуясь интересами государства. Для детальной

[1] **Кодекс** корпоративного управления / Банк России. 2014. URL: http://www.ebrd.com/downloads/legal/corporate/russia_code.pdf.

проработки вопросов, отнесенных к компетенции совета директоров, в 2013 году в его составе сформированы профильные комитеты (по корпоративному управлению и привлечению инвестиций, по стратегическому планированию, по внутреннему контролю и аудиту). Было принято общее положение о деятельности комитетов, где была прописана роль комитетов в ОАО, права, обязанности, компетенции комитетов и его членов, порядок организации работы комитетов (без дифференциации функций отдельных комитетов). Заседания совета директоров проходят регулярно на основании плана, утвержденного на текущий корпоративный год, более 50% заседаний проходит в очной форме. Более десяти лет в компании есть корпоративный секретарь, который отвечает за соответствие всех документов компании и процедур работы совета директоров требованиям законодательства и регуляторов. Корпоративный секретарь подчиняется председателю совета директоров и взаимодействует с ним на постоянной основе; организует подготовку и проведение заседаний совета директоров и его комитетов, обеспечивает необходимой информацией членов совета директоров, обеспечивает взаимодействие ОАО с территориальным управлением Росимущества; предоставляет обязательную информацию о деятельности ОАО в Росимущество РФ, размещая требуемую информацию на портале; обеспечивает реализацию и контроль исполнения установленных законодательством и внутренними документами процедур.

Согласно уставу компании, единоличным **исполнительным органом** Общества является его генеральный директор, который входит в состав совета директоров.

В соответствии с рекомендациями Росимущества ОАО размещает **обязательную к раскрытию информацию** в Интернете, в том числе на официальном сайте ОАО. После проведения годового общего собрания акционеров ОАО публикует годовой отчет, в котором наряду с предусмотренными законодательством сведениями даны общие сведения, обращение председателя совета директоров и генерального директора, содержащие оценку деятельности ОАО за год, информация о ценных бумагах ОАО, о количестве акционеров, основные производственные показатели, информация о дивидендной политике, краткий обзор наиболее существенных сделок, информация о составе комитетов совета директоров, отчет о работе совета директоров, описание процедур избрания внешних аудиторов, сведения о наличии конфликта интересов у членов совета директоров и исполнительных органов, описание системы вознаграждения членов совета директоров.

Работа по выявлению, оценке и управлению рисками в компании не формализована. Внутренние аудиторские проверки проводятся независимой внешней организацией. Комитет по аудиту предварительно рассматривает отчеты о результатах внутренних аудиторских проверок и представляет их совету директоров. На регулярной основе оценка исполнения функции внутреннего аудита проводится исключительно собственными силами ОАО. Основные факторы риска, связанные с деятельностью компании, представляются в основном описаниями в годовом отчете генерального директора.

Политика **корпоративной социальной ответственности** в ОАО четко не определена. Взаимодействие с заинтересованными сторонами не формализовано, хотя фактически оно осуществляется. В ОАО не был принят ни кодекс деловой этики, ни кодекс корпоративного управления. Фактическое поведение членов совета директоров и их деятельность в ОАО за последние годы соответствует принятым международным стандартам в области корпоративного управления, но не формализована в принятых документах.

Росимущество РФ рекомендует советам директоров АО утвердить минимальное допустимое значение качества корпоративного управления не ниже 65%[1]. Результаты оценки качества корпоративного управления в Обществе представлены в *таблице*. К минимально допустимому значению качества корпоративного управления (не ниже 65%) рассматриваемой компании необходимо стремиться, для чего нужно разработать мероприятия по оптимизации корпоративного управления в рамках долгосрочной программы развития.

Компоненты оценки качества корпоративного управления в рассматриваемой компании и сравнение полученных данных с рекомендованными значениями Росимущества

Компонент	Количество вопросов	Вес компонента в общей оценке, %	фактический балл	максимальный балл	Уровень соответствия, %
Права акционеров	5	6	20	30	67
Совет директоров	55	41	89	200	45
Исполнительное руководство	5	8	18	38	47
Прозрачность и раскрытие информации	15	26	69	126	55
Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит	16	13	13	63	21
Корпоративная социальная ответственность, деловая этика, комплаенс	6	6	10	31	32
Общая оценка	102	100	219	488	45

Анализ качества системы корпоративного управления показал, что данная система нацелена на развитие и совершенствование. Многие положения в области корпоративного управления в компании выполняются фактически, но не формализованы в документах компании. «Методика самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием», рекомендованная Росимуществом, ориентирована в основном на крупный корпоративный бизнес (рассматриваемая компания относится к среднему бизнесу). Уровень корпоративного управления для такого рода организаций считаем соответствующим общим принципам корпоративного управления. На основе проведенного анализа системы корпоративного управления в компании «Х» были разработаны мероприятия по оптимизации, представленные в долгосрочной программе развития.

[1] **Методика** самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием // Росимущество. URL: http://rosim.ru/documents/231515.

УДК 336.64

И. В. Березинец
к.ф.-м.н., доцент
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: berezinets@gsom.pu.ru

Л. А. Булатова
исследователь
Amadeus Data Processing GmbH
Германия
E-mail: Bulatova.bm2013@ledu.gsom.pu.ru

Ю. Б. Ильина
к.э.н., доцент
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: jilina@gsom.pu.ru

М. В. Смирнов
к.э.н., старший преподаватель
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: zavred_rjm@gsom.pu.ru

Реакция российского фондового рынка на объявления о выплате дивидендов

Аннотация. Исследование посвящено анализу реакции российского фондового рынка на объявления о выплате дивидендов торгуемых российских компаний в период 2010–2012 годов, во время восстановительного роста после финансового и экономического кризиса 2008–2009 годов. Объектом анализа выступили активно торгуемые российские компании на бирже РТС (с 2012 г. — на объединенной Московской бирже), которые регулярно выплачивали дивиденды по обыкновенным акциям. Анализ показывает, что, в отличие от результатов, полученных ранее для ряда развитых и развивающихся рынков, российский рынок в среднем негативно реагирует и на объявления о снижении дивидендов, и на объявления об увеличении дивидендов. Подобные результаты подтверждают выводы более ранних исследований реакции российского рынка на объявления о дивидендных выплатах. На основе анализа развития российской экономики, особенностей корпоративного управления и политики в сфере выплаты дивидендов рассматриваются возможные причины выявленной реакции.

Ключевые слова: метод анализа событий, объявление о выплате дивидендов, реакция рынка акций, российский фондовый рынок.

I. V. Berezinets
PhD in Mathematics, Associate Professor
Graduate School of Management
St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: berezinets@gsom.pu.ru

L. A. Bulatova
Researcher
Amadeus Data Processing GmbH
Germany
E-mail: Bulatova.bm2013@ledu.gsom.pu.ru

Yu. B. Ilina
PhD in Economics, Associate Professor
Graduate School of Management
St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: jilina@gsom.pu.ru

M. V. Smirnov
PhD in Economics, Senior Lecturer
Graduate School of Management
St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: zavred_rjm@gsom.pu.ru

Russian stock market reaction to dividend announcements[1]

Abstract. We study the reaction of the Russian stock market to dividends announcements of traded Russian companies in 2010–2012, during the recovery after the financial and economic crisis of 2008–2009. The sample includes actively traded Russian companies on the RTS (then Moscow exchange) that regularly paid dividends on ordinary shares. The analysis evidenced that in contrast to the results obtained previously for a number of developed and emerging markets the Russian market on average reacted negatively to the announcement of decreased, as well as increased amount of dividends. These results coincide with finding of the previous studies of Russian market reaction to dividends announcements. Based on the analysis of development of the Russian economy, specifics of corporate governance and dividend payments of Russian companies, we examine in detail the reasons for such a reaction.

Keywords: dividends announcement, stock market reaction, Russian stock market, event study analysis.

The main goal of a company management is creating value to its stockholders and to shareholders in particular. Indeed, market value of a company is considered to be one of the key indicators of company management efficiency and of the actions undertaken. Companies' decisions in terms of free cash flow distribution between reinvestments and dividend payments are considered to be the one of the most important parts of their financial policy. Nevertheless, the effects of dividend policy on the shareholders wealth are not obvious and of a high importance. The effect of dividend announcements on stock returns is currently an active stream of research.

Empirical studies on developed markets, f.e. USA[2] generally supports the

[1]The research has been conducted with financial support from the SPSU grant (project No. 16.23.1847.2015).
[2] **Aharony J., Swary I.** Quarterly Dividend and Earnings Announcements and Stockholders' Returns: an Empirical Analysis // Journal of Finance. 1980. Vol. 35. N 1. P. 1–12. **Yoon P. S., Starks L. T.** Signaling, Investment Opportunities, and Dividend Announcements // Review of Financial Studies. 1995. Vol. 8. N 4. P. 995–1018.

signaling theory of dividends but there are some limitations[1]. Recently, crisis of 2008–2009 gave the examples of limited support of the signaling theory of dividends for the developed markets (f.e. UK[2]). Also, there are both supportive and contradictive results of signaling theory testing on emerging markets, f.e. China[3], India[4], and other countries.

The goal of this research is to study the reaction (and existence of possible specifics) of the Russian stock market to dividends announcements of companies for post-crisis period of 2010–2012. There were two hypotheses stated:

Hypothesis 1: The announcements of higher dividends by Russian companies compared with the previous year cause a positive market reaction.

Hypothesis 2: The announcements of decreased dividends by Russian companies compared with the previous year cause a negative market reaction.

The event study approach was used as a methodology for the hypotheses testing.

- "Event" is the Board of Directors meeting stated the recommended dividends
- "Event window" is 21 days
- "Estimation window" is 180 days
- Basic model for the abnormal return estimation:

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{mt} + \varepsilon_{it},$$

- R_{mt} is measured by RTS index return.
- General mechanisms of Event study technique:
- Analysis of Average Abnormal Return (AAR). Is it statistically significant from zero?
- Analysis of Cumulative Average Abnormal Return (CAAR).

Sample and data

The Initial sample included 67 Russian companies with shares regularly traded on the RTS (since 2012: MOEX) which regularly paid dividends on ordinary shares during this period. It is necessary to take into account here that the Russian stock market is highly concentrated (>90% of turnover in 2010–2012 was created by 43 securities). Also, the "regularly traded" shares were included into analysis: no more than 2 weeks of absence of trading activity. When picking up companies for the sample a set of limitation was used:

- No companies paid interim dividends
- No shares split/consolidation
- No financial sector companies in the sample

Due to these limitations the final sample of the research included 45 companies from 16 sectors:

- Energy sector — 16 companies (35.5%)
- Oil & Gas sector — 7 companies (15.5%)
- Telecommunications — 5 companies (11%)
- Metal Industry — 3 companies

[1] **Grullon G., Michaely R.**, Swaminathan B. Are Dividend Changes a Sign of Firm Maturity? // Journal of Business. 2002. Vol. 75. N 3. P. 387–424.

[2] **Karim M.** Announcement Effect of Dividend on the Stock Price of Enlisted Companies in Developed Countries: A Comparative Study between London Stock Exchange & New York Stock Exchange // Working Papers Series. 2010. URL: http://ssrn.com/abstract=1624363.

[3] **Chen D., Liu H.**, Huang Ch. The Announcement Effects of Cash Dividend Changes on Share Prices. An Empirical Analysis of China // The Chinese Economy. 2009. Vol. 42. N 1. P. 62–85.

[4] **Taneem Sh., Ryerson A.** Information Content of Dividend Announcements: an Investigation of the Indian Stock Market // International Business & Economics Research Journal. 2011. Vol. 10. N 5. P. 49–57.

- Machinery & Equipment Building, Transport & Logistics, Chemicals, Mining, Airspace — 2 companies each
- Airlines, Retail, Construction, Pharma — 1 company each.

Then there as the limitations on the dividend events studied:

- No first dividend announcements
- No any other significant corporate events during estimation window (i.e. M&A and other important business news, CEO dismissal, etc.)

Finally, 97 announcements from 45 companies were picked up for the event study analysis:

- "good news" (dividend increase) = 60
- "bad news" (dividend decrease) = 34
- "neutral" (no changes) = 3

Results

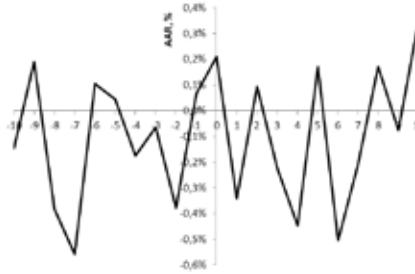


Fig. 1. Dividends Increase ("good news"), AAR

As we can see from the **figure 1** the AAR is significantly non-zero in $t = -7$ (5% conf. level), $t = 6$ (10% conf. lev) and the AAR is negative in these days. From the **figure 3** we see that cumulative AAR is also negative: CAAR1 (dividends increase) = –2.30%. It means that the Hypothesis 1 (dividends increase hypotheses) should be rejected for the sample of 45 Russian traded companies in 2010–2012.

From the **figure 2** we see that AAR is significantly non-zero in $t = -4$ (5% conf. level), $t = 0$ (5% conf. lev). Again, in these days the AAR is negative. The cumulative AAR also is negative CAAR2 (dividends decrease) = –5,57% *(see fig. 3)*. So we can state that **Hypothesis 2** (dividends decrease hypotheses) was supported by the analysis of the dataset of 45 Russian traded companies in 2010–2012.

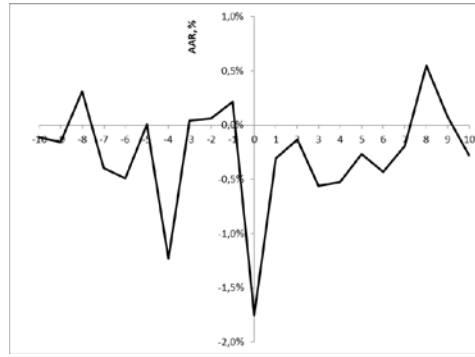


Fig. 2. Dividends Decrease ("bad news"), AAR

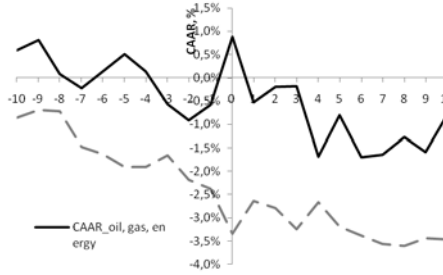


Fig. 3. Dividend Increase (CAAR1) & Dividend Decrease (CAAR2)

These results correspond with findings[1] about the pre-crisis specifics of Russian market reaction to dividend announcements. It is interesting to note that both for increasing and decreasing announcements there are significant non-zero AAR's before the date of announcement.

Also we need to take into account the sector-specificity of our sample, namely the dominance of "Electricity supply + oil & gas" sectors comparing "Other sectors" of Russian Economy. So, it is necessary to look at the results from this angle.

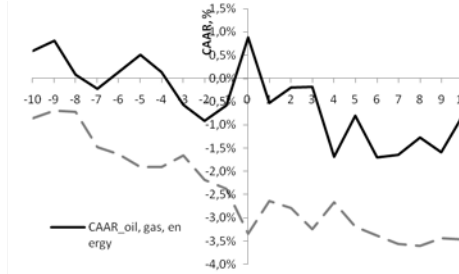


Fig. 4. Sector specifics: "Electricity supply, oil&gas" CAAR vs. "Other sectors" CAAR

Possible reasons of specifics of the results for "Electricity supply+ oil&gas" companies that is shown at Figure 4 can be related to:

- the reform of the state-owned monopoly in the Electricity supply sector since 2008 and establishment of "independent" generating companies
- program of new capacities building supported by the government tariffs regulation schemes
- instability of oil prices and rise of external threats for the sector in the end of the studied period as a general negative background for the full realization of "dividend signaling"

Discussion

The results can be explained by the specifics of investors' expectations on the perspectives of growth of Russian companies, as well as the expectations from the specific industries. The period from 2010 to 2012 was the stage of the recovery

[1] **Теплова Т. В.** Влияние дивидендных выплат на рыночную оценку российских компаний: эмпирическое исследование методом событийного анализа на российских и зарубежных торговых // Аудит и финансовый анализ. 2008. Вып. 2. С. 1–15; **Теплова Т. В.** Реакция цен акций на объявления денежных дивидендов: сигнализирование на российском рынке до и после кризиса // Финансовый менеджмент. 2011. № 1. С. 13–25.

growth of the Russian economy on a wide range of industries, including energy and broad export-oriented sector. The Russian stock market could originally perceive the traded liquid companies as, on the average, the entities with a high potential growth and interpret dividend increase as a "bad" news, namely as a signal of the lack of good investment opportunities for the company or lack of desire/capabilities to pursue them. So, it could be the sign of higher uncertainty of positive perspectives of the sustainable development of the company and future higher earnings. In addition, investors' expectations regarding the specific scope for development in oil & gas and energy sectors also could determine generally negative reaction to the dividend announcements. At the same time, the high ownership concentration in electric power companies also can serve as an explanation for the observed negative reactions to "good" dividend announcements. The market can view the growth of dividend payments as a signal of intentional direction of the company's funds into the hands of major shareholders to finance their external projects and companies.

At the same time the decrease in dividends of Russian companies led to the even more negative market reaction in the period of 2010–2012. The signaling theory interprets the decrease in dividends as the signal on potential unsuccessfulness of the company, its probable financial problems. Therefore, we can assume that in the periods of economic growth the management of Russian companies should adhere to the policy of stable dividends, that allows to allocate the free cash flow to investments in business development. At the same time, such policy could contribute into reducing the potential for a conflict of controlling shareholders / company managers with minority shareholders (that can arise in the situation of the significant decrease in dividends).

УДК 658

И. В. Березинец
к.ф.-м.н., доцент
кафедра финансов и учета
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГОБУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: berezinets@gsom.pu.ru

Т. А. Гаранина
к.э.н., доцент
кафедра финансов и учета
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГОБУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: garanina@gsom.pu.ru

Е. А. Качура
студент 4 курса программы бакалавриата
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГОБУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: Kachura.bm2016@ledu.gsom.pu.ru

Взаимосвязь интеллектуального капитала совета директоров и финансовых результатов деятельности российских компаний[1]

Аннотация. В экономике XXI века ресурсы, основанные на знаниях, становятся важнейшим фактором, определяющим развитие современных компаний. Представлена авторская точка зрения на вопрос источников создания интеллектуального капитала компании, сделан акцент на важности роли совета директоров (СД) компании как источника создания интеллектуального капитала СД. В работе выделяются два основных элемента интеллектуального капитала СД — социальный (отношенческий) и человеческий. В работе также представлено эмпирическое тестирование гипотезы о наличии взаимосвязи социального (отношенческого) капитала СД и показателей финансовой результативности компании, выраженных рентабельностью активов и рыночной капитализацией. Для измерения социального (отношенческого) капитала совета директоров в работе был использован показатель, характеризующий связи членов СД с государством. Исследование было проведено на выборке из 145 торгуемых российских компаний. Представлены основные направления для проведения дальнейших исследований.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, совет директоров, человеческий капитал совета директоров, социальный капитал совета директоров, ценность компании.

[1] Работа выполнена при поддержке гранта СПбГУ 16.38.297.2014 «Многообразие советов директоров и исполнительных органов и результаты деятельности российских компаний.

I. V. Berezinets
PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Department of Finance and Accounting
Graduate School of Management
St. Petersburg University
Saint-Petersburg, Russian Federation
E-mail: berezinets@gsom.pu.ru

T. A. Garanina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Finance and Accounting
Graduate School of Management
St. Petersburg University
Saint-Petersburg, Russian Federation
E-mail: garanina@gsom.pu.ru

E. A. Kachura
4-year Bachelor student
Graduate School of Management
St. Petersburg University
Saint-Petersburg, Russian Federation
E-mail: Kachura.bm2016@ledu.gsom.pu.ru

Relationship between intellectual capital of board of directors and financial results of russian companies

Abstract. In the economy of the XXI century, knowledge-based resources are considered to be the main factor that drives development of modern companies. The authors' point of view about the sources of creating intellectual capital in a company is introduced. We highlight the role of Board of Directors as a factor of creation intellectual capital of Board of Directors. The following definitions are introduced in the paper: definition of Intellectual capital of Board of Directors and its main elements — human capital of Board of Directors (knowledge, competencies, experience of Board members) and social capital (relations and links of Board members).

We also empirically test hypotheses about the relationship between social capital of Board of Directors and financial results of companies (return on assets and market capitalization). As a proxy of social capital we use a variable that characterizes the existence of relationship of a member of Board of directors with the government. The sample of the research includes 145 Russian public companies.The main directions for further research is presented.

Keywords: intellectual capital, board of directors, human capital of board of directors, social capital of board directors, company value creation.

Введение

В XXI веке ресурсы, основанные на знаниях, становятся фактором, во многом определяющим развитие и успех современных компаний. Способность управлять интеллектуальным капиталом (ИК) является одной из ключевых компетенцией компании в экономике знаний.

Результаты проведенных исследований свидетельствуют о том, что начиная с 2000-х годов только от 6 до 30% ценности компании определялось имеющимися материальными ресурсами, остальная часть генерировалась ее ИК[1]. Последний составляли не только сотрудники, работающие в компании, но и

[1] **Fuller S.** Knowledge Management Foundations. Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 2002.

подразделения и органы управления, представители которых не обязательно связаны с компанией трудовым контрактом в его традиционном понимании. Одним из таких органов управления является совет директоров (СД), члены которого не всегда являются сотрудниками компании. Обладая знаниями и навыками, опытом, связями, члены СД фактически создают ИК СД, за счет которого становится возможным эффективный мониторинг менеджмента и предоставление ценных ресурсов компании, в результате увеличивается ценность компании[1].

Интеллектуальный капитал совета директоров как источник создания ценности компании и его структура

В компании ИК генерируется внутренними человеческими ресурсами или поступает из внешней среды. СД может выступать источником формирования ИК компании, являясь органом управления и выполняя важную роль внутреннего механизма корпоративного управления, направленного на защиту интересов акционеров, на создание ценности в интересах собственников[2].

Можно предположить, что различные характеристики совета и его членов, добавляя компании конкурентное преимущество, могут служить источником ее ИК и быть драйвером создания ценности компании. Такой подход предполагает, что ИК компании рассматривается с позиции источников его формирования, а члены СД становятся источником создания ИК СД, а в итоге — ИК компании.

Предпринимались попытки обсудить вопрос формирования ИК СД с позиции агентской теории и ресурсного подхода (на основе которого построена, в сущности, концепция ИК). В работе[3] впервые вводится понятие «капитал СД», к которому авторы относят человеческий капитал — знания и навыки членов СД, и социальный капитал — отношения членов СД между собой и со стейкхолдерами. Человеческий и социальный капитал позволяет членам СД более эффективно выполнять функции мониторинга и обеспечения компании различными ресурсами. Каждый директор вносит в СД свои знания, опыт и компетенции, связи и ресурсы. Функция проводника ресурсов реализуется за счет вклада директоров в развитие стратегии компании и, главное, за счет вклада в повышение репутации фирмы, помощи в установлении контактов, консультировании менеджмента[4].

В соответствии с динамическим подходом ИК СД — это способность СД извлекать будущие экономические выгоды из неосязаемых активов, которыми обладают его члены (знания, опыт, навыки, связи и т. д.). На сегодняшний день исследователи выделяют человеческий[5] и социальный (отношенческий) [6] элементы ИК СД. Проявлениями человеческого капитала СД считаются обра-

[1] **Hillman A. J.** Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? // Journal of Management. 2005. Vol. 31. P. 464–481.

[2] **Березинец И. В., Ильина Ю. Б., Черкасская А. В.** Структура совета директоров и финансовая результативность российских открытых акционерных обществ // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2013. Вып. 2. С. 3–52.

[3] **Hillman A. J, Dalziel T.** Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives, Academy of Management Review. 2003Vol. 28,N 3. P. 383–396.

[4] **Hillman A. J.** Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? // Journal of Management. 2005. Vol. 31. P. 464–481.

[5] **Carpenter M. A., Westphal J. D.** The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making // Academy of Management Journal. 2001. Vol. 4. P. 639–660; **Dalziel T., Gentry R. J., Bowerman M.** An integrated agency-resource dependence view of the influence of directors' human and relational capital on firms' R&D spending, Journal of Management Studies. 2011. Vol. 48. P. 1217–1242.

[6] **Devos E., Prevost A.**, Puthenpurackal J. Are interlocked directors effective monitors? Financial Management. 2009. Vol. 38. P. 861–887. **Hillman A. J., Shropshire C., Certo S. T. et al.** What I like about you: A multilevel study of shareholder discontent with director monitoring // Organization Science. 2011. Vol. 22. P. 675–687.

зование, опыт работы, знания и навыки членов СД, социального — отношения и связи с другими организациями, политическими партиями, государством, аффилированными лицами, работа в качестве члена СД в других компаниях, социальный статус в обществе и т. д.

В данной работе поставлена цель выявить взаимосвязь между социальным капиталом СД, выраженным наличием связи представителей СД с государством, и результатами финансовой деятельности российских компаний. Согласно ресурсной концепции, компании тесно взаимосвязаны с внешними стейкхолдерами[1]. Эта зависимость зачастую создает неопределенность и дополнительный риск, который может сказаться на результатах деятельности компании как положительно, так и отрицательно. Именно поэтому компании стремятся выстроить связи с внешними стейкхолдерами, в том числе с государством, которое является важнейшей структурой, способной оказывать влияние на их деятельность. Решающую роль в выстраивании подобных взаимоотношений играют представители СД, которые благодаря своему опыту могут обладать формальными или неформальными связями с государством. Эти связи могут помочь компании снизить риски взаимодействия с государством, обеспечить ей доступ к закрытой информации, в некоторых случаях получить доступ к ресурсам и государственным заказам и иные выгоды[2].

Методология

Проведенный обзор литературы позволяет сделать вывод о том, что связь члена СД с государством «напрямую» устанавливается, если у него опыт работы в государственных структурах или структурах, связанных с государством. Тогда допустимо предположение, что человек успел приобрести устойчивые связи с людьми в этой сфере и они впоследствии могут помочь ему повлиять на эффективность деятельности компании, членом СД которой он является. В данной работе оценивается прежде всего прямая установленная связь с государством. Скрытые (неформальные) связи, несомненно, являющиеся частью социального капитала СД, остались за рамками исследования.

На основе анализа литературы сформулируем следующие гипотезы:

- ***гипотеза 1***: существует прямая взаимосвязь между рентабельностью активов компаний и социальным капиталом СД;
- ***гипотеза 2***: существует прямая взаимосвязь между рыночной капитализацией компании и социальным капиталом СД;
- ***гипотеза 3***: рентабельность активов компаний отличается в зависимости от уровня связи членов СД с государством (федеральный, региональный, муниципальный);
- ***гипотеза 4***: рыночная капитализация компаний отличается в зависимости от уровня связи членов СД с государством (федеральный, региональный, муниципальный).

Для тестирования наличия и направления взаимосвязи между социальным капиталом СД и результативностью деятельности компании были использованы эконометрические методы. На основе подхода, представленного в работе[3], построена модель, которая в общем виде представлена следующим образом:

$$Pef = \beta_0 + \beta_1 \times Fin + \beta_2 \times CG + \beta_5 \times Gov + \varepsilon$$

В качестве зависимых переменных Pef в исследовании были использованы ROA — рентабельность активов, и LnCap — логарифм рыночной ка-

[1] **Hillman A. J.** Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? // Journal of Management. 2005. Vol. 31. P. 464–481.
[2] Там же.
[3] Там же.

питализации компаний. Первая зависимая переменная вычисляется на данных финансовой отчетности и отражает бухгалтерскую эффективность деятельности компаний, а вторая является отражением их рыночной ценности. Описание совокупности финансовых переменных Fin, переменных CG, характеризующих корпоративное управление компании и социальный капитал СД — GOV, представлено ниже:

Зависимые переменные:

- ROA — рентабельность активов: ROA = Операционная прибыль / Средние общие активы;
- LnCap — рыночная ценность компании, которая вычисляется как натуральный логарифм рыночной капитализации на конец года;

Независимые переменные. В вектор Fin входят:

- LnRev — прокси переменная для размера компании — натуральный логарифм выручки компании за наблюдаемый год;
- FinLev — финансовый левериджа — отношение средней величины заемного капитала к средней величине собственного капитала;

В вектор CG входят:

- BS — размер совета (число членов СД);
- Indep — доля независимых директоров в СД компании;

В вектор GOV входят:

- GovCon —доля директоров в СД, для которых была установлена связь с государством (для федерального, регионального или муниципального уровней);
- Federal — бинарная переменная, равная 1, если в СД имеется хотя бы один директор, обладающий связями, полученными в результате государственного опыта работы на федеральном уровне, и равная 0 в противном случае;
- Regional — бинарная переменная, равная 1, если в СД имеется хотя бы один директор, обладающий связями, полученными в результате государственного опыта работы на региональном уровне, и равная 0 в противном случае;
- Municipal — бинарная переменная, равная 1, если в СД имеется хотя бы один директор, обладающий связями, полученными в результате государственного опыта работы на муниципальном уровне, и равная 0 в противном случае.

Для эмпирического исследования с целью протестировать гипотезы была сформирована выборка российских компаний, торгуемых на Московской бирже в 2013 году. Из первоначальной выборки были исключены компании, акции которых не торгуются на постоянной основе (акции неликвидны), а также банки, страховые компании и иные финансовые институты, поскольку для их анализа требуются другие методы в связи со спецификой публикуемой отчетности. В результате была сформирована выборка — 140 компаний.

Данные о финансовых показателях и СД компаний, входящих в выборку, были получены из базы данных СКРИН, данные о рыночной капитализации — с сайта ММВБ.

Результаты исследования

Описательная статистика всех переменных, входящих в модель, представлена в *табл.*

Описательная статистика переменных

Переменная	Среднее	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
ROA	0,035	0,054	-0,115	0,177
LnCap	22,492	2,609	16,78	28,821
GovCon	0,083	0,144	0	0,571
BS	8,679	2,361	5	15
FinLev	1,779	2,832	0,001	25,310
Indep	0,127	0,175	0	0,600
LnAssets	23,658	2,379	17,171	30,015
LnRev	22,987	2,958	12,661	29,001

В среднем в СД компаний присутствует 8,3% представителей, имеющих установленную связь с государством, при этом СД 30 компаний имеют связь с государством на федеральном уровне, 23 — на региональном и 5 — на муниципальном.

Как показали результаты эконометрического оценивания моделей *(табл. 2)*, статистически значимой оказалась модель, где в качестве зависимой переменной используется рыночная капитализация, статистически незначимыми — модели, в которых в качестве зависимой переменной была выбрана рентабельность активов.

Таблица 2
Результаты оценивания регрессионной модели

Переменная	Предпол. знак коэф. перед переменной	Коэффициент (LnCap)
GovCon	+	2,875**
BS	+	0,501***
FinLev	-	-0,099
Indep	+	0,433
LnRev	+	-0,035
Константа		18,832***
F-статистика		10,520***
Adj R^2		0,255
* — значимость 10%, ** — значимость 5%; *** — значимость 1%.		

Переменные «размер СД», «связь с государством» также статистически значимы. Оценка параметра перед переменной, отвечающей за связь с государством, положительна. Все это дает основание принять ***гипотезу 1*** о наличии положительной взаимосвязи между рыночной капитализацией и социальным капиталом СД компаний, измеренным как доля представителей в СД членов, связанных с государством на любом уровне (федеральном, региональном и муниципальном).

Для тестирования ***гипотез 3 и 4*** использовались бинарные переменные, отвечающие за связь директоров с государством на различных уровнях (федеральном, региональном и муниципальном). Однако обе модели оказались статистически незначимы. Таким образом, не представилось возможным установить, отличается ли взаимосвязь результатов компании

и социального капитала, выраженного через разные переменные, отвечающие за связь с государством на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

Основные выводы и направления дальнейших исследований

ИК компании может быть сформирован благодаря различным структурным единицам компании. Как один из основных органов управления компанией и ключевой механизм корпоративного управления, СД является носителем ИК (человеческого и социального), который способен вносить существенный вклад в создание и повышение ценности компании.

Согласно результатам исследования, модель с зависимой переменной, отражающей рыночную оценку стоимости компании, капитализацию, оказалась значимой, а оценка параметра передпеременной, характеризующей социальный капитал СД, имеет положительный знак. Рынок положительно оценивает наличие в компаниях членов СД, обладающих какой-либо связью с государством, независимо от ее уровня. Такие ожидания рынка могут быть основаны на предположении о том, что члены СД, связанные с государством, способны использовать имеющиеся контакты и отношения для получения компанией конкурентных преимуществ. Также это связано с ожиданиями участников рынка, что социальный капитал СД, выраженный в связи с государством, способен защитить компанию от дополнительных рисков, исходящих от различных внешних сил, в том числе от государства. Стремление к снижению рисков взаимодействия с внешними силами, и государством в частности, становится важным фактором, обусловливающим приглашение в СД людей, обладающих связью с государством[1]. Компании максимально используют возможность проактивного взаимодействия с государством путем непосредственного воздействия на принимаемые государственные решения[2].

В то же время модели, где в качестве зависимой переменной была выбрана ROA, оказались статистически незначимыми. Рентабельность активов рассчитывается на основе исторических данных, отраженных в бухгалтерской отчетности. В силу ограничений применения бухгалтерских показателей практически не учитываются нематериальные активы, не отраженные в бухгалтерской отчетности. Возможно, именно поэтому их связь с отношенческим капиталом СД не была выявлена. Такие же результаты были получены при аналогичном исследовании социального капитала американских компаний[3].

В качестве направлений дальнейших исследований представляется важным изучение различных составляющих человеческого и отношенческого капитала СД в их взаимосвязи с показателями эффективности деятельности компании, а также выявление составляющих ИК СД, являющихся драйверами создания ценности.

---

[1] **Hillman A. J.** Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? // Journal of Management. 2005. Vol. 31. P. 464–481.

[2] **Hillman A. J., Hitt M. A.** Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions // Academy of Management Review 1999. Vol. 24, N 4. P. 825–842; **Schuler D. A., Rehbein K., Cramer R. D.** Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach // Academy of Management Journal. 2002. Vol. 45, N 4. P. 659–672.

[3] **Hillman A. J.** Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? // Journal of Management. 2005. Vol. 31. P. 464–481.

УДК 332.1

Э. И. Мантаева
д.э.н., профессор, проректор по науке и инновациям
ФГБОУ ВПО «Калмыцкий государственный университет»
Элиста, Российская Федерация
E-mail: mantaeva08@yandex.ru

В. С. Голденова
к.э.н., доцент
кафедра государственного и муниципального управления и права
ФГБОУ ВПО «Калмыцкий государственный университет»,
Элиста, Российская Федерация
E-mail: goldenova-vs@yandex.ru

Некоторые особенности реализации социальной ответственности бизнеса на региональном уровне (на материалах Республики Калмыкия)[1]

Аннотация. Анализируется региональный опыт взаимодействия государства и корпораций в реализации социальной ответственности. Выявляется отсутствие поддержки корпоративной социальной ответственности региональными органами власти, предлагаются направления совершенствования взаимодействия государства и корпораций в реализации социальной ответственности на региональном уровне.

Ключевые слова: государственная политика, корпоративная социальная ответственность, социально ответственное поведение.

E. I. Mantaeva
Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Science and Innovation
Kalmyk State University
Elista, Russian Federation
E-mail: mantaeva08@yandex.ru

V. S. Goldenova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of State and Municipal Management and Law
Kalmyk State University
Elista, Russian Federation
E-mail: goldenova-vs@yandex.ru

Some features of the implementation of social responsibility of business at regional level (on the Republic of Kalmykia)

Abstract. The regional experience of interaction between the state and corporations in the implementation of social responsibility are analyzed. A lack of support CSR regional authorities is revealed, ways of improving cooperation between the state and corporations in the implementation of social responsibility at the regional level are offered.

Keywords: public policies, corporate social responsibility, socially responsible corporate behavior.

В результате длительного и непрерывного развития во многих западных странах сформировалась сложная система взаимоотношений государства,

[1] Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ «Исследование эффективности государственной поддержки бизнеса как фактора повышения инвестиционной привлекательности региона», проект № 14-12-08001.

бизнеса и общества. В России сегодня наблюдается углубление взаимодействия государства и бизнеса, результатом которого становится усиление социальной ответственности бизнеса (СОБ). Это находит отражение в осознании прямой зависимости между финансовыми результатами деятельности компании и социально ответственным поведением. Следует отметить, что российских компаний, соблюдающих принципы социальной ответственности бизнеса, немного, это во многом связано с отсутствием системной государственной экономической политики с целью создать условия, чтобы компании активнее занимались социальной деятельностью, консультировать их по вопросам реализации социальных инвестиций, координировать и контролировать их деятельность в рамках социальной ответственности перед всеми группами стейкхолдеров.

С учетом анализа европейского опыта построения модели СОБ и рекомендаций ООН и Всемирного банка, можно предложить следующие основные направления совершенствования региональной государственной политики в области СОБ. Региональным органам власти следует информировать общественность о роли социальной ответственности бизнеса в развитии общества и лучших практиках социально ответственного бизнеса, это является наиболее популярным направлением поддержки социально ответственных компаний. Региональные органы власти могут создать специальный информационный центр, призывать средства массовой информации пропагандировать СОБ, обсуждать проблемы, информировать граждан о лучших национальных и зарубежных практиках в области социально ответственного поведения.

На наш взгляд, необходимо стимулировать и поддерживать дополнительные добровольные инициативы бизнеса в области корпоративной социальной ответственности. Для поддержки этического поведения бизнеса в области социальной ответственности государство может выступить инициатором и принимать активное участие в разработке и внедрении отраслевых и корпоративных кодексов поведения, в которых закрепляются основные принципы этического ведения бизнеса. Например, можно присуждать специальные награды и премии за добровольный вклад бизнеса в развитие принципов СОБ, создать специальные структурные подразделения, которые бы оказывали не только информационную и консультационную, но и финансовую поддержку социальным инициативам предприятий.

Присвоение социальных и эко-лейблов или эмблем — также действенный инструмент, который можно использовать как для информирования общественности, так и для поддержки социально ответственных компаний. Как показывает зарубежная практика, чаще всего подобные лейблы разрабатываются и применяются предприятиями конкретной отрасли, например пищевой или химической, а государство обеспечивает поощрение предприятиям, прошедшим сертификацию.

На наш взгляд, исследовательская и методическая поддержка будет способствовать широкомасштабному росту потенциала СОБ на местах. С этой целью можно использовать опыт других стран, где для государственных служащих, представителей бизнеса, членов профессиональных союзов, ассоциаций и объединений проводят семинары и тренинги по социальной ответственности. В дальнейшем эти люди выступают в роли инициаторов продвижения принципов социальной ответственности, распространяя информацию среди коллег и клиентов своей организации. В учебные программы различных специальностей и направлений университетов и колледжей может быть введен новый предмет «Социальная ответственность бизнеса». С целью выявить наиболее

эффективные инструменты стимулирования социально ответственного поведения, изучить проблемы социально ответственного поведения, успешные примеры внедрения СОБ на практике и т. д. государство и региональные органы власти должны активно поддерживать исследования в данной области.

Целесообразным оказывается международное сотрудничество по вопросам социально ответственного поведения, тем более что в большинстве стран мира идеи СОБ получили широкое распространение. Для объединения усилий и продвижения международных принципов социальной ответственности регионы должны всячески поддерживать инициативы международных организаций, в частности инициативу ООН «Глобальный договор», подписывать конвенции, заключать договоры и соглашения, участвовать в международных форумах. Региональные органы власти должны содействовать принятию национальными компаниями международных стандартов и ценностей, закрепленных в документах (о соблюдении прав человека; защите окружающей среды, борьбе с коррупцией, продвижении инициативы СОБ, деятельности международных корпораций, трудовых отношениях, здравоохранении и т. д.).

Правительства стран способствуют объединению интересов мирового сообщества в области СОБ и обеспечению большей прозрачности. Для достижения результатов наше государство должно способствовать развитию системы международных стандартов управления, показателей отчетности, аудита по корпоративной социальной ответственности, стимулировать сертификацию продукции и предприятий по международным стандартам. Это обеспечит выход национальных компаний на мировые рынки и будет содействовать распространению системы международной социальной и экологической маркировки, обеспечению равных прав торговли в разных странах.

Следует отметить, что в последние годы все большую популярность приобретает социально ответственное инвестирование: при принятии инвестиционных решений учитываются прежде всего социальные и экологические последствия инвестиций. Предполагается, что прежде всего будут определены и изучены компании, которые удовлетворяют критериям социальной ответственности и приемлемы для направления в них социальных инвестиций. Среди критериев следует выделить открытую и прозрачную деловую практику, этические ценности, уважение к своим сотрудникам, акционерам и потребителям, заботу об окружающей среде и т. д. Ценные бумаги социально ответственных компаний являются более привлекательным объектом для большинства инвесторов, в том числе пенсионных фондов.

Результаты анкетирования руководителей компаний, работающих на территории Республики Калмыкия, показали, что только 20% опрошенных придерживаются социально ответственного поведения, при этом все опрошенные считают, что региональные органы власти должны всячески содействовать реализации социальных проектов. При социальном инвестировании компании в основном делают акцент на такие группы стейкхолдеров, как персонал и клиенты. В настоящее время ни один из опрошенных руководителей компаний не получает поддержки СОБ от региональных органов власти, хотя последние и не создают препятствий при социальном инвестировании. Вместе с тем все опрошенные сошлись во мнении, что если бы региональные органы власти поддерживали социальные инициативы бизнеса, то компании более активно участвовали бы в социальном инвестировании и это позволило бы существенно улучшить результаты их финансово-экономической деятельности. Данные анкетирования позволяют предположить необходимость консолидации усилий компаний и региональных властей для улучшения социально-экономического климата в Республике Калмыкия.

Результаты анкетирования персонала, потребителей, средств массовой информации, инвесторов и региональных и местных органов власти показали, что ни одна группа стейкхолдеров не рассматривает местные компании как социально ответственные. При этом у каждой группы существует свое понимание характеристик социально ответственной компании. Например, персонал больше заинтересован в своевременной выплате заработной платы, социальных программах для сотрудников (обеспечении санаторно-курортным лечением, повышении квалификации и др.) и в создании безопасных и комфортных условий труда. Потребители хотели бы получать качественную продукцию или услуги по приемлемым ценам. Региональные средства массовой информации считают, что основной задачей любого бизнеса является получение прибыли, и объясняют это тем, что если компании будут иметь значительные финансовые ресурсы, то объем рекламы в СМИ будет увеличиваться и, соответственно, увеличиваться их доходность. Интересы инвесторов примерно совпадают с интересами средств массовой информации, то есть чем прибыльнее компания, тем она более привлекательна для потенциальных инвесторов. Инвесторы хотели бы, чтобы компании соблюдали законодательство и не были причастны никаким образом к коррупции.

Интересна позиция региональных и местных властей: они ждут от бизнеса реализации социально ответственного поведения, но при этом не оказывают никакой поддержки социальным инициативам компаний. В то же время региональный уровень государственной поддержки социально ответственного поведения корпораций является наиболее близким к бизнесу, и именно региональные органы власти могли бы создавать условия, чтобы бизнесу было выгодно вести себя социально ответственно.

На основе результатов анкетирования исследован уровень социальной ответственности корпораций Республики Калмыкия. Взаимодействие социально ответственных компаний с потребителями и клиентами можно признать эффективным вследствие наличия обратной связи от стейкхолдеров, которые признают, что по отношению к ним компания действительно демонстрирует социально ответственное поведение.

Сегодня региональные и местные органы власти Республики Калмыкия переходят к политике содействия корпоративной социальной ответственности, учитывающей российские институциональные особенности. В перспективе 5–10 лет это позволит создать необходимые условия для развития социально ответственного поведения малых и средних компаний. Если же политика стимулирования не будет проводиться, то в сфере социальной ответственности разрыв между малыми и средними компаниями, с одной стороны, и крупными — с другой, очевидно, будет увеличиваться и окажется невыгодным для всех. Корпоративная социальная ответственность является фактором улучшения репутации российского бизнеса за рубежом, условием для социальной стабильности и социального капитала, устойчивого экономического роста и решения экологических проблем, а также как составляющая имиджа страны, свидетельствующая о прозрачности процессов взаимодействия корпораций, государства и общества. В качестве мер по стимулированию корпоративной социальной ответственности могут быть предложены:

- информирование общественности о роли социальной ответственности бизнеса в развитии общества и лучших практиках на территории Республики Калмыкия;
- стимулирование и поддержка региональными и местными органами власти дополнительных добровольных инициатив бизнеса в области СОБ;

- исследовательская и методическая поддержка со стороны научных и образовательных учреждений Республики Калмыкия;
- привлечение к рассмотрению вопросов корпоративной социальной ответственности стейкхолдеров;
- стимулирование повышения прозрачности деятельности компаний;
- внедрение системы оценки и отчетности по социальной ответственности бизнеса;
- применение налоговых и инвестиционных инструментов стимулирования СОБ;
- разработка регионального и местного законодательства, касающегося социальной ответственности компаний.

Несмотря на отсутствие региональной государственной политики по реализации принципов СОБ некоторые компании в Республике Калмыкия все же демонстрируют социально ответственное поведение.

Литература

1. **Доклад** о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. М.: Ассоциация менеджеров, 2008. 92 с.

2. **Корпоративная** социальная ответственность: управленческий аспект / Под общ. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М. А. Эскиндарова. М.: Кнорус, 2008.

3. **Яровой А. И.** Влияние институтов власти на развитие корпоративной социальной ответственности в России и Европейском Союзе // Бизнес. Общество. Власть. 2010. № 3. С. 92–112.

УДК 334.72

Н. Ю. Псарева
д.э.н., профессор
кафедра «Международный туризм, гостиничный бизнес и социальный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
E-mail: kaf-em@yandex.ru

Выбор организационно-правовой формы участников холдинга

Аннотация. Эффективность управления в холдинге, оперативность принятия решений во многом определяются организационно-правовой формой дочернего общества и холдинговой компании, выбор которых зависит от различных факторов, прежде всего от механизмов управления, заложенных в законодательном статусе организационно-правовой формы: общество с ограниченной ответственностью (ООО), акционерное общество (АО) и т. д. Сопоставление механизмов управления в ООО и АО позволит выбрать ту или иную форму в зависимости от уровня экономической самостоятельности, планируемой для дочернего общества.

Ключевые слова: дочернее общество, полномочия органов управления, холдинг, холдинговая компания.

N. Yu. Psareva
Doctor of Economics, Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
E-mail: kaf-em@yandex.ru

Selection of organizational-legal forms for holding participants

Abstract. Organizational-legal forms of daughter and holding companies determine at most efficacy and operability of accepting managerial solutions the holding. Selection of these forms depends on different factors and first of all on management mechanisms provided for legislative status of the one or the other form (joint-stock company, limited liability company and so on). Comparison of managerial mechanisms in such companies permits to select one or the other form depending on the level of economic independence which is planning for the daughter company.

Keywords: daughter society, powers of managerial organs, holding, holding company.

Развитие института холдинговых отношений связано с определением организационно-правового положения участников интегрированных корпоративных структур: собственников, холдинговой компании, дочерних обществ. Выбирая тот или иной вариант организационно-правовой формы дочернего общества, необходимо учитывать разнообразные экономические, организационные и другие условия его деятельности, а также характер взаимоотношений с холдинговой компанией.

Организационно-правовая форма определяет особенности принятия решений по управлению дочерним обществом: кворум принятия решений на собрании собственников, компетенции собрания и совета директоров (СД), возможность перераспределения этих компетенций между органами управления. Выбор организационно-правовой формы действующего или создавае-

мого дочернего общества зависит от ряда факторов, например от количества участников, планируемой стратегии привлечения инвестиций за счет дополнительных эмиссий и др.

Поскольку в рамках холдинга холдинговая компания и ее дочерние общества имеют статусы юридических лиц, взаимоотношения между дочерними обществами и холдинговой компанией, являющейся акционером/участником дочернего общества, определяются выбором организационно-правовой формы дочернего общества[1] и организационной формой самой холдинговой компании.

В статье рассматриваются холдинговые компании, имеющие организационно-правовую форму акционерного общества (АО) либо общества с ограниченной ответственностью (ООО). Организационно-правовые формы холдинговой компании и ее дочерних обществ приводят к четырем возможным комбинациям организационно-правовых форм участников холдинга. Выбор той или иной комбинации определяется желательным уровнем автономии деятельности холдинговой компании по отношению к ее владельцам и дочерних обществ по отношению к холдинговой компании и ее владельцам. Организационно-правовые формы холдинговой компании и ее дочерних обществ определяют уровень автономии принятия решений и тесно связанную с ним информационную автономию каждого участника холдинга.

Автономия принятия решений понимается как объем прав и полномочий, которые имеет участник холдинга, его органы управления при принятии решений. Автономия принятия решений определяет уровень самостоятельности и независимости участника холдинга по отношению к другим его участникам и органам государственного управления. Степень свободы холдинговой компании при принятии решений определяется ее владельцами и органами государственного управления. Для дочернего общества такими лицами являются холдинговая компания как основной владелец дочернего общества, иные владельцы, если холдинговой компании не принадлежит 100% уставного капитала дочернего общества, а также органы государственного управления.

Информационная автономия определяется объемом информации, циркулирующей в рамках определенной структуры (владельцы, холдинговая компания, дочернее общество) и не подлежащей обязательному предоставлению третьим лицам. Кроме того, на выбор организационно-правовых форм холдинга и его дочерних обществ оказывают влияние поведение их владельцев, права и обязанности которых также определяются именно организационно-правовой формой холдинговой компании.

Уровень автономии принятия решений холдинговой компанией зависит от объема прав по ее управлению, получаемых владельцем и устанавливаемых на основании федеральных законов[2]. Свои права владельцы реализуют на общем собрании (участников/акционеров), при условии что выполнены все требования к проведению такого собрания (наличие кворума для проведения собрания, соблюдение кворума для соответствующего голосования по вопросам повестки дня).

Перечень решений, отнесенных к компетенции высшего органа управления холдинговой компании — собрания и СД, определяет уровень автономии принятия решений владельцами холдинговой компании. Если функ-

[1] **Псарева Н. Ю.** Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты. 2-е изд., доп. М.: ИД «АТИСО», 2012. 392 с. С. 30–35.

[2] **Федеральный** закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об акционерных обществах» // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=182079; **Федеральный** закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi.

ции указанных выше органов во многом совпадают, то существуют различия в их количественном и качественном аспектах.

Анализ функций органов управления в ООО и АО показывает, что все принципиальные вопросы по управлению обществом, отнесенные к их компетенции, независимо от организационно-правовой формы примерно одинаковы. Однако имеются различия, определяющие уровень влияния каждого органа управления на деятельность холдинговой компании и дочерних обществ холдинга. К существенным различиям относятся порядок организации и проведения собрания владельцев. В АО созыв собрания осуществляется только СД, а в случае его отсутствия — лицом, определенным уставом общества. В ООО эта функция передана исполнительному органу общества[1] по требованию СД (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, аудитора, а также участников общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов участников общества[2].

Последние изменения, внесенные в Гражданский кодекс, определили различия в вопросах подтверждения принятий общим собранием участников хозяйственного общества решения и состава участников общества, присутствовавших при его принятии:

- для публичного акционерного общества — лицом, осуществляющим ведение реестра акционеров такого общества и выполняющим функции счетной комиссии[3];
- для непубличного акционерного общества — путем нотариального удостоверения или удостоверения лицом, осуществляющим ведение реестра акционеров такого общества и выполняющим функции счетной комиссии;
- для общества с ограниченной ответственностью — путем нотариального удостоверения, если иной способ не предусмотрен уставом такого общества, либо решением общего собрания участников общества, принятым участниками общества единогласно[4].

Специфика для ООО нашла свое отражение в функциях собрания участников. К полномочиям высшего органа управления ООО отнесено принятие решения о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, тогда как в АО эти функции отнесены к компетенции СД.

Все сделки с заинтересованностью одобряются только собранием участников, а в случае образования СД (наблюдательного совета) в ООО разрешается одобрять такие сделки, при условии что это предусмотрено уставом общества и сумма оплаты по сделке или стоимость имущества, являющегося предметом сделки, превышает 2% стоимости имущества общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период[5].

Относительно принятия решений по крупным сделкам также имеются различия. Так, уставом ООО может быть предусмотрено, что для совершения крупных сделок не требуется решения общего собрания участников общества

---

[1] **Федеральный** закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // КонсультантПлюс. ст. 34. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi.
[2] Там же. Ст. 35.
[3] **Гражданский** кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015). ст. 97, п. 4. // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=173467.
4 Там же. Ст. 67.1.
[5] **Федеральный** закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi.

и СД (наблюдательного совета) общества[1], тогда как в АО крупные сделки подлежат обязательному одобрению.

Определение приоритетных направлений деятельности ООО отнесено как к общему собранию участников[2], так и к СД[3], тогда как в АО эта функция закреплена за СД.

Следует отметить, что в ООО несколько расширены права участников по формированию активов общества по сравнению с АО. В ООО предусмотрена возможность вносить вклады в имущество общества. Если это предусмотрено уставом общества, по решению общего собрания участников общества они должны вносить вклады в имущество общества. Такая обязанность участников общества может быть предусмотрена уставом общества при учреждении общества или путем внесения в устав общества изменений по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно[4].

Для рассматриваемых организационно-правовых форм различаются функции владельцев, осуществляемые ими через СД. Возможность наличия СД в ООО предусмотрена законом[5]. При этом законодатель не определяет компетенцию собрания участников по избранию этого органа как исключительную[6].

Полномочия СД в АО шире, чем в ООО. Так, например, решения по созыву собрания, утверждению повестки дня отнесены к исключительной компетенции СД АО, тогда как предусмотрена диспозитивная норма: эти функции переданы исполнительному органу, однако уставом общества может быть предусмотрена передача этих функций СД[7]. В целом функции СД в ООО и АО идентичны, кроме функций, связанных с движением ценных бумаг.

В процессе функционирования холдинговая компания, созданная в форме ООО, будет в большей степени зависеть от решений участников, принимаемых на общем собрании. Об этом же свидетельствуют требования по кворуму проведения собрания и принятию решений по вопросам повестки дня. В ООО любой участник общества вправе вносить предложения о включении в повестку дня общего собрания участников общества дополнительных вопросов не позднее чем за пятнадцать дней до его проведения[8], тогда как в АО такое право при проведении годового собрания акционеров имеют только акционеры, владеющие более чем 2% обыкновенных акций.

В ООО значительно выше индивидуальное влияние собственника на принятие решений по вопросам, вносимым в повестку дня годового и внеочередного собрания: участник, владеющий любой долей в уставном капитале ООО, имеет право вносить дополнительные вопросы в повестку дня общего собрания участников.

В ООО может и не быть СД, это усиливает позицию участников общества и их влияние на оперативное управление дочерними обществами.

Автономия принятия решений владельцами холдинговой компании значительно ограничивается относительно текущего руководства ее деятельностью, однако гарантирует им стратегическое управление через общее собрание и СД.

Независимо от организационно-правовой формы компетенция собрания

[1] **Федеральный** закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью», ст. 46, п. 6// КонсультантПлюс. ст. 46, п. 6. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi.
[2] Там же. ст. 33, п. 1.
[3] Там же. ст. 32, п. 2.1, п.п. 1.
[4] Там же. ст. 27, п. 1.
[5] Там же. ст. 32.
[6] Там же. ст. 32, п.2.
[7] Там же.
[8] Там же. ст. 36, п. 2.

акционеров/участников и СД (наблюдательного совета) ограничивает автономию принятия решений исполнительными органами общества. Владельцы холдинговой компании не имеют прав на принятие решений по управлению дочерними обществами, если есть та или иная организационно-правовая форма. Расширить их автономию в части управления дочерними обществами возможно за счет передачи прав по управлению дочерними обществами СД (наблюдательному совету) холдинговой компании, созданной в форме АО. Принятие решений по управлению дочерними обществами в холдинговой компании, созданной в форме ООО, может быть передано общему собранию участников, так как закон об ООО предусматривает расширительную компетенцию общего собрания[1], а закон об АО не позволяет ее расширять[2]. Согласования с владельцами холдинговой компании также требуют вопросы принятия сторонних инвесторов в дочерние общества, вопросы организационных преобразований дочерних обществ, осуществление крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

[1] **Федеральный** закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // КонсультантПлюс. ст. 46, п. 6. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi.
[2] **Федеральный** закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об акционерных обществах» // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=182079.

УДК 65.01

Л. А. Раменская
к.э.н., доцент
кафедра корпоративной экономики и управления бизнесом
ФБГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»
Екатеринбург, Российская Федерация
E-mail: ramen_lu@mail.ru

Оценка транспарентности системы риск-менеджмента компаний корпоративного типа с позиции стейкхолдерского подхода

Аннотация. Разработана методика оценки транспарентности системы риск-менеджмента компаний корпоративного типа с позиций реализации интересов стейкхолдеров. Для разработки методики использовался анализ документов, содержащих лучшие практики организации системы риск-менеджмента. Сформирован перечень информационных блоков, содержащих информацию, необходимую основным группам стейкхолдеров для оценки прозрачности компании в сфере управления рисками.

Ключевые слова: система управления рисками, стейкхолдерский подход, транспарентность.

L. A. Ramenskaya
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Economics and Management
Ural State Economics University
Ekaterinburg, Russian Federation
E-mail: ramen_lu@mail.ru

Stakeholder approach to the evaluation transparency of the system of risk management in corporates

Abstract. Research method to evaluate transparency of the system of risk management in Russian corporates is developed. The comparative analysis of the documents containing the best practice for information in the risk management system of the company using for develop the method. It formed a list of information blocs containing the information necessary to stakeholders to assess the information transparency of the company's risk management.

Keywords: risk management system, stakeholder approach, transparency.

В последние годы наблюдается повышение требований к организации риск-менеджмента и усилению его роли в системе корпоративного управления публичных организаций. Одной из причин является череда банкротств крупных организаций, в том числе в 2008–2009 годах. В аналитических отчетах о причинах кризиса отмечается, что именно риск-менеджмент «стал наиболее уязвимым звеном как российских, так и зарубежных корпораций»[1].

Информация о системе риск-менеджмента публичной организации важна для основных групп заинтересованных сторон *(табл. 1)*, но сама по себе эта информация зачастую разрознена и ограничена.

[1] **Национальный** доклад по корпоративному управлению. Вып. V. М.: Спутник, 2012. 336 с

Таблица 1
Интересы стейкхолдеров, реализуемые посредством эффективного функционирования системы риск-менеджмента

Основная группа стейкхолдеров	Интересы, реализуемые в системе риск-менеджмента
Акционеры	Обеспечение разумной гарантии достижения целей организации
Сотрудники	Уверенность в стабильности работы компании и отсутствии угроз, которые при дестабилизации компании могут отразиться персонально на них
Инвесторы	Снижение рисков банкротства и видение компании как надежного и эффективного субъекта вложения денежных средств
Контрагенты	Снижение рисков, связанных с неплатежеспособностью партнера (кредитные, ликвидности и пр.)
Государство	Достоверность составления отчетности, дополнительный инструмент контроля над деятельностью компании

Следовательно, представляется целесообразной разработка методического инструментария оценки прозрачности системы риск-менеджмента, предназначенной в основном для внешних стейкхолдеров и базирующейся на общедоступной информации. Использование данной методики не преследует цели определить эффективность управления рисками компании, она позволяет оценить значимость управления рисками для компании, уровень транспарентности и развития системы риск-менеджмента.

Транспарентность системы риск-менеджмента характеризуют следующие основные блоки:

- **Управление рисками в системе корпоративного управления.** Несмотря на то что финансовый кризис привел к переосмыслению лучшей практики корпоративного управления, большинство стран приняли обновленные редакции соответствующих кодексов, управление рисками по-прежнему относится к одной из наименее проработанных сфер (по результатам исследования компании KPMG совместно с ACCA в 25 странах[1]). Информация об управлении рисками в системе корпоративного управления позволяет оценить соответствие лучшей практике, что косвенно демонстрирует степень участия и вовлеченности высшего руководства организации в процесс управления, его способность оспаривать чрезмерно рискованную корпоративную стратегию менеджмента, выявлять опасность возникновения критических и катастрофических рисков и своевременно принимать меры по их устранению. Источниками информации служат раздел «Корпоративное управление» официального сайта и документы о полномочиях. Соответствие лучшей практике может быть оценено на основе соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Например, в нем есть рекомендации по определению компетенций совета директоров в системе управления рисками:

[1] **Принципы** корпоративного управления и гармонизация механизмов их соблюдения. Изучение требований в области корпоративного управления в 25 странах URL: http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_CG_7r_updated.pdf.

- определение принципов и подходов к организации системы управления рисками;
- контроль соответствия системы риск-менеджмента принятым принципам и подходам, мониторинг эффективности системы риск-менеджмента[1].

Кроме того, в кодексе большое внимание уделено наличию и составу специализированных комитетов:

- комитет по аудиту рекомендуется формировать только из независимых директоров;
- по крайней мере один из независимых директоров — членов комитета по аудиту должен обладать опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности[2].

- Организация системы управления рисками в компании. Анализ данной информации позволяет сделать вывод о значимости системы управления рисками в компании, независимости службы внутреннего аудита. Источником информации являются открытые документы системы риск-менеджмента «Политика управления рисками» и «Политика внутреннего аудита».
- Реальная деятельность системы риск-менеджмента в отчетном периоде. Информацию о наиболее существенных рисках и методах управления ими компании корпоративного типа, как правило, раскрывают в годовом отчете. Полный перечень рисков и широкий спектр методов управления ими, содержащиеся в отчете, косвенно свидетельствует о высоком уровне функционирования системы риск-менеджмента и о готовности компании вкладывать средства в снижение опасности возникновения критических и катастрофических рисков. Перечисление исключительно страхуемых рисков и страхования как единственного способа управления ими говорит о пассивном и ограниченном риск-менеджменте. Отсутствие в отчете компании раздела по рискам или наличие формулировки «существенных рисков выявлено не было» сигнализирует о том, что управление рисками в компании носит декоративный формальный характер. Отсутствие информации о реальной деятельности системы риск-менеджмента может служить сигналом о пренебрежении процедурами управления рисками со стороны руководства.

Пренебрежение рисками со стороны руководства понимается как неприменение установленной политики и процедур в незаконных целях — личной выгоды, неадекватно заниженного представления финансового положения организации, создания видимости соблюдения законов[3].

Оценку транспарентности системы риск-менеджмента стейкхолдеры могут проводить на основе взвешенной балльной оценки выделенных информационных блоков. Весовые коэффициенты могут быть расставлены индивидуально для каждой группы стейкхолдеров. Например, для

---

[1] **Письмо** Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // Вестник Банка России. 2014. № 40. URL: cbr.ru/sbrfr/legislation/letters/2014/Inf_apr_1014.pdf.

[2] Там же.

3 **Управление** рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы / The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [Б.м.,] 2004. URL: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf.

акционеров наиболее важными могут быть блоки корпоративного управления и годовые отчеты.

Иллюстрацию оценки транспарентности системы риск-менеджмента рассмотрим на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» *(табл. 2)*. В данном случае оценка присваивалась по десятибалльной шкале (1 — информация полностью отсутствует, 10 — информация представлена в полном объеме).

Таблица 2

Оценка транспарентности системы риск-менеджмента

Блок	Качественная оценка полноты информации	Оценка, балл	Вес
1	Информация о составе, структуре совета директоров представлена полностью, можно отметить неполное соответствие требованиям кодекса. (В совет директоров входит 10 человек, в том числе 5 независимых директоров.) Комитет по аудиту составляют три независимых директора, имеющих юридическое образование. Комитет собирался 10 раз в отчетном году.) Положение о совете директоров не содержит компетенции в сфере управления рисками. Положение о комитете по аудиту содержит полную информацию	7	0,2
2	Политика в области внутреннего аудита ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» содержит всю необходимую информацию. Политика в области управления рисками отсутствует в открытом доступе, однако на нее есть ссылки в годовом отчете	6	0,2
3	Выявлен широкий перечень рисков, к которым применяются все методы управления	10	0,6
	Итого		8,6

На основе полученной оценки можно судить о высокой степени прозрачности материалов о системе риск-менеджмента в компании, а следовательно, о высоком уровне зрелости системы управления рисками, высокой значимости управления рисками для руководства.

Апробация представленной методики оценки была проведена на примере 61 крупной компании металлургической промышленности с организационной формой ОАО (ПАО). Выборку составила 61 компания. Средняя оценка транспарентности — 3,8 балла. Лидерами по степени раскрытия информации стали ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (10 баллов), ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (8,6 балла), «Среднеуральский медеплавильный завод» (8 баллов), ОАО «Северский трубный завод» (7,8 балла). Представленная методика может быть использована для оценки уровня развития риск-менеджмента в компании всеми заинтересованными сторонами.

УДК 005.521

Л. Н. Леванова
к.э.н., доцент
кафедра менеджмента и маркетинга
ФГБОУ ВО «Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского»
Саратов, Российская Федерация
E-mail: Levanovaln1@mail.ru

Развитие системы вознаграждения членов совета директоров в российских корпорациях

Аннотация. Проанализированы особенности построения системы вознаграждения для членов совета директоров в российских корпорациях: особенности фиксированной части, компенсаций и долгосрочной программы мотивации. Оценено соответствие существующих систем рекомендациям Кодекса корпоративного управления и регуляторным органам. Сделано заключение о степени развития системы вознаграждения членов совета директоров в российских корпорациях.

Ключевые слова: опционная программа, система вознаграждения членов совета директоров, совет директоров.

L. N. Levanova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management and Marketing
N.G. Chernishevskiy Saratov State University
Saratov, Russian Federation
E-mail: Levanovaln1@mail.ru

The development of the system remuneration of directors in russian corporations

Abstract. It analyzes the features of the construction of the system of remuneration of board members in Russian corporations: particularly the fixed portion of compensation and long-term incentive program. It author assesses compliance with existing recommendations of the Code of corporate governance and regulatory authorities, as well as draw conclusions about the degree of development of the system of remuneration of board members in Russian corporations.

Keywords: option program, system of remuneration of members of the board of directors, board of directors.

Вознаграждение высшего руководства отечественных корпораций часто обсуждается и вызывает противоречия среди специалистов корпоративного управления (КУ). За последние пятнадцать лет большинство российских корпораций, прежде всего публичные акционерные общества, старались внедрять элементы международной передовой практики КУ (corporate governance best practices). Не стали исключением вопросы вознаграждения топменеджеров и членов совета директоров (СД) корпораций. Новшества появились в рекомендациях государственных органов и в новом Кодексе корпоративного управления 2014 года.

Систему вознаграждения членов СД составляют:

- фиксированное годовое вознаграждение, дифференцированное в зависимости от объема обязанностей директора в СД общества (председатель совета, член комитета, председатель комитета, старший независимый директор);

- владение акциями общества как элемент долгосрочной мотивации членов СД;
- компенсация расходов[1].

Рассмотрим, как учитываются рекомендации относительно вознаграждения членов СД в ряде компаний.

Например, в ПАО «МегаФон» независимый член СД получает в вознаграждение 200 000 фунтов стерлингов. Независимым членам СД общества, избранным на годовом общем собрании акционеров общества, половина вознаграждения выплачивается через два месяца после избрания в СД, вторая половина — спустя шесть месяцев после избрания. Член СД общества, не являющийся независимым, получает за исполнение своих функций 40 000 долл., председатель СД — 60 000 долл.[2]. Таким образом, ПАО «МегаФон» не выполняет рекомендации Минэкономразвития: фиксированную часть вознаграждения следует разделить на относительно невысокие квартальные выплаты и существенную одноразовую выплату в конце года, после оценки деятельности как СД в целом, так и индивидуальной работы директора. Фактически директор получает вознаграждение до того, как будет понятно, насколько эффективно он выполнял свои функции в течение года.

В ПАО «ГМК «Норильский никель» ежегодное вознаграждение неисполнительных членов СД формируют:

- базовое вознаграждение — 120 000долл.;
- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов СД — 50 000 долл.;
- дополнительное вознаграждение за руководство одним из комитетов СД — 150 000 долл.;
- возмещение расходов.

В данной компании выполняется рекомендация Минэкономразвития относительно того, что в структуре вознаграждения неисполнительных членов СД не должны использоваться бонусы, привязанные к операционным результатам общества. Не выполняется требование раздробленности выплат фиксированного вознаграждения. Кроме того, при вознаграждении не учитывается процент посещения членами заседаний СД, что также не соответствует рекомендациям: выплата годового фиксированного вознаграждения в полном размере должна быть обусловлена определенной посещаемостью — личным присутствием на заседаниях СД по итогам года[3].

Фиксированная часть вознаграждения, выплачиваемая членам СД в ПАО «Аэрофлот», зависит от посещаемости заседаний СД и уменьшается на 5% за физическое отсутствие на каждом заседании начиная с третьего. Причем определенное уменьшение вознаграждения за непосещение распространяется и на председателя соответствующего комитета, и на члена соответствующего комитета. Если член СД участвовал менее чем в 50% заседаний СД (физически отсутствовал), фиксированная часть вознаграждения не выплачивается[4]. Раздробленность выплат фиксированного вознаграждения отсутствует.

---

[1] **Новый** Кодекс корпоративного управления: рекомендации превращаются в императив. гл. IV: http://rcca.com.ru/news/news1.shtml?id=363&grid=3

[2] **Годовой** отчет за 2013 год. http://corp.megafon.ru/ai/document/989/file/MegaFon_AR_2013_RUS.pdf. Пункт 3.

[3] **Новый** Кодекс корпоративного управления: рекомендации превращаются в императив. п. 4.2.1: http://rcca.com.ru/news/news1.shtml?id=363&grid=3

[4] **Основные** положения действующей в ОАО «Аэрофлот» системы вознаграждения, компенсации и мотивации членов Совета директоров. http://www.annualreport2013.aeroflot.ru/ru/corporate-governance-and-securities/corporate-governance/executive-board/.

В компании действует краткосрочная годовая мотивация членов СД в форме переменной части вознаграждения, которая зависит от динамики рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» в сравнении с динамикой индекса ММВБ. Если за предшествующие сравнению 52 недели темп роста рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» выше или равен темпу роста индекса ММВБ, то показатель считается достигнутым. Таким образом, наличие краткосрочной годовой мотивации в компании противоречит рекомендации кодекса: не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации в отношении членов СД (неисполнительных директоров), поскольку при этом нарушается принцип сближения материальных интересов директоров и долгосрочных интересов акционеров[1].

В ПАО АНК «Башнефть» базовое вознаграждение (100 000 долл.) выплачивается в денежной форме за исполнение обязанностей члена СД общества в течение корпоративного года ежеквартально равными долями. Также размер фиксированного вознаграждения дифференцирован в зависимости от объема обязанностей директора. Положительным моментом системы вознаграждения членов СД является ежегодная оценка своей работы в целом и индивидуальной работы членов СД в частности. Оценка включает в себя оценку работы СД:

- на основании анкет членов СД, содержащих вопросы по ключевым направлениям деятельности СД и его комитетов;
- по методике «180 градусов» (оценка работника руководителем и непосредственно самим себя).

Таким образом, ПАО АНК «Башнефть» следует рекомендациям: фиксированную часть полагается делить на относительно невысокие квартальные выплаты и существенную одноразовую выплату в конце года, фиксированное вознаграждение директора должно быть связано только с результативностью выполнения его функций и не связано с финансовыми показателями корпорации. Результативность выполнения функций директора оценивается по деятельности как СД в целом, так и по индивидуальной работе директора.

В компании применяется краткосрочная мотивация, и члены СД получают премию по итогам работы за год в зависимости от величины расчетной капитализации общества, при наличии прибыли по стандартам МСФО. Размер премии определяется по формуле:

$$S = \frac{БВ}{12} * M * 100\% * \frac{CPC2}{CPC1}$$

где БВ — базовое вознаграждение; М — период работы директора в составе СД в течение корпоративного года (определяется как число полных календарных месяцев между датой избрания члена СД и датой следующего годового общего собрания акционеров); СРС1, СРС2 — справедливая рыночная стоимость одной обыкновенной акции общества по результатам независимой оценки по состоянию на начало и конец корпоративного года соответственно.

В ОАО «РусГидро» при расчете вознаграждения используется формула на основе базовой части вознаграждения, равной 900 тыс. рублей, с учетом общего количества заседаний СД за прошедший корпоративный год и количества заседаний, в которых член СД принимал участие:

[1] **Новый** Кодекс корпоративного управления: рекомендации превращаются в императив. гл. IV, п. 4.2.3: http://rcca.com.ru/news/news1.shtml?id=363&grid=3

$$S = Вбаза * \frac{100}{130} * \frac{n}{m};$$

где S — размер вознаграждения за участие в СД; $B_{база}$ — базовая часть вознаграждения; n — количество заседаний СД (независимо от формы их проведения), в которых принимал участие член СД в период между годовыми общими собраниями акционеров; m — общее количество заседаний СД (независимо от формы их проведения) в период между годовыми общими собраниями акционеров. Дополнительно к вознаграждению устанавливаются следующие надбавки: 30% — председателю СД; 20% — председателю комитета СД; 10% — за членство в комитете СД. Кроме того, с учетом надбавок общий размер вознаграждения члену СД не может превышать 1 млн руб. В среднем в 2011 году член СД получил 301524 руб., СД провел 25 заседаний. Путем несложных вычислений можно получить, что средний член СД ОАО «РусГидро» пропустил 14 из 25 заседаний СД. Данные вычисления поднимают вопрос о степени формальности СД как института КУ в ряде российских компаний.

В ОАО «ФСК ЕЭС» при расчете годового вознаграждения также используется формула и учитывается количество заседаний, в которых принимал участие член СД. Базовый размер вознаграждения устанавливается исходя из выручки компании. Вознаграждение выплачивается при условии получения обществом чистой прибыли за отчетный период.

Что касается расходов, которые требуют компенсации (транспортные расходы, расходы на проживание в гостинице, командировочные расходы), то они выплачиваются практически во всех корпорациях, хотя есть и исключения, например ОАО «РусГидро» и ОАО «ФСК ЕЭС».

Довольно странными, на наш взгляд, рекомендациями по владению акциями общества являются рекомендации в ПАО «ГМК «Норильский Никель». Так, вместо наделения акциями членов СД для долгосрочной мотивации их деятельности и дополнительного сближения интересов членов СД с интересами акционеров им рекомендуется инвестировать собственные средства в акции общества.

Интересной формой долгосрочной мотивации является опционная программа ПАО «Аэрофлот», действовавшая с 1 января 2013 года по 31 декабря 2015 года. Общий объем опционной программы эквивалентен 0,5% прироста капитализации ОАО «Аэрофлот» за период действия опционной программы. Ее основу составляют:

- прирост рыночной капитализации ОАО «Аэрофлот» за соответствующий год (вес показателя — 50%);
- место ОАО в группе конкурентов по динамике капитализации за соответствующий год (вес показателя — 50%, показатель включается только при положительной динамике капитализации ОАО «Аэрофлот»).

Фонд вознаграждения по Опционной программе формируется по повышающей ступенчатой шкале в зависимости от значений показателей *(см. таблицу)*. Вознаграждение по опционной программе выплачивается пропорционально фактическому размеру фиксированного вознаграждения членов СД за период действия опционной программы.

Фонд вознаграждения по опционной программе в ПАО «Аэрофлот»

Показатель 1 бонусного пула		Показатель 2 бонусного пула	
Прирост рыночной капитализации за соответствующий год, млн долл.	Размер фонда вознаграждения опционной программы, % от прироста капитализации	Место в группе конкурентов по динамике капитализации за соответствующий год	Размер фонда вознаграждения опционной программы, % от прироста капитализации
>350	1,50	1	1,50
200–350 (включительно)	1,13	2	1,13
100–200 (включительно)	0,75	3	0,75
0–100 (включительно)	0,38	4	0,38
< 0	0,00	5–6	0,00

Приведен только один пример долгосрочной мотивации членов СД, так как данная форма мотивации не распространена в отечественных компаниях: только 17% российских директоров ответили, что в их компаниях применяется трехлетний план долгосрочной мотивации. Большинство (43%) заявили об отсутствии таких программ[1].

Таким образом, можно заключить, что сегодня система вознаграждения членов СД в отечественных компаниях пока только формируется. И сложно найти корпорацию, которая бы полностью соответствовала всем требованиям регуляторов КУ. Особенно это касается положения о полной прозрачности всех материальных выгод, предоставляемых членам СД, в виде четкого разъяснения применяемых подходов и принципов[2], а также детального раскрытия информации по всем видам выплат, льгот и привилегий, предоставляемых членам СД за выполнение своих обязанностей. Рекомендация насчет долгосрочной мотивации членов СД и наделения их акциями компании[3] вообще выполняется в единичных случаях.

[1] **Швырков О. Г.** Тенденции и проблемы в работе советов директоров российских и зарубежных компаний // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2014. №12. С. 39.
[2] **Новый** Кодекс корпоративного управления: рекомендации превращаются в императив. Гл. IV, п. 4.1. http://rcca.com.ru/news/news1.shtml?id=363&grid=3
[3] Там же. Гл. IV, п. 4.2.4.

УДК 65.012.4 (045)

Х. П. Харчилава
к.э.н., доцент
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: leorem@yandex.ru

Основные характеристики института совета директоров в России

Аннотация. Выделены основные этапы развития института совета директоров, определены его ключевые роли и функции в деятельности российских компаний, выявлены характеристики человеческого и социального капитала совета директоров.

Ключевые слова: агент, акция, инсайдер, институт, менеджмент, независимый директор, приватизация, принципал, собственник, совет директоров, фондовая биржа, человеческий и социальный капитал.

Kh. P. Kharchilava
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: leorem@yandex.ru

The main characteristics of the institute of board of directors in Russia

Abstract. The basic stages of development of the institute of the board of directors, defined its key roles and functions in the activities of Russian companies, the characteristics of the human and social capital of the board of directors were identified

Keywords: agent, shares, insider, institution, management, independent director, privatization, principal, owner, board of directors, stock exchange, human and social capital.

В академическом сообществе распространено представление о том, что роль совета директоров (СД) в российских компаниях в значительной мере является формальной: процедуры корпоративного управления (КУ) в основном вводятся для соблюдения требований бирж, а реальные решения принимаются только доминирующим акционером, который рассматривает СД в лучшем случае как карманный консультационный орган[1]. Так, недавние материалы ОЭСР суммировали, что специфика российского КУ — высокая концентрация собственности даже в ведущих публичных компаниях на фоне непрозрачности ее структуры — ограничивает возможности СД в управлении бизнесом. Наиболее важные решения принимаются не советами, контроль над стратегическими решениями остается в руках мажоритарных акционеров.

Научная литература, посвященная роли СД в компаниях с концентрированной собственностью, развивается по нескольким направлениям. Ряд исследований остается в рамках агентского подхода, анализируется решение

[1] **Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., Пухова М. М.** Система корпоративного управления в непубличных акционерных обществах с государственным участием // Вестник Академии / Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы. 2015. № 3 (45). С. 74–75.

проблемы «принципал — принципал» путем создания независимого совета для разрешения конфликтов между крупными и миноритарными акционерами.

Становление и развитие института КУ, в частности СД, стало следствием перехода к экономической системе, основанной на принципах конкуренции. Причем все реформы и изменения носили радикальный характер, «определялись в основном представлениями властных структур о рыночной экономике»[1].

Формальный характер СД объяснялся также неготовностью управленцев сразу воспринимать нововведения, внедрять и использовать институт СД по назначению. Новые мотивации и новые стереотипы осваивались медленно. Крупные собственники, желающие удержать контроль, использовали институт СД в своих интересах. Согласно законодательству, они имели возможность по собственному усмотрению формировать СД, а при желании даже возглавлять его. Блокхолдеры захватывали СД и действовали в своих интересах, игнорируя миноритарных акционеров. В начале и середине 1990-х гг. институт СД оставался формальным, поскольку и оперативный, и стратегический контроль над предприятием был у крупнейшего акционера. В исследовании середины 1990-х годов отмечается, что в 97% приватизированных предприятий бывший директор, т.е. новоиспеченный собственник, занял должность председателя СД (президента, председателя правления, генерального директора) или сразу несколько указанных должностей. Таким образом, СД существовал лишь формально, не выполняя функции посредника (между собственниками/ менеджерами, мажоритарными акционерами/ миноритарными акционерами), вся управленческая власть была сосредоточена в руках доминирующего собственника.

После кризиса 1998 года СД постепенно становился инструментом повышения инвестиционной привлекательности компании, хотя по-прежнему находился под тотальным контролем собственника. На этом этапе речь идет в основном о крупных компаниях, которые выходили на фондовый рынок, становясь публичными, им нужно было повышать свою инвестиционную привлекательность и заботиться об имидже бизнеса.

После того как большинство крупных бизнес-групп завершили консолидацию собственности, их владельцы оказались заинтересованы в привлечении внешнего финансирования. Многие крупные и средние компании достигли потолка эффективности использования собственных ресурсов, а выход на глобальные рынки позволял привлечь заемные средства. Приоритеты собственников сменились: если на первом этапе они были заинтересованы в приобретении, удержании и реструктуризации активов, то теперь они хотели повысить качество управления с целью привлечь средства инвесторов.

Собственники российских компаний почувствовали потребность в развитии корпоративных отношений. Соответствие международным стандартам КУ позволяло добиться доверия со стороны иностранных партнеров и повысить репутацию фирмы. К улучшению качества КУ мотивировала не только потребность в привлечении заемных средств, но и необходимость оценки бизнеса рынком. В середине 1990-х годов основной целью собственников было приобретение любых доступных активов, теперь началась пора перераспределения прав собственности: активы продавались, происходили многочисленные сделки слияний и поглощений. Для осуществления этих действий нужно было знать рыночную стоимость своего бизнеса. Тем не менее внутрикорпоративные практики работы СД, как и прежде, носили, скорее, формальный

[1] **Долгопятова Т. Г.** Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 83–96.

характер, хотя совет уже служил инструментом повышения инвестиционной привлекательности[1].

Потребность в привлечении внешнего финансирования и оценке стоимости бизнеса толкала крупные российские предприятия к выходу на международные фондовые площадки, где нужно соответствовать международным стандартам КУ. Постепенно СД начинал выполнять свою агентскую функцию, становясь реальным инструментом корпоративного контроля. Однако часто это было формальное выполнение требований фондовых рынков, реальные преобразования происходили не во всех компаниях. Например, разделение собственности и менеджмента происходило все в тех же бизнес-группах и публичных компаниях, деятельность которых была слишком масштабна для управления одним собственником. В основном СД по-прежнему оставался под давлением: собственник легко манипулировал советом, поскольку сохранялась высокая концентрация собственности[2].

Однако даже формальное выполнение требований международных фондовых площадок стало шагом вперед на пути к развитию КУ и изменению роли СД. Результаты оценок рейтинговых агентств и выводы исследователей позволяют заключить, что в публичных компаниях, для которых приоритетами являются улучшение своей репутации и повышение инвестиционной привлекательности, институт СД более развит, чем в непубличных. У последних не было стимулов к изменению положения СД, и его роль мало изменилась[3].

Подводя итог, выделим основные характеристики института СД с начала 2000-х по 2008 год. Для собственников публичных компаний СД становится рычагом, позволяющим завоевать доверие со стороны иностранных партнеров и привлечь средства инвесторов. Совет способствует повышению инвестиционной привлекательности фирмы, сообщая инвестору о том, что данная компания соблюдает правила КУ. Как результат, появляются ключевые характеристики эффективного корпоративного управления в публичных компаниях: увеличение числа независимых директоров, снижение доли менеджеров в составе совета, появление комитетов при советах. Данные изменения происходят на фоне совершенствования законодательства и развития различных общественных организаций. Тем не менее эти изменения в большей степени оставались имиджевыми и не затрагивали внутренних механизмов управления бизнесом[4].

Кризис 2008 года выявил множество пробелов в практике применения КУ. Следует выделить ряд последствий кризиса для сферы КУ: усиливается оппортунизм менеджмента, начинается новый виток перераспределения акционерной собственности, ведущий к нарушениям прав мелких акционеров, крупные акционеры не торопятся отойти от участия в исполнительном управлении и др.[5].

Собственник инициирует тренинги по развитию СД и совершенствованию профессиональных навыков членов совета: создаются программы развития компетенций членов совета, к работе привлекаются внешние консультанты, компетентные в узких областях, появляется практика регулярного повышения

[1] **Харчилава Х. П.** Корпоративное управление в контексте взаимоотношений принципала и агента// Вестник Самарск. гос. экон. ун-та. 2015. № 2. С. 66–72.

[2] **Долгопятова Т. Г.** Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 83–96.

[3] **Дуляк Ю. И.** Качественный анализ места и роли совета директоров в деятельности российских компаний: серия углубленных интервью // Корпоративные финансы. 2013. № 2 (26). С. 22–34.

[4] **Харчилава Х. П.** Корпоративное управление в контексте взаимоотношений принципала и агента// Вестник Самарск. гос. экон. ун-та. 2015. № 2. С. 66–72.

[5] Там же.

квалификации членов СД. Собственники начинают осознавать значимость индивидуальных характеристик членов совета, которые обеспечивают эффективность работы совета в целом. В компаниях создаются программы для повышения квалификации членов совета, а также к их работе привлекаются внешние консультанты; теперь в ряде публичных компаний практикуется регулярное повышение квалификации членов совета.

Однако в некоторых крупных публичных компаниях собственники начинают осознавать, что КУ, в том числе институт СД, необходимо развивать не только для повышения инвестиционной привлекательности компании, но и для более эффективного функционирования бизнеса[1].

Российская компания в своем развитии может пройти этапы эволюции СД: от формального наличия совета к использованию как инструмента решения агентских вопросов, а далее — к ресурсной роли совета. Каждый этап характеризуют определенные изменения, происходящие на микро- и макроуровнях. Институциональная среда, поведение экономических агентов, правовое поле оказывают воздействие на деятельность СД.

В некоторых российских компаниях СД постепенно начинает выполнять ресурсную роль, становясь инструментом удовлетворения внутренних потребностей компании, а не формальным атрибутом. Собственники стали осознавать, что КУ необходимо для повышения качества управления, которое способствует более эффективной работе компании.

В последнее время особую актуальность приобретает человеческий и социальный капитал членов СД в рамках деятельности компании. Экспертиза, репутация, знания, опыт членов СД являются ключевыми нематериальными активами компании. Профессиональные и деловые связи членов СД, которые могут предоставить доступ к внешним ресурсам, составляют социальный капитал компании.

Эволюция института независимых директоров происходит примерно по тем же направлениям, что и эволюция СД. При работе института в штатном режиме директор — лицо, свободно принимающее самостоятельные решения по ключевым вопросам жизни и деятельности компании. Распространены мутации данного института, когда форма независимого директорства скрывает иное содержание — советника, топ-менеджера либо ставленника одного из инсайдеров[2].

Необходимо отметить, что в России продолжается эволюция института СД, в результате чего меняются его ролевые функции. В самом начале своего становления СД являлся демонстрационным по своему содержанию, хотя и был «укомплектован» по всем правилам КУ. На современном этапе СД формирует репутацию компании и повышает ее стоимость в глазах инвесторов, является инструментом внутреннего управления компанией. СД, на заседаниях и в рамках работы специализированных комитетов, прорабатываются вопросы в сферах стратегии компании, финансов и аудита, подбора и найма топ-менеджмента и т. д.[3].

По мнению автора, СД как ключевой элемент КУ должен обладать следующими характеристиками:

---

[1] **Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., Пухова М. М.** Система корпоративного управления в непубличных акционерных обществах с государственным участием // Вестник Академии / Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы. 2015. № 3 (45). С. 74–75.

[2] **Долгопятова Т. Г.** Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 83–96.

[3] **Дуляк Ю. И.** Качественный анализ места и роли совета директоров в деятельности российских компаний: серия углубленных интервью // Корпоративные финансы. 2013. № 2 (26). С. 22–34.

- СД не должен быть гомогенным, в его состав должны входить эксперты с навыками и компетенциями в различных областях (менеджмент, маркетинг, финансы, право и т. д.);
- нужен разумный баланс между исполнительными и независимыми директорами;
- СД является ядром интеллектуального и социального капитала компании, поэтому в его состав должны входить директора, представляющие ключевые компетенции в разных областях, обладающие профессиональными и личными связями, высокой деловой репутацией, позитивным имиджем, пользующиеся доверием бизнес-сообщества[1].

Одной из основных ценностей является социальный капитал СД. К примеру, наличие у членов СД коммуникаций/связей в органах власти дает компании определенные конкурентные преимущества: доступ к уникальным ресурсам, снижение барьеров входа в отрасль, и это является частью социального капитала. Интеллектуальный капитал (как часть человеческого капитала) компании формируется из знаний членов СД, полученных в высших учебных заведениях, на курсах повышения квалификации, международных конференциях и др.[2]

Важно отметить, что на эффективность компании влияют личные характеристики членов СД. Поведенческие характеристики членов СД и их личностные особенности зависят от их системы ценностей и непосредственно влияют на качество принимаемых решений. В конечном итоге их ценности, индивидуальные характеристики, поведенческие установки, компетенции, знания, опыт, связи, статус влияют на качество управленческих решений и на результаты деятельности компании. Следовательно, СД — это, в первую очередь, живой организм, который состоит из людей, обладающих определенным набором ценностей, навыками, умениями, знаниями и опытом.

[1] **Дуляк Ю. И.** Качественный анализ места и роли совета директоров в деятельности российских компаний: серия углубленных интервью // Корпоративные финансы. 2013. № 2 (26). С. 22–34.
[2] **Долгопятова Т. Г.** Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 83–96.

УДК 332

Л. Е. Мошкова
д.э.н., доцент
кафедра «Менеджмент»
декан факультета управления и социологии
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»
Тверь, Российская Федерация
E-mail: moshkova@tversu.ru

Актуализация инвестиционной деятельности на территории присутствия в условиях нефинансовой стабильности

Аннотация. В статье исследованы проблемы, сдерживающие инвестиционную активность, представлена типология основных факторов, влияющих на инвестиционную деятельность на территории присутствия. Предложена систематизация базовых элементов инвестиционной политики.

Ключевые слова: инвестиционная политика, инвестиционный климат, партнерство бизнеса и власти, эффект частных инвестиций.

L. E. Moshkova
Doctor of Economics, Associate Professor
Department of Management
Dean of the Faculty of Management and Sociology
Tver State University
Tver, Russian Federation
E-mail: moshkova@tversu.ru

Updating of investment activity in the territory of presence at conditions of non-financial stability

Abstract. The article looks into the factors impeding investment activities, presents a typology of main factors influencing investment activities in the territory of presence. The author offers a taxonomy of the basic features of the investment policy.

Keywords: investment policy, investment climate, partnership of business and power, effect of private investments.

Современный инвестиционный процесс тесно связан с инновациями, которые являются важнейшей целевой функцией инвестирования. Инновации обеспечивают необходимое количество инвестиций, конкурентоспособность производимых на их основе товаров и услуг.

Для модернизации национальной экономики важна инвестиционная деятельность на территории присутствия. Подтверждением данного тезиса может служить то обстоятельство, что в ведущих странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в качестве необходимого условия успешного экономического развития рассматривают именно формирование и осуществление региональной инвестиционной политики.

Президент Российской Федерации В. В. Путин в качестве стратегической задачи определил достижение Россией к 2018 году 20-го места в рейтинге стран по условиям ведения бизнеса[1]. Однако в регионах до сих пор не преодолены негативные тенденции замедления темпов обновления технологического оборудования в промышленности. Эксперты утверждают, что

[1] **Указ** Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2012. № 19. Ст. 2333.

период обновления производственных мощностей должен быть не более пяти лет. Фактически средний возраст оборудования составляет 20 лет. Следовательно, можно констатировать технологическое отставание от передовых стран мира на три-четыре поколения. В результате около 30% ВВП создается посредством использования устаревших технологий, что автоматически ведет к снижению конкурентоспособности отечественных производителей[1]. Ускорение темпов технологической модернизации требует поиска дополнительных источников инвестиций, взвешенной инвестиционной политики, при этом акцент должен быть сделан на территориальное развитие и межрегиональную экономическую интеграцию. Аналитический подход к основным положениям данной политики на уровне государства должен учитывать специфику территорий, системность при осуществлении поддержки регионов с непременным учетом их внутренних ресурсов и возможностей. Подобные подходы способны гарантировать привлечение существенных инвестиций не только на общегосударственном, но и на региональном уровне. Детальный анализ показывает, что пока в экономической литературе наблюдаются различные подходы к определению сущности и структуры инвестиционной политики[2]. Отсутствуют четкие границы и соотношение понятий «инвестиционная привлекательность», «инвестиционный климат», «инвестиционная активность». Рассматривается различный состав элементов инвестиционного потенциала и инвестиционных рисков. Неоднородность участников инвестиционного процесса, различие в методологии госрегулирования, зыбкость побудительных мотивов при стимулировании инвестиций, разночтения в терминологической базе становятся преградой на пути к инвестиционной активности, затрудняют разработку механизма управления инвестиционной деятельностью на территории присутствия.

В целях оказания научно-методического содействия органам власти и потенциальным инвесторам систематизированы базовые элементы инвестиционной политики на территории присутствия *(табл. 1)*. Это позволит использовать единые подходы при оценке инвестиционного климата и мониторинге инвестиционной привлекательности региона.

Таблица 1
Базовые элементы инвестиционной политики на территории присутствия

Базовый элемент	Характеристика
Определение инвестиционной политики	Базовый элемент экономической политики, проводимой властными структурами с целью привлечь и рационально использовать инвестиционные ресурсы на основе формирования системы взаимовыгодных отношений участников инвестиционной деятельности
Цель	• Достижение устойчивого социально-экономического развития территории присутствия; • улучшение инвестиционного климата; • создание благоприятной деловой среды
Задачи	• Создание правовых условий и гарантий для развития инвестиционной деятельности; • формирование инвестиционной открытости и привлекательности региона, его инвестиционного имиджа; • формирование организационно-правовых предпосылок снижения инвестиционных рисков

[1] **Блинов А.** Формирование имиджа России как инструмент управления ее развитием // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 7. С. 28–34.
[2] **Котуков А. А.** Об основных тенденциях развития рынка инвестиций в условиях глобализации мировой экономики // Финансы и кредит. 2010. № 17. С. 38–42.

Таблица 1
Базовые элементы инвестиционной политики на территории присутствия
(продолжение)

Базовый элемент	Характеристика
Принципы	• Нацеленность на решение приоритетных социально-экономических задач; • защита законных прав инвесторов; • взаимная ответственность органов государственной власти территории и субъектов инвестиционной деятельности; • обеспечение публичности, открытости инвестиционной политики; • сбалансированность государственных и частных интересов
Функции	• Формирование перечня приоритетных инвестиционных проектов и программ; • создание благоприятного правового поля и режима работы для инвесторов; • информационное сопровождение инвестиционной деятельности; • развитие бизнес-инфраструктуры для инвестиций
Объект	Различные виды вновь создаваемого и (или) реконструируемого имущества, расположенного на территории присутствия
Субъекты	Органы власти всех уровней управления, физические и юридические лица
Методы государственного регулирования и стимулирования	Институционные, бюджетные, инфраструктурные, фискальные, информационные, программно-целевые
Инструменты	Правовые, информационные, организационные, методические, социальные, кадровые, административные, экономические

Диагностика инвестиционной привлекательности регионов Российской Федерации свидетельствует, что инвестиционные ресурсы распределяются неравномерно, инвестиции чаще всего сосредоточиваются в мегаполисах и на территориях, где есть природные ресурсы, что снижает возможности использования инвестиционного потенциала других регионов. По объему инвестиций в экономику лидерами общепризнанно числятся Центральный и Уральский округа. На эти территории приходится около половины инвестиций, что связано со значительной долей валового регионального продукта в общем валовом внутреннем продукте России, который способствует высокой инвестиционной привлекательности входящих в данные округа административно-территориальных образований.

Исследование показало, что при наличии благоприятных тенденций формирования инвестиционного климата некоторые проблемы продолжают сдерживать инвестиционную активность на территории присутствия:

- неразвитость нормативно-правовой базы регулирования деятельности участников государственно-частного партнерства (ГЧП) не обеспечивает благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности и защиту прав собственности инвесторов;

- недостаток квалифицированных кадров, способных решать сложные задачи управления инвестиционной деятельностью с учетом знаний специализации реализации проектов ГЧП;
- сохранение коррупционной составляющей и административных барьеров ведения бизнеса;
- высокая фискальная нагрузка на хозяйствующие субъекты, не позволяющая инвесторам реально оценить и получить ожидаемый эффект на вложенный капитал;
- недостаток современных структур в институциональной среде, особенно в сфере страхового и фондового рынков;
- недостаточный уровень развития механизмов государственного администрирования и контроля;
- слабое методическое и информационное сопровождение инвестиционных проектов со стороны властных структур;
- недостаток и низкое качество инфраструктурных объектов на территории присутствия как основы обеспечения успешной реализации проектов ГЧП и др.

С целью определить степень влияния многочисленных и многоаспектных факторов на инвестиционную привлекательность территории присутствия проведены их систематизация и группировка *(табл. 2)*.

Таблица 2
Типология основных факторов, влияющих на инвестиционную деятельность на территории присутствия

Управленческий фактор	Ресурсный фактор
• Формирование полноценной и эффективной системы коммуникаций властных структур с инвестором. • Тиражирование эффективных проектов других регионов. • Создание гибкой системы налоговых и финансовых льгот для бизнеса. • Формирование инвестиционной корпоративной культуры на территории. • Изучение опыта других регионов с целью внедрить эффективные модели и механизмы. • Участие в федеральных и международных проектах	• Географическое положение. • Природные ресурсы. • Наличие высококвалифицированных кадров. • Развитость социальной инфраструктуры. • Действующие производственные мощности. • Интеллектуально-ресурсная состоятельность управленцев

К управленческим факторам отнесены те факторы, на состояние которых стратегические партнеры территории способны воздействовать и ход которых могут контролировать. К ресурсным факторам относятся такие факторы, которые в принципе не могут быть изменены или для этого процесса требуется длительное время.

Изучение зарубежного и отечественного опыта инвестиционной деятельности, оценки экспертного сообщества позволили выявить определенные проблемные зоны, препятствовавшие активизации инвестиционной деятельности в регионах *(табл. 3)*[1]. Проблемы технического характера, вызванные недостатком или несоответствием основных средств

[1] **Точка** зрения инвесторов: оценка инвестиционного климата российских регионов глазами иностранных инвесторов: совместное исследование КПМГ и РСПП. [Б.м.,] 2013. URL: https://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Taking-the-Investor-Perspective_RU.pdf.

современным требованиям инфраструктурных объектов, усугубляются дефицитом квалифицированных кадров. Кроме того, в социальной сфере отмечается недостаток средств размещения, жилья, детских садов, школ. Актуальны проблемы низкого качества и несоответствия стоимости объектов инфраструктуры, высоких цен на тарифы, товары, услуги и др.

Таблица 3
Проблемные зоны в сфере доступности и качества территориальных инфраструктурных ресурсов, призванных обеспечить реализацию крупных инвестиционных проектов

Материальная инфраструктура	Трудовые ресурсы	Финансовая инфраструктура
• Изношенность промышленной инфраструктуры (40–70%). • Низкая плотность автомобильных дорог. • Непрозрачная информация о прежних владельцах земельных участков. • Невозможность полноценного обеспечения инфраструктурой реализации проектов	• Отток квалифицированных специалистов в крупные мегаполисы. • Дефицит инженерно-технических кадров. • Обучение рабочим специальностям на устаревшем оборудовании. • Нехватка специалистов со знанием иностранных языков, а также обладающих специальными знаниями в сфере ГЧП	• Неразвитость рынка долгосрочного кредитования. • Неразвитость рынка ценных бумаг. • Низкий уровень институтов поддержки малого и среднего бизнеса. • Несовершенство системы налогообложения

В настоящее время в российских регионах разрабатываются документы стратегического управления и формируется благоприятная среда для привлечения инвестиций, призванных устранить разрыв между ожиданиями инвесторов и текущим положением дел. При этом сохраняется значительный отток капитала. Активизация притока инвестиций в регионы необходима для решения вопросов диверсификации и модернизации российской экономики, стимулирования социально-экономического роста.

Несмотря на важность обеспечения устойчивого развития экономики в масштабах страны, институты и инструменты для привлечения инвестиций не начнут работать до тех пор, пока не будут учтены имеющаяся ресурсная база и приоритеты регионов, находящихся на разных стадиях развития, и пока властные структуры не создадут условия для привлечения инвесторов в субъекты Российской Федерации[1].

Так, лаборатория социально-экономических исследований ФГБОУ ВО «ТвГУ» в 2016 году проводила мониторинг инвестиционного климата Тверской области и исследование предпринимательской деятельности, связанной с реализацией инвестиционных проектов, среди членов Тверского союза промышленников и предпринимателей (работодателей):

- 62% респондентов осуществляли инвестиционные вложения в развитие территории присутствия;
- 69% опрошенных планируют продолжить активную инвестиционную деятельность в дальнейшем;
- 25% респондентов не планируют освоение крупных инвестиций.

В качестве факторов, сдерживавших инвестиционную активность, представители бизнес-сообщества выделили:

[1] **Филин С. А.** Стратегическое управление инвестиционной деятельностью при переходе экономики на инновационный тип развития // Финансы и кредит. 2003. № 4. С. 20–48.

- высокую арендную плату (59%);
- отсутствие свободных земельных участков под строительство (23%);
- высокие тарифы на электроэнергию (22%);
- трудности при получении долгосрочных кредитов под инвестиционные проекты (21%);
- коррупцию (18%);
- несогласованность действий различных административных структур (17%);
- нехватку квалифицированных кадров (15%).

Таким образом, исследование показало, что на улучшение инвестиционного климата на территории присутствия определяющее влияние оказывают:

- институциональная среда;
- человеческий фактор;
- снижение бюрократических барьеров;
- постоянное улучшение процессов взаимодействия властных структур с инвесторами.

Инвестиционная политика является составной частью экономической политики и может осуществляться на различных уровнях управления — федеральном, региональном или муниципальном, преследовать различные цели и задачи. Стремление увеличить темпы и объемы инвестиций в регионах во время активизации рыночных отношений было связано с их планами по децентрализации инвестиционного процесса и совершенствованию федерального законодательства в этой области. Подобная тактика, по мнению многих экспертов, должна приводить к существенному наращиванию объемов инвестиций.

В научных работах, описывающих принципы и практику инвестиционных процессов, вычленяется ряд характерных признаков и методов их реализации:

- обеспечение темпов создания привлекательного инвестиционного климата;
- определение источников обеспечения структурных преобразований;
- увеличение количества собственных источников для обеспечения финансовой составляющей в реализации проектов;
- увеличение влияния региональных властей на контроль за бюджетными средствами, направляемыми на инвестиционные проекты;
- стремление к снижению рисков при реализации инвестиционных проектов;
- разработка механизма управления инвестиционной деятельностью.

Анализ публикаций по проблеме формирования инвестиционной политики РФ позволяет сформулировать ряд основных направлений ее реализации:

- формирование благоприятного инвестиционного климата;
- поиск источников финансирования структурных преобразований;
- повышение роли собственных источников финансирования предприятиями инвестиционных проектов;

- усиление контроля со стороны региональных властей за целевым использованием средств регионального бюджета, направляемых на инвестирование;
- снижение инвестиционных рисков;
- разработка механизма управления инвестиционной деятельностью.

В качестве приоритетных направлений инвестиционной деятельности на территории присутствия выделены:

- оценка инфраструктурных возможностей для реализации сложных и рисковых проектов;
- формирование новых индустриальных площадок территориального уровня как точек роста экономического потенциала территорий;
- привлечение инвестиций в модернизацию действующих предприятий и в развитие новых высокотехнологичных производств;
- применение кластерного подхода к развитию территории, координация выбора приоритетных направлений инвестирования;
- оказание государственной поддержки социально значимым инвестиционным проектам и субъектам инвестиционной деятельности;
- развитие законодательства, предусматривающего эффективные механизмы и систему стимулов для осуществления инвестиционной деятельности;
- совершенствование процесса привлечения и сопровождения субъектов инвестиционной деятельности и др.

Формирование взвешенной инвестиционной политики, позволяющей согласовать интересы федерального центра и регионов, будет способствовать уменьшению дифференциации уровней развития регионов. Взвешенный подход к формированию государственной инвестиционной политики предполагает учет как общероссийских принципов и законов, так и специфики регионального развития. Мобилизация внутренних ресурсов является основой привлечения внешних потоков капитала не только на уровне национальной экономики, но и на региональном уровне.

УДК 334

Н. Н. Беденко
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
кафедра менеджмента
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»
Тверь, Российская Федерация
E-mail: Bednad@mail.ru

Исследование уровня развития государственно-частного партнерства в России

Аннотация. Представлен анализ результатов исследования регионов страны относительно уровня развития государственно-частного партнерства (ГЧП), дана сравнительная характеристика методологических основ мониторинга успешности реализации проектов ГЧП за 2013–2015 годы, инициированного Центром развития ГЧП в России.

Приведены факторы, затрудняющие процессы взаимодействия участников ГЧП: нестабильность и ограниченность источников финансирования проектов ГЧП; многоплановость и несогласованность регионального законодательства в области ГЧП; отсутствие индивидуального подхода к внедрению конкретного проекта ГЧП; неразвитость системы управления проектами ГЧП в субъектах Российской Федерации; слабая защищенность инвесторов, участвующих в проектах ГЧП; недостаток квалифицированных кадров, способных решать сложные проектные и управленческие задачи.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, уровень развития, целевой индикатор.

N. N. Bedenko
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department
Department of Management
Tver State University
Tver, Russian Federation
E-mail: Bednad@mail.ru

Research of the level of development of public-private partnership in Russia

Abstract. This article contains analysis on the assessment of the level of development of public-private partnership (PPP) in Russia in 2013–2015. The factors hindering intensification of processes of interaction of participants of PPP at the regional level: the instability and limited sources of financing PPP projects; the diversity and fragmentation of regional legislation in the field of PPPs; lack of individual approach to the implementation of a particular PPP project; underdevelopment of PPP project management system in the Russian Federation; weak protection of investors in PPP projects; lack of qualified personnel, capable of solving complex design and management tasks.

Keywords: public-private partnership, level of development, target indicators of the development.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) следует понимать как сотрудничество публичного и частного партнеров, юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков, осуществляемое на основании соглашения о ГЧП и иных гражданско-правовых договоров, предусматривающих такое сотрудничество (стандарт

ГЧП, разработанный Г. А. Борщевским, А. А. Долговым, П. Л. Селезневым, М. В. Ткаченко, Р. Э. Шабаевым)[1].

Актуальность и сложность решения проблем российской экономики в целях обеспечения устойчивого территориального и отраслевого развития требуют разработки новых и совершенствования действующих организационно-экономических моделей и механизмов управления. Так, например, в здравоохранении на первый план выходят следующие задачи:

- повышение эффективности организации системы оказания медицинской помощи и управления протекающими процессами;
- обеспечение государственных гарантий оказания бесплатной медицинской помощи;
- совершенствование механизмов управления ресурсным обеспечением медицинских организаций, особенно в условиях недостатка финансирования;
- развитие кадрового обеспечения учреждений здравоохранения;
- формирование и повышение действенности механизмов стимулирования научной и инновационной деятельности;
- обеспечение условий формирования здорового образа жизни населения.

Как свидетельствует практика, возможности существующих моделей и механизмов, применяемых в различных отраслях экономики, практически исчерпаны, а значит, нужно искать и внедрять альтернативные организационно-правовые формы деятельности и варианты ее финансирования. Среди них особое место занимает механизм ГЧП. Начиная с 2013 года в нашей стране составляется рейтинг регионов России на основе мониторинга уровня развития ГЧП. Методологическая база мониторинга *(табл. 1)* постоянно совершенствуется. На первом этапе учитывалось только наличие проектов ГЧП в регионах, далее в обязательном порядке стали принимать во внимание, например, уровень развития ГЧП: наличие проектов, степень их реализации, результативность проектных решений.

Таблица 1
Методологические основы проведения рейтинга регионов России по уровню развития ГЧП[2]

Год	Факторы, учитываемые при составлении рейтинга	Изменения, внесенные в методику оценки
2013	• Организационно-правовая структура ГЧП в регионе; • опыт реализации проектов ГЧП; инвестиционная привлекательность региона для инфраструктурных инвесторов	–

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 10.04.2014 № 570-р (ред. от 26.12.2015) «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года)» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161653/.

[2] **Методические** рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Региональный ГЧП-стандарт. М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014; **Развитие** государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Рейтинг регионов ГЧП–2014. М.: Мин-во экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства, 2014; **Рейтинг** регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2013. М.: Мин-во экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства, 2013.

Таблица 1
Методологические основы проведения рейтинга регионов России по уровню развития ГЧП *(продолжение)*

Год	Факторы, учитываемые при составлении рейтинга	Изменения, внесенные в методику оценки
2014	• Развитость институциональной среды в сфере ГЧП в регионе; • опыт региона по реализации проектов ГЧП; инвестиционная привлекательность региона для инфраструктурных инвесторов	Проведена корректировка базовых оценочных коэффициентов, применен метод экспертных оценок для оценки качества нормативной базы и проектов ГЧП
2014-2015	• Развитость институциональной среды в сфере ГЧП в субъекте РФ; • оценка реализации проектов ГЧП в субъекте РФ; инвестиционная привлекательность субъекта РФ	Учтено наличие уполномоченного органа управления, численность подготовленных специалистов в области проектного менеджмента

В настоящее время эксперты оценивают рынок проектов ГЧП в 1,5 трлн руб., причем бюджетные инвестиции составляют более 800 млрд руб.

В рейтинге 83 субъектов Российской Федерации в 2013 и 2015 г. первые места занимали Санкт-Петербург и Республика Татарстан, в 2014 году — Санкт-Петербург и Чукотский автономный округ[1]. Мониторинг регионов по уровню развития ГЧП 2015 году сформирован на основе анализа 586 проектов, среди которых:

- концессионные соглашения (72,8%);
- соглашения о ГЧП в рамках регионального законодательства (17,6%);
- аренда государственной или муниципальной собственности с инвестиционными обязательствами арендатора (9,2%);
- контракты жизненного цикла в рамках законодательства о закупках (0,4%)[2].

Таким образом, можно сделать вывод, что среди форм ГЧП по-прежнему преобладают концессионные соглашения. Их распространенность в определенной степени вызвана тем, что данные соглашения регламентированы единственным в данной области федеральным законом[3], в мировой и российской практике накоплен положительный опыт по реализации концессий.

Общий уровень развития ГЧП в стране оценивается на основе параметров, целевые значения по которым определены распоряжением Правительства РФ[4]. Сравнительная характеристика индикаторов развития ГЧП

[1] **Методические** рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Региональный ГЧП-стандарт. М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. **Развитие** государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Рейтинг регионов ГЧП–2014. М.: Мин-во экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. **Рейтинг** регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2013. М.: Мин-во экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства, 2013.

[2] **Развитие** государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Рейтинг регионов ГЧП–2014. М.: Мин-во экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства, 2014.

[3] **Федеральный** закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О концессионных соглашениях» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/.

[4] **Федеральный** закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/.

в регионах приведена в *табл. 2*. В 2015 году отставание фактических целевых индикаторов уровня развития ГЧП по регионам страны колеблется от 5,2 до 9,5%, а относительно плановых значений индикаторов 2018 года — от 25,9 до 47,5%. Это свидетельствует о значительной дифференциации российских территорий по данному критерию развития. Средний уровень развития ГЧП составил 35,9%, что ниже целевого значения на 6,3%, хотя по отношению к предыдущему периоду он вырос на 0,9%[1]. Тверская область занимает среднее положение — 42-е место в рейтинге, что свидетельствует об активизации инвестиционных процессов в регионе на условиях ГЧП.

Таблица 2
Динамика целевых значений уровня развития ГЧП в субъектах Российской Федерации (фрагмент)[2]

Субъект РФ	2015 г.			2018 г.	
	Целевое значение, %	Факт, %	Темп изменений, %	Целевое значение, %	Темп изменений к факту 2015 года, %
Средний уровень развития ГЧП в регионах России	—	35,6	-6,3	—	—
Регионы-лидеры по уровню развития ГЧП:					
• Санкт-Петербург	78,4	73,2	–5,2	99,1	–25,9
• Республика Татарстан	66,9	61,1	–5,8	90,3	–29,2
Регионы с высоким уровнем развития ГЧП:					
• Свердловская область	60,4	52,6	–7,8	91,8	39,2
• Московская область	65,2	59,4	–5,8	88,6	–29,2
• Владимирская область	44,5	37,0	–7,5	74,5	–37,5
• Республика Бурятия	44,4	37,6	–6,8	71,8	–34,2
Регионы с низким уровнем развития ГЧП:					
• Астраханская область	48,1	42,4	–5,7	70,8	–28,4
• Кемеровская область	45,2	36,4	–8,8	80,5	–44,1
Регионы с очень низким уровнем развития ГЧП:					
• Республика Алтай	34,3	26,2	–8,1	67,0	–40,8
• Республика Адыгея	29,0	19,5	–9,5	67,0	–47,5
• Республика Ингушетия	28,9	20,0	–8,9	64,2	–44,2

Важным является выявление отраслевых аспектов рейтинга. Полученные результаты свидетельствуют, что сохраняется прежняя тенденция — внедрение механизма ГЧП в инфраструктурные проекты.

В 2014–2015 годах отраслевые сферы использования ГЧП распределились следующим образом:

- жилищно-коммунальная сфера — 194 проекта, или 33,1%;
- социальная сфера (здравоохранение, образование, туризм,

[1] **Развитие** государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Рейтинг регионов ГЧП–2014. М.: Мин-во экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. С. 4.
[2] Там же.

культура, спорт, социальное обслуживание) — 165 проектов, или 28,2%;

- энергетическая сфера — 163 проекта, или 27,8%;
- транспортная сфера — 64 проекта, или 10,9%[1].

Обобщая опыт исследования, необходимо выделить факторы, затрудняющие развитие ГЧП:

- неразвитость нормативно-правовой базы регулирования деятельности ГЧП, которая частично устранена принятием федерального закона[2], прежде все проекты ГЧП реализовывались на основе федерального закона[3];
- нестабильность процессов финансирования проектов ГЧП, что в определенной степени вызвано значительными колебаниями курса рубля по отношению к курсу мировых валют и высокой ставкой рефинансирования;
- многоплановость и несогласованность регионального законодательства в области ГЧП: качество нормативно-правовых актов по ГЧП оценено как достаточно низкое (42,5% субъектов), среднее (42,2%) и высокое (11,8%)[4];
- комплексный подход к внедрению ГЧП в систему регионального развития, а каждый проект по-своему уникален, что требует индивидуального подхода к его проектированию и реализации;
- отсутствие органов управления проектами ГЧП на отраслевом и региональном уровнях, хотя в отдельных отраслях и в некоторых регионах подобные органы формируются, например, планируется создание координационного органа по развитию ГЧП при Министерстве здравоохранения РФ;
- слабая защищенность инвесторов, участвующих в проектах ГЧП, что снижает возможности привлечения частного, особенно иностранного, капитала;
- малочисленность квалифицированных кадров, способных решать сложные проектные задачи: некоторая современная «заторможенность» инвестиционно-финансовых процессов может быть использована для обучения и переобучения кадров, формирования компетенций владения технологиями проектного менеджмента.

[1] **Развитие** государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Рейтинг регионов ГЧП–2014. М.: Мин-во экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства, 2014.
[2] **Федеральный** закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/.
[3] **Федеральный** закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О концессионных соглашениях» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/.
[4] **Развитие** государственно-частного партнерства в субъектах РФ. Рейтинг регионов ГЧП–2014. М.: Мин-во экономического развития РФ, Центр развития государственно-частного партнерства, 2014.С. 13.

УДК 334

М. А. Измайлова
д.э.н., профессор
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: m.a.izmailova@mail.ru

Корпоративизм и корпоративная культура как факторы решения проблем постиндустриального общества

Аннотация. В качестве решающих факторов становления и развития постиндустриального общества рассматриваются феномены корпоративизма и корпоративной культуры. Особое внимание уделено роли данных феноменов в решении проблем современного общества в условиях новых вызовов времени. Проводится анализ корпоративизма как системообразующего принципа современного общества и способа объединяющего взаимодействия организованных групп людей, нацеленных на взаимовыгодное сотрудничество. Акцентируется значимость культурологических тенденций развития общества, раскрывается роль корпоративной культуры как главного фактора эффективности экономической системы.

Ключевые слова: интеграция, корпоративизм, корпоративная культура, корпоративная этика, постиндустриальное общество.

M. A. Izmailova
Doctor of Economics, Professor,
Department of Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: m.a.izmailova@mail.ru

Corporatism and corporate culture how factor in addressing post-industrial society

Abstract. Phenomena of corporatism and corporate culture are considered as a decisive factor in the formation and development of post-industrial society. Particular attention is paid to the role of these phenomena in solving the problems of modern society in the context of the new challenges of our time. The analysis of corporatism is considered as a system-forming principle of modern society and the method of combining the interaction of organized groups of people, it is aimed at mutually beneficial cooperation. The importance of cultural development of society trends is emphasized, the role of corporate culture as the main factor in the effectiveness of the economic system is explored.

Keywords: integration, corporatism, corporate culture, corporate ethics, post-industrial society.

На рубеже XX–XXI веков стала очевидной ситуация цивилизационного перелома, характеризующегося нарастающими темпами становления нового общества, которому исследователи дают разные названия: постиндустриальное (Д. Белл и Д. Рисман), сверхиндустриальное (Дж. Гэлбрайт и Г. Маркузе), посткапиталистическое (П. Друкер и Р. Дарендорф), постбуржуазное (Г. Лихтгейм), технотронное (З. Бжезинский), информационное (Г. Маклуэн, Й. Масуда, Ю. Хаяши), индивидуалистическое (Ф. А. Хайек), образовательное

(А. И. Субетто), цивилизация «третьей волны» (А. Тоффлер)[1]. Решающим фактором перехода к качественно иному социуму с комплексом характеристик *(см. таблицу)* стала информационно-коммуникационная революция, повлекшая за собой кардинальное изменение всех сфер человеческой жизни, включая экономику, науку, технику, политику, культуру.

Основные характеристики современного общества

Характеристика	Проявление
Акционерная (ассоциированная, корпоративная) собственность	Выделение отдельной экономической функции управления производственным, человеческим и денежным капиталом
Частное предпринимательство	Развитие новой формы управления, при которой реальная власть управления переходит от собственников средств производства к наемному менеджменту, обладающему соответствующими профессиональными компетенциями
Плюралистическая демократия	Установление политического консенсуса, определяющего формирование системы социального партнерства
Наукоемкое производство	Развитие высокотехнологичного производства, требующего от работников постоянного повышения профессиональной компетентности, личностного развития и креативного мышления
Личностно ориентированная система образования	Создание постоянно обучающегося общества знаний на основе интеграции обучающихся организаций и обучающихся по принципу «обучение в течение всей жизни» индивидов, обладающих компетенциями социального взаимодействия, новыми знаниями и ценностными ориентациями
Конституционность и гражданственность	Становление правового социального государства и гражданского общества с гарантиями свободы и прав человека и работающими механизмами самоуправления
Возрастание роли человеческого фактора	Признание интеллекта человека главным ресурсом социально-экономического развития общества
Глобализация и интеграция	Появление глобальной информационной сети, расширение числа и территорий влияния транснациональных корпораций, усиление взаимозависимости экономик, объединение валют, виртуализация глобального рынка, объединение в разнообразных корпоративных структурах целеориентированной деятельности людей, групп, стран
Нарастание культурологических тенденций	Доминирование «культурного капитала» над экономическим, декларирование примата этических ценностей во всех сферах жизни общества
Формирование позитивного (демократического) корпоративизма	Признание корпоративизма как идеологии, основанной на принципах взаимовыгодного сотрудничества, исключения конфронтации, приоритет «мягкого» социального взаимодействия путем установления консенсуса и добровольных соглашений

Анализ научной литературы позволил определить в качестве метахарактеристик современного социума глобализацию и интеграцию. Их логическим следствием явился корпоративизм — «система организации развития

[1] **Буева И. И., Буева В. В.** Социальные предпосылки становления феномена корпоративной культуры // Вестник ОГУ. 2010. № 5. С. 12–17.

общества, в которой ведущая роль и регламентирующее начало в гармонизации интересов различных социальных слоев и групп общества принадлежат объединенным профессиональным организациям предпринимателей (работодателей) и наемных работников, общественным ассоциациям и государству»[1]. В контексте постиндустриального общества корпоративизм следует оценивать как способ объединяющего взаимодействия организованных групп людей, нацеленных на взаимовыгодное сотрудничество. Данное сотрудничество представляет собой новую форму социальных отношений, основанных на потребности «думать вместе и действовать сообща» и приводящих к формированию «коллективного интеллекта»[2].

В ходе длительной эволюции корпоративизма, сопровождавшейся сменой моделей коммунитарных форм социальной жизни, «сито социального отбора» проходили нормы установления и поддержания социальных взаимодействий, регулирующие достижение целей, удовлетворение интересов и мотивов организованных групп и индивидов и постепенно трансформировавшиеся в сложную систему моральных принципов и норм нравственного поведения — корпоративную этику[3].

Современное понимание корпоративизма как главной идеологии постиндустриального общества, отражающей взаимную заинтересованность вовлеченных в социокультурные, производственно-хозяйственные, политические и иные процессы людей, позволяет выделить его актуальные характеристики:

- социальное партнерство — согласование и соблюдение интересов участников взаимодействия и интеграция их усилий в достижении общей цели;
- социальный обмен — обмен материальными и нематериальными благами, сопровождающийся получением взаимной выгоды и достижением согласия;
- диалог как механизм коммуникации в процессе равноправной деятельности, ориентированной на достижение общей цели;
- консенсус как принцип взаимодействия на основе достижения взаимного согласия интересов по спорным вопросам;
- коллегиальность — обсуждение предложений, выдвинутых членами группы, и принятие решений на основе общего мнения;
- коллективная ответственность — возложение ответственности за достигнутые результаты на группу в целом;
- аккумулирование творческого потенциала человеческого фактора как необходимое условие инновационной активности, повышения производительности труда и конкурентоспособности[4].

Рассматривая многообразные формы объединения людей в производственной и иных видах деятельности в постиндустриальном обществе, следует признать корпоративизм системообразующим принципом современного общества, корпоративную этику — фундаментом цивилизованных отношений, а корпоративную культуру — культурологической тенденцией

[1] **Буева И. И., Буева В. В.** Социальные предпосылки становления феномена корпоративной культуры // Вестник ОГУ. 2010. № 5. С. 12–17. С. 13.
[2] **Мудрова С. В.** Методологические подходы к управлению // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2012. № 2. С. 71–75.
[3] **Измайлова М. А.** Психология и этика торговли: Учеб. пос. М.: ИЦ «Академия», 2009. 176 с.
[4] **Буева И. И., Буева В. В**. Социальные предпосылки становления феномена корпоративной культуры // Вестник ОГУ. 2010. № 5. С. 12–17.

текущего столетия. Встраивая корпоративную культуру в триаду «корпоративизм — корпоративная этика — корпоративная культура», необходимо отметить ее роль как детерминанты выстраивания коммуникационных и иного рода взаимодействий людей на устойчивой ценностно-нормативной и знаково-символической основе в различных сферах их совместной деятельности; инструментом регулирования межличностных и групповых взаимодействий, как системы духовных и материальных ценностей, непосредственно влияющей на социально-экономические процессы общества. С этих позиций корпоративная культура представляет собой социальный феномен системной интеграции, пронизывающей все области жизни социума и качественно их характеризующей[1].

Анализ роли корпоративной культуры как доминанты новой стадии развития общества должен быть основан на понимании ее родовой категории (каковой является культура) как системы ценностей, идей, взглядов, представлений, убеждений, знаний, образов мыслей, моделей поведения, проявляющихся в материальной, социальной и духовной жизнедеятельности личности и всего общества. В научной литературе можно найти достаточно много авторских подходов к исследованию сущности и структуры культуры. Несмотря на их разнообразие, существует единое понимание: культура — это произведенные в процессе совместной жизнедеятельности людей духовные и материальные продукты, дополняющие природные.

В рамках диады «природа — культура» происходят гуманизация сущности культуры и творческое наполнение труда человека, продиктованные развитием научно-технического прогресса, сопровождающегося интеллектуализацией факторов производства и задающего вектор развития корпоративной культуры. Корпоративная культура дихотомична: она одновременно является и своеобразной социальной оболочкой производственных процессов, и общим базисом формирования и наращивания инновационного потенциала компании. Корпоративная культура детерминирует трансформацию корпорации в самообучающуюся систему, в которой предприятия становятся своего рода лабораториями передового опыта, вовлекающими в новаторский процесс весь персонал. Немаловажной характеристикой постиндустриального общества является глобализация экономики с сопутствующими процессами расширения зон транснационального влияния корпораций. На этом этапе возрастает степень «софтизации» экономики: в производственных процессах информационные потоки доминируют над прямым взаимодействием с природой посредством обработки природных ресурсов и доведением его до потребителя. В развитых странах наблюдается устойчивая тенденция снижения числа работников, оказывающих непосредственное воздействие на материальный предмет труда, и увеличения доли работников, которые производят знания и информацию. Весь массив необходимой информации (организационно-управленческой, экономической, научно-технической, технологической), вовлекаемой в производительное потребление на предшествующих производственному процессу стадиях, определяет его соответствие новым требованиям организации производства, становится персонифицированным ресурсом, придающим дополнительный импульс инновационным процессам в корпорации[2]. Следовательно, информация, знания, творческий потенциал сотрудников, новая культура труда

[1] **Современное** предпринимательство в инновационной экономике: теория и практика / Под общ. ред. М. А. Эскиндарова. М.: Перо, 2015. 330 с.

[2] **Зелепукина Н. А.** Глобализация и корпоративная культура современного общества // Вестник ТГУ. 2007. № 2. С. 66–73.

становятся главными факторами эффективности экономической системы. Вне зависимости от объема инвестиций в производственное оборудование и технологии игнорирование данного фактора приведет к недостижимости научно-технического и экономического прогресса.

Таким образом, современные вызовы времени, интеграционные процессы и обострение конкурентной борьбы, жизненная потребность искать инновации и эффективно внедрять их результаты ставят новые задачи и определяют новые параметры функционирования корпоративной культуры. Прежде всего, это политика поддержки и поощрения творческих инициатив и новаторства со стороны персонала. В корпорациях, динамично развивающихся и гибко реагирующих на внешние вызовы времени, творческий подход к труду является главным требованием на всех уровнях руководства и предъявляется ко всем категориям служащих. Если в корпорации создана атмосфера, где персонал доверяет руководству и уверен в востребованности своих конструктивных предложений, это стимулирует новаторскую активность и повышает инновационность производства, что в целом приводит к наращиванию интеллектуального капитала корпорации. Еще одной немаловажной задачей является информирование персонала о планах руководства для формирования ясного понимания направлений улучшения своей деятельности, концентрации своих усилий, для того чтобы достигнуть целей корпорации и решить поставленные задачи. Кроме того, глобализация экономической деятельности корпораций, сопровождающаяся расширением их транснационального влияния, требует учета всего спектра особенностей персонала, включая национальные и социокультурные, в процессе формирования единого корпоративного духа. И наконец, все названные выше задачи могут быть решены только при создании общекультурных условий, при наличии которых персонал сам определяет возможность и пути совмещения их производственного потенциала с корпоративными целями и установления новых форм сотрудничества.

УДК 334.02

И. Ю. Беляева
д.э.н., профессор, зав. кафедрой
кафедра «Корпоративное управление»,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: belayeva@mail.ru

М. М. Пухова
к.э.н., доцент, заместитель декана
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mpuhova@mail.ru

Специфика интеграции корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления[1]

Аннотация. Отражены особенности интеграционных процессов корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, корпоративное управление, стейкхолдер, функциональные обязанности менеджеров.

I. Yu. Belyayeva
Doctor of Economics, Professor, Head of Department
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: belayeva@mail.ru

M. M. Pukhova
PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Dean
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mpuhova@mail.ru

Specifics of integration corporate social responsibiliti in corporate management systems

Abstract. The features of the integration processes of corporate social responsibility in corporate governance are described.

Keywords: corporate social responsibility, corporate governance, stakeholder, responsibilities of managers.

В настоящее время корпоративная социальная ответственность (КСО) представляет собой новую управленческую парадигму. Основной идеей является выстраивание открытых и прозрачных отношений с внешней средой и ключевыми стейкхолдерами, поддержание устойчивого развития компаний. Использование КСО в качестве основного конкурентного преимущества на глобальных финансовых рынках требует включения ее основных элементов в систему корпоративного управления (КУ). Взаимосвязь между КСО и КУ

[1] Доклад подготовлен по результатам научно-исследовательской работы — Государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по теме: «Интеграция корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления» в 2015 году.

осуществляется на следующих уровнях: корпоративные ценности, распределение ответственности и компетенций, разработка и принятие стратегических решений, управление рисками, определение объема и раскрытия информации о хозяйственных и других видах деятельности, подотчетность, в т.ч. в экономических, социальных и этических вопросах.

Если мы рассматриваем КСО как составной элемент системы КУ, то попытаемся определить и принципы, на которые необходимо опираться в ходе реализации КСО *(см. рисунок)*.

Системность должна обеспечивать эффективность реализации КСО в системе КУ. Общественная значимость определяет суть социальной, экологической деятельности компании, направленность реализуемых мероприятий на удовлетворение общественных потребностей. Комплексность предполагает скоординированность всех видов деятельности компании (экономической, экологической, социальной). Транспарентность и подотчетность характеризуют КСО как подсистему КУ, что предполагает обеспечение на практике прозрачности всех действий компании, касающихся сферы КСО, а также обязательную подготовку нефинансовой отчетности и регулярную подотчетность перед заинтересованными лицами в соответствии с принятыми обязательствами и действующими международным и национальным стандартами. Включенность всех мероприятий в основную хозяйственную деятельность предполагает управление как на оперативном, так и на стратегическом уровне при разработке и принятии общей бизнес-стратегии. Существенность мероприятий предполагает реализацию проектов КСО, имеющих конкретную практическую значимость для местных сообществ или общества в целом. Что касается принципа установления обратной связи, то заинтересованные лица ожидают от компании своевременной реакции на оценку и критику в отношении реализации проектов КСО.

Основные принципы корпоративной социальной ответственности в системе корпоративного управления

Ориентация на вышеприведенные принципы позволяют предпринять определенные действия по интеграции КСО в систему КУ. Основная задача КУ — создание механизмов, которые обеспечивают на практике баланс интересов как собственников вне зависимости от их вклада в корпорацию, так и других внутренних и внешних стейкхолдеров. Речь идет о четком распределении компетенций между органами управления корпорацией в отношении вопросов КСО. Кроме того, важно и управление нефинансовыми

рисками: запланированные мероприятия могут вызвать серьезное сопротивление разных групп стейкхолдеров.

Достижение стратегических целей компании и ее эффективное взаимодействие со всеми заинтересованными лицами возможны при встраивании элементов КСО в систему КУ. Основные этапы интеграции КСО в систему КУ предполагают организацию мероприятий по следующим направлениям:

- оценка возможностей реализации КСО;
- подготовка к процессу реализации КСО;
- включение КСО в систему КУ;
- реализация КСО;
- подготовка отчетности по реализации КСО при интеграции в систему КУ;
- оценка реализуемых проектов в сфере КСО.

Сложность задач реализации КСО, интеграции в систему КУ, необходимость формирования социально ориентированной корпоративной стратегии делает целесообразным создание комитетов по КСО в рамках советов директоров (СД) российских корпораций. Их функции могут быть определены следующим образом:

- организация мероприятий по управлению процессом реализации КСО в системе КУ;
- развитие коммуникаций со всеми группами заинтересованных сторон для консультаций с целью определить основные направления производственно-хозяйственной и социальной деятельности компании;
- организация и проведение сравнительного анализа деятельности в области КСО с аналогичными действиями конкурентов;
- участие в составлении карты нефинансовых рисков;
- координация и развитие внутренних коммуникаций в компании, организация взаимодействия со всеми структурными подразделениями, задействованными в реализации КСО;
- участие в подготовке нефинансовой отчетности, организации общественного заверения, в диалоге с ключевыми стейкхолдерами;
- организация оценки эффективности деятельности компании в области КСО;
- оказание помощи соответствующим подразделениям в подготовке редакции стратегического видения и миссии компании с учетом задач реализации принципов КСО;
- определение круга ключевых стейкхолдеров, описание обязательств компании перед ними для подготовки предложений по формированию общей корпоративной стратегии;
- постоянный мониторинг условий и результатов реализации проектов по КСО, подготовка предложений по корректировке планов в СД.

Учитывая масштабность и сложность задач управления КСО в корпорации, следует поддержать инициативу по формированию и определению функциональных обязанностей менеджеров в данной области. К ведению менеджмента в области КСО следует отнести следующие вопросы:

- вопросы экологии и охраны окружающей среды;
- вопросы бизнес-этики в системе КУ;
- вопросы планирования и реализации мероприятий социальной деятельности компании;
- вопросы развития коммуникаций с внешними и внутренними стейкхолдерами;
- вопросы анализа и прогнозирования нефинансовых рисков;
- вопросы координации деятельности в области принятия и реализации стратегических решений;
- вопросы подготовки проектов и реализации политики в области КСО;
- вопросы подготовки нефинансовой отчетности и пр.

Очень важно, как будет выстроена деятельность комитетов по КСО. Могут быть созданы департаменты по КСО и устойчивому развитию, особенно в транснациональных корпорациях. При этом должна быть установлена связь между исполнительным руководством и СД. Возможно также введение должностей линейных менеджеров по КСО, что позволит решить данную проблему. Не исключено и введение в состав СД его члена, который будет курировать комитет по КСО.

В настоящее время в компаниях формируется менеджмент особого типа, сфокусированный на КСО и устойчивом развитии и основанный на интеграции социальной ответственности в бизнес-процессы. Предположительно, индикаторами интеграции КСО в бизнес-процессы могут служить следующие показатели:

- вовлеченность топ-менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ;
- уровень квалификации менеджеров, ответственных за реализацию корпоративных социальных программ;
- наличие социальных и экологических целей и задач в корпоративной и бизнес-стратегии развития компании;
- наличие программ КСО, затрагивающих процессы закупки сырья, производства, продаж и послепродажного обслуживания;
- возможность отказаться от реализации социальных программ без ущерба для остальных бизнес-процессов;
- информированность рядовых сотрудников о реализуемых компанией социальных, экологических, благотворительных программах;
- понимание сотрудниками целей и эффектов от программ КСО (показатель свидетельствует также об уровне работы с персоналом в компании в целом, степени развития корпоративной культуры, наличии обратной связи с сотрудниками).

Анализ российской практики свидетельствует, что существует распределение компетенций между основными субъектами КУ в области КСО. Так, общее собрание акционеров, высший орган управления компанией, принимает решения о развитии КСО, утверждает социальную политику и бюджет для социальной деятельности и пр. СД, отвечающий за стратегическое управление компанией, решает вопросы формирования общей стратегии развития, в том числе мероприятий по КСО, создания профильного

комитета. Высшее исполнительное руководство (правление), занимающееся оперативным управлением, решает задачи реализации всех направлений социальной политики компании.

Чтобы сформировать в корпорации эффективную систему КУ с внедрением элементов КСО, необходимо четко определить корпоративные процедуры и соответствующие компетенции и полномочия всех субъектов КУ. В данном случае вопросы решает не только законодательство: Федеральный закон «Об акционерных обществах», Гражданский кодекс РФ, но и те процедуры и механизмы, которые может ввести компания в целях соблюдения интересов различных групп стейкхолдеров. По сути, корпорации самостоятельно разрабатывают нормативы и внедряют правила в соответствии со своими представлениями и лучшими практиками в целях информирования и объяснения собственных инициатив в сфере КСО. Высшее исполнительное руководство и СД должны обеспечивать применение политик в указанной области в ежедневной работе компании. СД следит, чтобы в долгосрочной перспективе корпоративная стратегия соответствовала социально ответственному развитию компании и интересам стейкхолдеров. Для реализации этой позиции на практике необходимо четко распределить компетенции между субъектами КУ в области КСО.

Нефинансовая отчетность позволяет систематизировать все инициативы компании в нефинансовой сфере и информировать всех внешних и внутренних стейкхолдеров о принципах, целях, результатах и перспективах деятельности. Данная отчетность компании дает возможность информировать ключевых стейкхолдеров на основе системного подхода, доступным языком, с приведением фактологической базы о вкладе компании в развитие местного сообщества. Именно в нефинансовой отчетности можно наглядно представить стратегию социальной ответственности, возможности ее включения в общую корпоративную стратегию, в систему КУ. Благодаря информации о нефинансовой деятельности компании нефинансовая отчетность позволяет достигнуть доверия заинтересованных сторон. Таким образом, интеграция КСО в систему КУ является сложным системным многоступенчатым процессом, который должен быть четко запланирован и отрегулирован.

Литература

1. **Корпоративная** социальная ответственность: Учебник / Под ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. М.: Кнорус, 2016. 316 с.

2. **Пухова М. М.** Деятельность совета директоров в отечественных и зарубежных компаниях // Теория и практика управления. 2012. № 10 (15). С. 128–132.

УДК 338.24:316.346.2 (045)

Б. С. Батаева
д.э.н., профессор
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: bela.bataeva@yandex.ru

Д. С. Антонов
магистрант
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dantonovfinance@gmail.com

Оценка влияния женщин в советах директоров на финансовые результаты компаний

Аннотация. Эмпирические исследования на зарубежных рынках показывают наличие положительной взаимосвязи между многообразием состава советов директоров и финансовыми результатами компании, ее стоимостью. Согласно данным гендерной статистики и эмпирического анализа компаний, входящих в индекс ММВБ-РТС, Россия отстает от развитых стран мира по количеству женщин в советах директоров и в руководстве компаний. Большее присутствие женщин может улучшить качество корпоративного управления.

Ключевые слова: директор-женщина, гендерное разнообразие, корпоративное управление, совет директоров, сбалансированность состава.

B. S. Bataeva
Doctor of Economics, Professor
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: bela.bataeva@yandex.ru

D. S. Antonov
Master's degree
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dantonovfinance@gmail.com

Evaluation of women's impact on boards of directors and its connection to financial performance

Abstract. Empirical researches of western economic scientists show positive correlation between diversity of boards of directors and its financial performance/valuation. According to empirical analysis and gender statistics of public companies (MICEX index) we found that share of women on boards of directors in Russia is small in comparison to the developed economies. The increase in women's participation in boards of directors can improve corporate governance.

Keywords: female director, gender diversity, corporate governance, Board of directors, inclusive and diverse boards.

В последние годы активно ведется дискуссия о роли женщин в руководстве компаний и в советах директоров (СД). Система квотирования, присутствующая в политике многих европейских стран повлияла в определенной степени на введение системы квотирования мест в руководстве компаний

и в СД. В целом в мире имеет место тенденция увеличения женщин в СД. В списке компаний Fortune 1000 число СД, которыми руководят женщины, увеличилось с 5,6% в 1990 до 12,3% в 1999 году[1].

Однако многие спорят об экономической целесообразности увеличения присутствия женщин в СД. На Западе публикуется все больше исследований о наличии связи между присутствием женщин на высших управленческих должностях, в СД (наблюдательных советах) и финансовыми показателями[2], между введением женщин в СД и ростом стоимости компаний на развивающихся рынках: в Китае[3], Малайзии[4], Сингапуре[5] и пр.

В 2011 году правительство Великобритании заказало исследование группе ученых под руководством лорда Мервина Дэвиса о роли женщин в СД британских и международных компаний. В этом исследовании, «Women on Boards», был сделан вывод, что присутствие женщин в составах СД способствует повышению эффективности их работы за счет увеличения многообразия[6]. Многообразие СД позволяет получить синергетический эффект разносторонних мнений и новых идей за счет принятия более сбалансированных решений. По результатам исследования британскому правительству было рекомендовано установить целевой показатель представительства женщин в СД — 25% для компаний из списка FTSE 100 к 2015 году, и обязать компании раскрывать в ежегодных отчетах долю женщин в СД и топ-менеджменте компаний. Поэтому уточненный кодекс корпоративного управления в Великобритании предписывает компаниям учитывать многообразие при формировании СД. Во многих странах мира проводятся мероприятия с целью повысить участие женщин в топ-менеджменте и в СД компаний.

В России эта практика пока не применяется, отсутствуют исследования, подтверждающие экономическую эффективность повышения численности женщин в СД на российском рынке. Анализ присутствия женщин в СД российских компаний является актуальным.

Роль женщин в управлении компаниями

Согласно ежегодному мониторингу положения женщин на рынке труда Международной организации труда (МОТ) в 15 странах, использующих классификацию ISCO-68, в 2000–2002 годах в руководстве компаний и на административных должностях женщины составляли в среднем от 20 до 40%. Самая высокая доля женщин среди административно-управленческих работников отмечена в США — 45,9%. Самые низкие значения отмечены в Японии (8,9%), Пакистане (8,7%), Бангладеш (8,5%) и Саудовской Аравии (0,9%)[7] *(см. рисунок)*. В Бразилии доля женщин на руководящих постах больше, чем доля женщин среди работающего населения. На Шри-Ланке, в Японии, Саудовской Аравии

[1] **Farrell K. A., Hersh P. L.** Additions to corporate boards: the effect of gender // Journal of Corporate Finance. 2005. Vol. 11. P. 85–106.

[2] **Adams R., Fereira D.** Women in the boardroom and their impact on governance and performance // Journal of Financial Economics. 2009. Vol. 94. P. 291–309; **Daily C. M., Trevis Certo S., Dalton D. R.** A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite // Strategic Management Journal. 1999Vol. 20(1). P. 93–99; **Farrell K. A., Hersh P. L.** Additions to corporate boards: the effect of gender // Journal of Corporate Finance. 2005. Vol. 11. P. 85–106.

[3] **Lam K., McGuinness P., Vieito J.** CEO gender, executive compensation and firm performance in Chines-listed enterprises // Pacific-Basin Finance Journal. 2013. Vol. 21. P. 1136–1159.

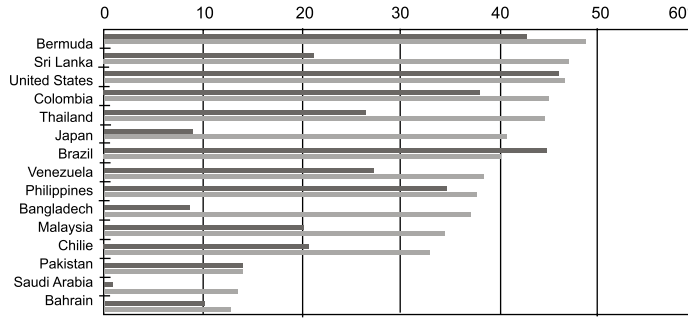
[4] **Julizaerma M. K., Sori Z. M.** Gender Diversity in the boardroom and firm performance of Malaysian public listed companies // Procedia. Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 65. P. 1077–1085.

[5] **Kang E., Ding D., Charoenwong C.** Investor reaction to women directors // Journal of Business Research. 2010. Vol. 63. P. 888–894.

[6] **Mining** for talent. A study of women on boards in the mining industry by WIM (UK) and PwC. [S.l.,] 2013/ p. 17. // PwC. URL: http://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/mining-for-talent.pdf.

[7] **Julizaerma M. K., Sori Z.** M. Gender Diversity in the boardroom and firm performance of Malaysian public listed companies // Procedia. Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 65. P. 1077–1085. p. 13–14

и Бангладеш доля женщин на руководящих постах в несколько раз меньше доли женщин в среди работающего населения в целом[1].



Доля женщин в 2000–2002 годах по странам, использующим классификацию ISCO-68[2]:
— среди административно-управленческих работников;
— среди всего работающего населения

Согласно статистике МОТ, в группе стран, использующих классификацию ISCO-88[3], в 2000–2002 годах доля женщин среди законодателей, чиновников высшего звена и топ-менеджеров составляла от 4 до 54%. Среди чиновников высшего звена, законодателей и менеджеров женщин больше всего в Коста-Рике (53,4%), Литве (43,5%), Пуэрто-Рико (42%). Самые низкие результаты отмечены в Египте (10,1%) и Южной Корее (4,9%). По доле женщин среди работающего населения в группе стран, использующих классификацию ISCO-88, лидируют Молдова (примерно 52%), Литва (50%), Эстония (49%), Латвия (48%), Украина (47,5%)[4].

В мире в целом женщины недостаточно представлены на менеджерских позициях. В Северной, Южной Америке, в Восточной Европе среди руководителей женщин больше, чем в Восточной и Южной Азии и на Ближнем Востоке[5].

В приведенной статистике МОТ отсутствуют данные по России. По официальным данным Росстата, удельный вес женщин среди работников, занятых в различных отраслях экономики, составляет 56%[6]. На руководя-

[1] **8Wirth L.** Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management. Geneva, 2001 // International Labor Office. URL: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf.

[2] **8Wirth L.** Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management. Geneva, 2001 // International Labor Office. URL: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf. fig. 3.1, p. 14.

[3] До 1968 года существовала международная классификация профессий (International Standard Classification of Occupation-ISCO), которая была усовершенствована в 1988 году. Некоторые страны по-прежнему используют международный классификатор профессий ISCO-68. Все больше стран используют классификатор ISCO-88. Согласно ISCO-88, менеджеры более не входят в группу профессий, в которую входят административные работники. Они отнесены к категории: «законодатели, высокопоставленные чиновники и менеджеры», сюда входят также главы сельских поселений (первая группа). Вторую группу профессий составляют физики, математики и инженеры, психиатры, химики, статистики, программисты, архитекторы, инженеры, работники системы здравоохранения, медицинские сестры, учителя всех уровней, предприниматели, юристы, работники социальной системы и связанные с ними специалисты, артисты, писатели, работники творческих профессий, религиозные служащие.

[4] **Пермякова Т. В.** Гендерная статистика как отражение социальных проблем мужчин и женщин в современном российском обществе // Вопросы управления / Уральский институт управления — филиал РАНХиГС. 2012. Вып. № 4 (21). URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2012/04/03/. fig. 3.3, p. 13, 15.

[5] Там же. p. 13.

[6] **Пермякова Т. В.** Гендерная статистика как отражение социальных проблем мужчин и женщин в современном российском обществе // Вопросы управления / Уральский институт управления — филиал РАНХиГС. 2012. Вып. № 4 (21). URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2012/04/03/.

щих должностях (среди руководителей органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций) женщин в 1,5 раза меньше, чем мужчин (39,1 и 60,9% соответственно)[1].

Роль женщины в СД

Доля присутствия женщин в СД значительно меньше, чем доля женщин в руководстве компаний. В 2011 году присутствие женщин в СД в Северной Америке оценено на уровне 11,4%, в Северной Европе — 9,6%, в Китае — 6,6%, в Индии — 4,1%, Японии — всего 1%.

Одно из первых исследований, посвященных вопросам многообразия в СД, проводилось в 2003 году Ассоциацией независимых директоров (АНД). Согласно его результатам, женщины-директоры присутствовали в 56% опрошенных компаний, а «средний показатель присутствия женщин в составе СД составлял 12%, при среднем размере СД 9–11 человек»[2]. АНД опрашивали представителей 82 крупных и средних корпораций, среди которых — Группа «Алроса», ГМК «Норильский никель», ОАО «РБК», ОАО «Сбербанк России», ОАО «Связьинвест» и пр. Исследование было представлено на конференции «Сбалансированность СД: роль женщин в управлении компанией», прошедшей в Москве 16 ноября 2004 года.

Согласно Национальному докладу по корпоративному управлению, в 2013 году России доля женщин в СД составляла 8%, это сопоставимо с другими странами СНГ, но меньше, чем на Украине (13%)[3]. Для сравнения: в Великобритании, согласно исследованию Orgers Berndson, аналогичный показатель почти в два раза выше и составляет 15%.

Исследование «Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях», проведенное PwC для круглого стола ОЭСР по корпоративному управлению в России годом ранее, дает схожую статистику по присутствию женщин в СД. В 2012 году женщины составляли 7% от общего числа членов СД 50 крупнейших российских публичных компаний, занимающих верхние строчки в рейтинге «Эксперт 400». Директоры-женщины были представлены в СД 57% компаний[4], но ни в одной из этих компаний женщина не являлась председателем СД.

Для сравнения: по результатам исследования Spencer Stuart Board Index за 2011 год, в США женщины были представлены в 91% компаний, входящих в индекс S&P 500. В СД 58% компаний присутствовали «не менее двух женщин, а в 18% компаний — три и более»[5]. Это соответствует лучшей практике: как показывают эмпирические исследования, женщины более активны, если их в СД более двух, причем наиболее эффективны в качестве независимых директоров.

Сравнение исследований АНД (2003) и PwC (2012)[6] позволяет утверждать, что количество компаний, практикующих избрание женщин в СД, за девять лет не изменилось.

Помимо культурных особенностей и традиций отдельных стран и регионов, большое влияние на число женщин в СД компаний оказывает отраслевая специфика. Больше женщин на руководящих должностях в сфере

[1] **Пермякова Т. В.** Гендерная статистика как отражение социальных проблем мужчин и женщин в современном российском обществе // Вопросы управления / Уральский институт управления — филиал РАНХиГС. 2012. Вып. № 4 (21). URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2012/04/03/.

[2] **Сбалансированность** совета директоров российских компаний // Независимый Директор: ежеквартальный обзор. М.: Ассоциация независимых директоров, 2005. С. 9.

[3] **Национальный** доклад по корпоративному управлению. Вып. VI. М., 2013. С. 297.

[4] Там же.

[5] Там же.

[6] **Совет** директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях // PwC. URL: http://www.pwc.ru/ru/boardsurvey/index.jhtml.

обслуживания, производства потребительских товаров, финансовой сфере. В горнодобывающей и нефтяной отраслях женщин меньше в руководстве и в СД компаний. Согласно последним докладам МОТ, в секторе информационных и телекоммуникационных технологий в последние годы число женщин имеет тенденцию к увеличению, в том числе и в руководстве.

Значительную роль в вопросе участия женщин в управлении компаниями играют финансовые регуляторы и законодательство. Финансовые регуляторы устанавливают правила доступа к листингу на бирже. Директоров-женщин больше в компаниях, имеющих листинг в ЮАР и Австралии. На бирже Австралии с 2011 года действует требование раскрывать в ежегодных отчетах информацию о мерах по гендерной диверсификации в руководстве компаний (действует принцип «соблюдай или объясни»). Аналогичные требования действуют и на бирже Йоханнесбурга.

За последние 10 лет произошел значительный прорыв и в законодательстве: квоты на участие женщин в СД впервые ввела Норвегия (2003), затем Испания (2007), Финляндия (2008), Франция (2011). Вопрос квотирования до сих пор является дискуссионным, но в 2012 году Еврокомиссия рекомендовала утвердить квоты для женщин в СД публичных компаний, которые имеют выручку более 50 млн евро, более 250 сотрудников и акции которых торгуются на европейских биржах. Еврокомиссия разработала план, согласно которому до 2020 г. европейские компании должны увеличить представительство женщин в СД до 40%. Ожидается, что данное требование будет обязательным к 2020 году.

В США и Канаде женщины активно вовлекаются в руководство компаний и в СД без использования системы квотирования на законодательном уровне.

В России вопросам повышения эффективности СД публичных компаний за счет многообразия пока не уделяется достаточно внимания. Идеи гендерного равенства в доступе к управлению также не включены в политическую повестку дня. Об этом свидетельствует приведенная выше статистика по доле присутствия женщин на руководящих должностях.

Результаты интервью PwC (2012) также показали, что в опрошенных компаниях «отсутствуют какие-либо формальные политики в области представительства женщин в совете директоров, а вопрос внедрения таких политик не обсуждался на уровне советов»[1].

Внесенный в Госдуму в 2012 году законопроект, предусматривающий изменения в ст. 66 Закона «Об акционерных обществах» в части введения требований для СД компаний с госучастием не менее 25% женщин, не дошел до стадии обсуждения. Законопроект предлагал ввести 40-процентную квоту на участие женщин.

Итак, на присутствие женщин в руководстве компаний оказывают влияние степень экономического развития страны, социокультурные особенности, отраслевые особенности, развитие корпоративного управления, гражданская активность женщин на политической арене.

По количеству женщин в составах СД Россия отстает от развитых стран мира. Данное положение связано и с качеством развития корпоративного управления, и с ролью женщин в политической жизни страны. Для улучшения ситуации предстоит много сделать в обоих направлениях. На наш взгляд, на корпоративном уровне целесообразны внедрение политики и процедур по выдвижению женщин в руководство компаний и в СД, развитие менторских программ для директоров-женщин, формирование корпоративной культуры, способствующей женской активности и лидерству.

[1] **Совет** директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях. С. 16. // PwC. URL: http://www.pwc.ru/ru/boardsurvey/index.jhtml.

УДК 338.242.4

О. В. Данилова
д.э.н., профессор
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО « Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: danilovaov@yandex.ru

Управление взаимодействием власти, бизнеса и общества в современной экономической системе

Аннотация. Высокий уровень требований, предъявляемых обществом к бизнесу как полноправному участнику процессов производства и потребления, заставляет компании внимательнее относиться к социальной и экологической сферам деятельности. Компании, ориентированные на устойчивое развитие, ищут способы рационального сочетания экономических, экологических и социальных результатов собственной деятельности в целях поддержания конкурентоспособности. Представлен анализ российской практики реализации программ социального инвестирования крупными бизнес-структурами с точки зрения влияния на качественные и количественные изменения социально-экономического развития территорий их присутствия.

Ключевые слова: бизнес-структура, взаимодействие, территория присутствия, устойчивое развитие, органы государственной власти

O. V. Danilova
Doctor of Economics, Professor
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: danilovaov@yandex.ru

Managing the interaction of government, business and society in contemporary economic system

Abstract. High level requirements of society to the business as a full participant in the processes of production and consumption, forces companies to pay more attention to social and environmental fields. The company focused on sustainable development, looking for rational ways of combining economic, environmental and social outcomes of their own activities in order to maintain competitiveness. It presents an analysis of Russian practice of implementation of social investment programs of large business structures from the point of view of influence on the qualitative and quantitative changes in the socio-economic development of territories of their presence.

Keywords: business structure, interaction, geographic footprint, sustainable development, public authorities.

Длительные потрясения мировой финансовой системы оказали крайне негативное воздействие на развитие большинства отраслей мирового хозяйства. Не стала исключением и социальная сфера. Мировой опыт и российская практика последних десятилетий подтверждают, что на территориях, где базируется крупный бизнес (особенно сырьевой специализации), пересекаются интересы различных социальных групп по поводу распределения ресурсов и общественного продукта. Важным условием эффективного решения указанных проблем является конструктивное взаимодействие менеджмента

компаний с государственными органами власти. Грамотно выстроенная стратегия взаимодействия государства, бизнеса и некоммерческих организаций не ограничивается решением исключительно экономических проблем, а распространяется на все направления, позволяющие обеспечить устойчивое развитие и повышение уровня и качества жизни населения.

Традиционные функции государства как субъекта, аккумулирующего интересы всего общества, заключаются в обязанностях учить, лечить и защищать население страны. Как субъект управления государство реализует свои полномочия через законодательные, исполнительные и судебные органы. Бизнес в силу объективных причин постепенно превращается в субъект, который органически включается в экономическую, социальную и экологическую региональную систему и начинает активно влиять на социально-экономические процессы и региональную политику. Бизнес (особенно крупный) вынужден принять на себя значительную часть социальных затрат, поскольку его собственное развитие находится в прямой зависимости от качества и инновационных возможностей человеческого капитала.

Анализ взаимоотношений власти и бизнеса позволяет достаточно четко обозначить тенденцию перераспределения традиционных управленческих ролей. Крупные корпорации уже не являются подконтрольными государственным структурам, они превращаются в субъект, оказывающий значительное влияние на межнациональные отношения, социальные и экономические процессы, региональную политику. Крупные корпорации сильнее, чем государство, влияют на социально-экономическое развитие регионов, особенно если бизнес-структуры обеспечивают более половины налоговых поступлений в бюджет региона или являются «национальным перевозчиком»[1]. Не исключено, что в недалеком будущем крупный бизнес превратится в доминирующий фактор развития как мирового, так и регионального хозяйства, осуществляя латентное управление органами государственной власти (на региональном и даже на федеральном уровне), политическими партиями, общественными движениями.

Очевидно, что ни бизнес, ни государственные органы власти, ни общественные организации не смогут самостоятельно и рационально решить социальные и экономические задачи регионов. Основой для плодотворного взаимодействия бизнеса, власти и населения на региональном и местном уровнях является достижение баланса интересов бизнес-структур, субъектов государственного управления и местных сообществ. «Перекос» означает ущемление интересов одной из сторон и предопределяет неэффективность тех или иных решений и мероприятий, прежде всего в долгосрочном плане. В свободном, бесконтрольном режиме все перечисленные субъекты, скорее всего, будут пытаться решать поставленные задачи с учетом собственных интересов.

Большая часть бизнес-сообщества уже не отрицает идею социального вклада в устойчивое развитие общества как необходимого компонента корпоративной культуры и отличительной черты цивилизованного ведения бизнеса, ее активно поддерживают государственные структуры. Сегодня в стране накопился целый комплекс нерешенных социальных проблем, сам бизнес нуждается в активной поддержке со стороны общества и власти, социальные инициативы бизнеса могли бы стать особенно актуальными и позитивно воспринимаемыми.

Анализ российской практики сотрудничества органов власти и бизнес-структур на территориях присутствия позволяет сделать вывод, что основными рисками взаимодействия бизнеса и власти являются:

[1] **Алешина Е. В.** Проблемы и перспективы развития электросетевого бизнеса холдинга РЖД // Вестник Самарского гос. экон. ун-та. 2014. № 3 (113). С. 36.

- непропорциональность в соотношении административного и бизнес-ресурсов: гипертрофия властных возможностей дает возможность органам государственного управления (на федеральном и местном уровнях) «продавливать» желательное участие бизнеса в решении региональных проблем;
- эгоизм бизнеса: компании стремятся по возможности максимально ограничить свое участие в региональном развитии, поскольку крупные компании получают все социальные проблемы, накапливавшиеся на территории присутствия не один десяток лет;
- «имиджевый», репутационный акцент в деятельности компаний как ответственных участников «корпоративного гражданства»;
- неготовность бизнеса, властных структур и гражданского общества к конструктивному диалогу на основе учета взаимных интересов[1].

Анализ российской практики взаимодействия бизнеса, власти и местных сообществ позволяет предложить следующую систему мер совершенствования:

- наладить взаимодействие компаний с местной и региональной властью, активно используя инструменты экономической мотивации и механизм социального партнерства;
- учитывать интересы бизнес-групп, работающих в регионах, в соответствии с матрицей социальных интересов крупного бизнеса, искать возможность привлечения малого и среднего бизнеса;
- поддерживать равноправные партнерские отношения между бизнес-структурами (собственниками, менеджментом), органами власти (местной администрацией, представителями муниципальных организаций) и общественными структурами;
- создавать общественные советы по развитию территорий;
- разработать концепцию в области корпоративной социальной ответственности не только на федеральном, но и региональном уровне, основной задачей которой является согласование интересов бизнеса, власти и общества, выбор приоритетов, инструментов реализации стратегии и т. п.

Ушло время, когда государство полностью отвечало за развитие социальной сферы, а бизнес мог сделать «подарок» в виде благотворительности[2]. Сегодня глобальный результат бизнеса — это увеличение всех видов капитала, в том числе вложений в развитие человеческого капитала. В условиях кризиса нарастающие проблемы подталкивают территориальные органы власти к усилению давления на бизнес с целью обеспечить его участие в социальной политике в тех объемах, формах и с теми пространственными приоритетами, которые необходимы властям. При этом интересы самого бизнеса, в том числе территориальные, зачастую игнорируются, что изначально снижает эффективность взаимодействия.

---

[1] **Особенности** взаимодействия бизнес-структур и органов власти на территории присутствия / Под общ. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляевой, д.э.н., проф. О.В. Даниловой. М.: ТГУ, 2014. 228 с.С 88-89.

[2] **Аракелова И. В., Шаховская Л. С.** Общественные ресурсы экономического развития как потенциал бизнеса // Сборник трудов научно-экономической конференции имени академика П. П. Маслова (Москва, 25 ноября 2011 г.) / МАИ (нац. исслед. ун-т), НПУ «Федеративная информ. система». М., 2011. С. 310–318.

УДК 338

К. К. Поздняков
к.э.н., доцент
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»
E-mail: kk.pozdnyakov@gmail.com

Предложения по повышению эффективности управления государственной собственностью в дорожной отрасли (на примере ОАО «Камчатавтодор»)

Аннотация. Внедрение представленной схемы обеспечило бы снижение процента банкротств среди государственных активов, повышение прозрачности и эффективности управления компаниями, увеличение прибыли, а значит, дивидендных выплат, успешную приватизацию, в том числе пополнение доходной части бюджета, появление в управленческих органах компаний независимых профессионалов (кадровый лифт), борьбу с коррупцией. Все это хорошо коррелирует как с майскими, так и с другими указами президента и правительства, соответственно, при определенной доработке схема может быть успешно внедрена.

Ключевые слова: банкротство, дорога, дорожная отрасль, государственные активы, коррупция, ОАО «Камчатавтодор», саморегулируемая организация.

К. К. Pozdnyakov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kk.pozdnyakov@gmail.com

Suggestions for improving the efficiency of state property management in the road sector on the example of Kamcharavtodor JSC

Abstract. Reduction in the percentage of bankruptcies among state-owned assets, increase transparency and efficiency in the management of companies, increasing profits, and hence dividends, successful privatization, and thus the replenishment of a profitable part of the budget, the parish in the management bodies of companies independent professionals — personnel lift, the fight against corruption would be the results when implementing this scheme in a practical setting. The results correlate well with both the may and other decrees of the President and the Government, the scheme could be successfully implemented with some refinement.

Keywords: bankruptcy, Road, road sector, state-owned assets, corruption, Kamchatavtodor JSC, self-regulatory organization.

Изучив статистику банкротств компаний с государственным участием[1] и данные системы СПАРК-ИНТЕРФАКС, можно сделать неутешительный вывод: государство является неэффективным собственником и управляющим. Это особенно наглядно показывают процент банкротств и количество убыточных активов в дорожном строительстве.

[1] **Межведомственный** портал по управлению государственной собственностью. URL: https://mvpt.rosim.ru

К концу 1990-х годов Росавтодору, федеральному органу исполнительной власти, курирующему дорожную отрасль, подчинялись порядка 150 унитарных предприятий, занимавшихся строительством и содержанием дорог. Большинство из них были акционированы, но сейчас, как правило, либо убыточны, либо крайне низкорентабельны. Под управлением государства находится 91 открытое акционерное общество (ОАО), среди них 63 (69%) предприятия имеют различные финансовые трудности: сокращение выручки в разы, убытки, налоговые недоимки[1]. Отдельно следует отметить предприятия, находящиеся на различных стадиях банкротства: на 10 (11%) дорожных предприятиях открыто конкурсное производство, на 5 (5%) введены процедуры наблюдения и внешнего управления, в отношении еще 6 (7%) суд рассматривает введение процедуры банкротства. 35 компаний ликвидированы, 4 не ведут финансово-хозяйственной деятельности, и только 7 предприятий были проданы, государство получило доход от их приватизации.

Механизмы управления предприятиями в дорожной отрасли хорошо видны на примере ОАО «Камчатавтодор», одного из крупнейших в отрасли. Ровно 83 года назад, в октябре 1932 года, на Камчатке было создано областное производственное управление строительства и эксплуатации автомобильных дорог, с 1973 года оно носит название «Камчатавтодор». Все камчатские дороги построены специалистами этого предприятия. Сотрудники ОАО «Камчатавтодор» занимаются строительством новых дорог, ремонтируют и эксплуатируют уже действующие. К началу 2015 года на предприятии работали 380 человек. ОАО «Камчатавтодор» является стратегическим предприятием Камчатского края (100% активов принадлежит Российской Федерации), стоимость имущества — около 1 млрд руб., это единственное государственное предприятие, обеспечивающее надлежащее состояние автомобильных магистралей всего Камчатского края. Тем не менее в компании введена процедура банкротства, возможная перспектива — распродажа государственных активов за бесценок.

С января 2012 года, когда предприятие было акционировано, и по настоящее время сменились четыре директора, рабочим регулярно задерживали заработную плату, за что руководство неоднократно несло административную ответственность. Данные факты также свидетельствуют о неэффективном использовании ресурсов и управлении денежными потоками. Год от года финансовые показатели ухудшались в разы, но окончательно убыточным «Камчатавтодор» стал по результатам 2014 года, в апреле 2015 года по решению суда была введена процедура наблюдения.

Все вышеперечисленное стало результатом хищений, растрат, мошенничества, злоупотребления полномочиями, халатности со стороны бывшего топ-менеджмента компании (единоличного исполнительного органа, главного бухгалтера, совета директоров, ревизионной комиссии), а также бездействия контролирующих органов. Были заключены договоры, которые нанесли предприятию ущерб, например, было утрачено право взыскания долгов с ряда контрагентов. На данный момент действующий совет директоров ОАО «Камчатавтодор» провел колоссальную работу по выявлению фактов, все собранные материалы переданы в правоохранительные органы, собранные факты подтверждает и прокуратура. Тем не менее расследование затягивается, более 6 месяцев нет информации о возбуждении уголовных дел. Росимущество предлагало передать актив в собственность края, но губернатор отказался, он сослался на сложное финансовое положение компании: в случае банкротства без средств к существованию останутся 380 сотрудников и членов их семей.

[1] **Межведомственный** портал по управлению государственной собственностью. URL: https://mvpt.rosim.ru. **СПАРК-ИНТЕРФАКС.** URL: http://www.spark-interfax.ru

Ситуация, в которой оказалось ОАО «Камчатавтодор», — это лишь частный случай. Выше приведены данные о состоянии подведомственных Росавтодору компаний. Убытки уже исчисляются не одним миллиардом рублей, недополученных в виде налогов или в результате приватизации (продаже эффективному собственнику), тысячи людей по всей стране остаются без средств к существованию. И это все происходит на фоне распоряжений Президента РФ о необходимости удвоить объемы дорожного строительства и повысить качество обслуживания дорог: «Субъекты Федерации должны вплотную заняться приведением в порядок дорог, для этого выделяются дополнительные источники наполнения дорожных фондов»[1].

По итогам заседания Комиссии по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития РФ 7 мая 2015 года, правительству до 15 июля надлежит «утвердить план мероприятий, направленных на снижение смертности населения от дорожно-транспортных происшествий». Также следует предусмотреть «повышение ответственности заинтересованных федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов РФ за обустройство участков автомобильных дорог с наибольшим количеством дорожно-транспортных происшествий и повышение ответственности за соблюдение требований технических регламентов по строительству, капитальному ремонту, ремонту и содержанию автомобильных дорог в целях обеспечения безопасности дорожного движения и ужесточение контроля за их исполнением»[2]. Строительство дорог отнесено к стратегически значимым отраслям, и именно в кризис зачастую дорожно-инфраструктурные проекты становились локомотивом вывода экономики на новый виток развития.

Возникают вопросы к руководству Министерства транспорта РФ и Росавтодору: насколько эффективно они управляют и контролируют государственную собственность? Почему настолько велик процент банкротств (в случае с ОАО «Камчатавтодор» допустимо говорить о преднамеренном банкротстве)? Как выполняются распоряжения президента?

Отдельно следует отметить проблему кадровых составов советов директоров, куда государство в лице Росавтодора вводит своих представителей — чиновников, зачастую вчерашних студентов, которым не хватает ни времени, ни компетенций, ни знания специфики, чтобы эффективно управлять активами. Решение проблемы лежит на поверхности: либо приватизация и продажа по рыночной цене эффективным частным собственникам, либо приход в компании нормальных управленцев с государственным мышлением, отобранных с помощью прозрачных конкурсных процедур и не связанных с чиновничьей деятельностью. Если не воплотить эти решения оперативно, то отрасли грозят череда банкротств и обесценивание государственных активов.

Существует и более сложное решение, которое потребует изменения законодательства, но в этом случае удастся решить проблему на глобальном уровне. На базе ведущих профессиональных объединений профессиональных поверенных и независимых директоров (Ассоциация независимых директоров, Объединение корпоративных директоров и менеджеров, Российский союз промышленников и предпринимателей и др.) можно создать саморегулируемые организации (СРО), которым на конкурсной основе передать часть функ-

[1] **Послание** Президента Федеральному Собранию от 4 декабря 2014 г. // Президент России. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/47173

[2] **Перечень** поручений по итогам заседания Комиссии по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития Российской Федерации, определенных Президентом // Президент России. URL: http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/49552.

ций по управлению государственным имуществом. Уже известны примеры успешной передачи части функций Росимущества и курирующего органа исполнительной власти на аутсорсинг. В частности, процесс оценки и продажи государственных активов уже передан ОАО «Российский аукционный дом».

ОАО «Российский аукционный дом» — первая аукционная площадка, созданная для продажи государственного и частного имущества по всей территории России[1]. Основным учредителем компании является ОАО «Сбербанк России», на сегодняшний день компанией продано активов на 128,5 млрд руб.,[2] и практически все крупные государственные активы проходят оценку и реализуются при содействии ОАО «Российский аукционный дом». Это достаточно успешный пример передачи непрофильных функций министерств и ведомств частной компании, обладающей большими компетенциями и возможностями для их реализации.

Также возможно было бы рассмотреть вопрос о передаче функции управления активами, не значимыми стратегически для Российской Федерации, СРО в области корпоративного управления. Вознаграждение за управление и дальнейшую успешную приватизацию компании могло бы формироваться не только из чистой прибыли, как в настоящее время получают члены совета директоров, но и как процент от суммы, полученной в результате продажи актива. Отбор СРО предполагается осуществлять на конкурсной основе с участием всех заинтересованных министерств и ведомств.

Порядок образования и деятельности СРО, основные цели и задачи регулируются профильным федеральным законом[3] и федеральными законами, регулирующими соответствующий вид деятельности. Предметом саморегулирования является предпринимательская или профессиональная деятельность субъектов, объединенных в СРО. Главным идеологом создания СРО в России является В. С. Плескачевский, сопредседатель совета и член правления Российского союза промышленников и предпринимателей[4].

СРО — некоммерческая организация, созданная в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральным законом[5], при условии соответствия организации всем установленным федеральным законом требованиям, к которым относятся:

- объединение в качестве членов СРО не менее 25 субъектов предпринимательской деятельности или не менее 100 субъектов профессиональной деятельности определенного вида, если федеральными законами в отношении СРО, объединяющих субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности, не установлено иное;
- наличие стандартов и правил предпринимательской или профессиональной деятельности, обязательных для выполнения всеми членами СРО;

[1] **Распоряжение** Правительства Российской Федерации от 19.08.2009 года № 1186-р «О даче согласия открытому акционерному обществу "Российский аукционный дом" на использование в его названии слова "Российский" при государственной регистрации этого открытого акционерного общества» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: http://docs.cntd.ru/document/902171311.

[2] **ОАО** «Российский аукционный дом». URL: http://auction-house.ru/pages/about/.

[3] **Федеральный** закон от 01.12.2007 № 315-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О саморегулируемых организациях» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72967/.

[4] **Административная** реформа и саморегулирование бизнеса. 30.09.2003. // ФИНАМ. URL: http://www.finam.ru/analysis/conf00001000AF/

[5] **Федеральный** закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 02.06.2016, с изм. от 03.07.2016) «О некоммерческих организациях» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/.

- обеспечение СРО дополнительной имущественной ответственности каждого члена перед потребителями произведенных товаров (работ, услуг) и иными лицами[1].

Некоммерческая организация приобретает статус СРО с момента внесения сведений о некоммерческой организации в государственный реестр СРО и утрачивает статус СРО с даты, когда сведения о некоммерческой организации будут исключены из указанного реестра.

Основная идея СРО — передать контрольные и надзорные функции за деятельностью субъектов в определенной сфере от государства самим участникам рынка. Государство освободилось бы от избыточных функций и, как следствие, снизило бы бюджетные расходы, а фокус собственно государственного надзора сместился бы с надзора за деятельностью в сторону надзора за результатом деятельности.

Важно отметить, что вся деятельность членов в рамках СРО застрахована, это позволит государству минимизировать свои риски в случаях управленческих ошибок, повлекших за собой, например, банкротство компании. Доходную базу СРО и ее членов предполагается сформировать из вознаграждения за участие в составе наблюдательных советов, процентов от сумм, полученных в случае успешной приватизации компании, а также других сопутствующих услуг, оказанных государству.

Внедрение представленной схемы обеспечило бы снижение процента банкротств среди государственных активов, повышение прозрачности и эффективности управления компаниями, увеличение прибыли, а значит, дивидендных выплат, успешную приватизацию, в том числе пополнение доходной части бюджета, появление в управленческих органах компаний независимых профессионалов (кадровый лифт), борьбу с коррупцией. Все это хорошо коррелирует как с майскими, так и с другими указами президента и правительства, соответственно, при определенной доработке схема может быть успешно внедрена.

[1] **Федеральный** закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 02.06.2016, с изм. от 03.07.2016) «О некоммерческих организациях» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/.

УДК 332

А. В. Матвеев
аспирант
кафедра менеджмента
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»
начальник отдела развития предпринимательства и инноваций
управления инвестиционного развития и предпринимательства
Министерство экономического развития Тверской области
Тверь, Российская Федерация
E-mail:dep_economy@web.region.tver.ru

Проблемы развития малого предпринимательства на территории присутствия (на примере Тверской области)

Аннотация. Представлен обзор отдельных проблем развития малого и среднего предпринимательства в Тверской области. Выделены проблемы: отсутствие сопровождения деятельности бизнес-структур, слабая конкурентоспособность и эффективность вновь создаваемых предприятий, создание сетевых предпринимательских образований, сложность интеграции в бизнес-среду. Это не создает возможности для долгосрочного функционирования предпринимательских структур и получения ожидаемых положительных эффектов на микро-, мезо- и макроуровнях.

Ключевые слова: интеграция малого бизнеса в рыночное пространство, малое предпринимательство, положительный эффект бизнес-деятельности, предпринимательская структура.

A.V. Matveev
Post-graduate Student
Department of Management
Tver State University
Head of the Department
Department of Entrepreneurship and Innovation
Management and entrepreneurship investment development
Ministry of Economic development of the Tver region
Tver, Russian Federation
E-mail: dep_economy@web.region.tver.ru

Problems of development of small business in the territory of presence (on the example of the Tver region)

Abstract. Specific problems of small and medium-sized businesses in the Tver region are overviewed. Highlight the problem, we are: no support business activities of the structures, weak competitiveness and efficiency of the newly created entrd, the creation of the network of business entities, the complexity of integration into the business environment. It does not create opportunities for longterm-foot operation of businesses and generate the expected positive effects on the micro, meso and macro levels.

Keywords: integration of small businesses in the market place, small business, positive effect of the business activities, business organizations.

Проблема развития малого и среднего предпринимательства в России является актуальной, хотя его вклад в показатели социально-экономического развития страны не превышает 20%. На государственном уровне принят ряд федеральных и региональных актов и программ, направленных

на формирование стимулов создания объектов малого и среднего предпринимательства.

Как свидетельствует практика, развитие современных предпринимательских структур формирует:

- экономический эффект (рост ВВП, доходов населения и бюджетных доходов);
- социальный эффект (обеспечение занятости населения, снижение социальной напряженности).

Фактически развитие малого и среднего предпринимательства и его интеграция в рыночную среду затруднены, это осложняет достижение ожидаемых положительных эффектов. Не способствуют их решению усиливающиеся глобализационные процессы и обострение конкуренции на рынке.

В основном стимулируется создание нового малого бизнеса, практически отсутствует эффективная система сопровождения уже существующего бизнеса, если исключения встречаются, то они еще больше подчеркивают практику.

Малый и средний бизнес, особенно на первых стадиях жизненного цикла, характеризуются слабой конкурентоспособностью и эффективностью. У хозяйственных субъектов едва ли имеются возможности для долгосрочного функционирования и получения ожидаемых эффектов.

Ограниченность ресурсов формирует потребность в интеграции малого бизнеса с другими экономическими агентами: коммерческими, некоммерческими, муниципальными и государственными структурами. Предприниматели стремятся к созданию сетевых объединений либо поддерживают взаимоотношения, выстроенные на личных контактах.

Не отличается развитостью нормативно-правовое обеспечение деятельности предпринимательских структур. Следовательно, нужны новые подходы к совершенствованию законодательства в данной сфере на всех уровнях управления.

Вместе с тем решение актуальных проблем развития малого и среднего предпринимательства в долгосрочном периоде определяется его высоким вкладом в экономику как территорий, так и страны в целом.

Можно было бы воспользоваться положительным опытом, накопленным за рубежом, но его непосредственное применение затруднено: собственная практика начала складываться сравнительно недавно, сегодня мы можем говорить только о становлении рыночных взаимоотношений в малом предпринимательстве, система российского предпринимательства имеет свои особенности.

Все вышеозначенное требует активизации научно-методического обеспечения развития малого и среднего предпринимательства, формирования эффективных организационно-экономических механизмов управления процессами в бизнес-среде.

На 1 января 2015 года на территории Тверской области зарегистрировано 17,1 тыс. малых предприятий (включая микропредприятия) (МП), (соответственно, 0,81 и 2,98% от общего количества МП в России и Центральном федеральном округе (ЦФО)), с 1 января 2014 г. их численность снизилась на 6,1%.

Среди регионов ЦФО безусловным лидером является Москва, где насчитывается 245,5 тыс. МП (11,7% от предприятий по всей России и 42,8% от показателя по ЦФО). На втором месте — Московская область, где работают 77,7 тыс. МП (соответственно, 3,7 и 13,5%). Во Владимирской, Воронежской, Ивановской, Тульской и Ярославской областях зарегистрировано больше МП, чем в Тверской области. Существенное превосходство отмечено только в Воронежской области (в 1,3 раза), в остальных четырех областях превышение

незначительное. В оставшихся 10 регионах ЦФО численность МП меньше (и намного), чем в Тверской области.

Большинство МП (включая микропредприятия) работают в торговле и сфере общественного питания (в 2014 году 38,8% от общего числа в РФ); промышленной деятельностью и строительством занимаются 10,5 и 11,9% предприятий соответственно, удельный вес МП в прочих отраслях относительно невелик. Отраслевая структура МП в Тверской области в целом повторяет общероссийскую.

В денежном выражении основной объем производства МП (включая микропредприятия) приходится на строительство (23,3%), промышленность (22,0%), транспорт и связь (9,1%) и торговлю (8,0%). В Тверской области производится относительно немного строительной продукции (13,0% в общем объеме производства МП), в основном МП занимаются обрабатывающим производством (42,1%), операциями с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг (13,7%).

Макроэкономическая ситуация в Тверской области в 2014–2015 годах характеризуется постепенным снижением динамики основных экономических показателей. На этот процесс влияли как внутренние, так и внешние факторы, связанные с введением секторальных санкций в отношении российской экономики и ответные меры по ограничению импорта отдельных групп товаров. Рост инфляции сдерживал потребительский спрос, традиционно выступающий одним из основных факторов развития экономики региона. Вследствие снижения спроса на продукцию, уменьшения кредитной поддержки нефинансового сектора экономики ухудшились финансовые результаты деятельности предприятий, наблюдался спад промышленного производства, прежде всего на обрабатывающих производствах, а также в выпуске продукции растениеводства; снижались объемы платных услуг.

Влияние экономических факторов выразилось в замедлении темпов роста основных сегментов рынка банковских услуг, понижении уровня рублевой банковской ликвидности. Рост ставок по банковским кредитам и ужесточение процедур отбора заемщиков привели к дальнейшему снижению темпов роста банковского кредитования.

Вместе с тем можно отметить и ряд позитивных факторов:

- возросла деловая активность в строительстве;
- увеличилось производство продукции животноводства;
- более высокими темпами, чем в 2013 году, рос оборот розничной торговли;
- незначительно, но выросли денежные доходы населения и средняя заработная плата работников, хотя темп роста снизился.

Государственная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в Тверской области оказывается в рамках реализации подпрограммы 3 «Государственная поддержка предпринимательства и инновационной деятельности в Тверской области» государственной программы Тверской области «Экономическое развитие и инновационная экономика Тверской области» на 2014–2019 годы[1].

Приоритетная поддержка оказывается субъектам предпринимательства (юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям и крестьянским фермерским хозяйствам), осуществляющим деятельность в производственной

[1] **Постановление** Правительства Тверской области от 22.10.2013 № 508-пп «О государственной программе Тверской области "Экономическое развитие и инновационная экономика Тверской области" на 2014–2019 годы» // Министерство экономического развития Тверской области. URL: http://тверская-область-экономика.рф/index.php?option=com_content&task=view&id=668&Itemid=252.

и инновационной сферах, жилищно-коммунальном хозяйстве, ремесленничестве, сельскохозяйственной, внешнеэкономической, туристической, строительной деятельностях и молодежной среде.

Основные направления развития предпринимательства в Тверской области в современных условиях:

- необходимо усиливать роль комиссий по преодолению административных барьеров в целях защиты прав и законных интересов субъектов малого предпринимательства;
- целесообразно создать инфраструктуру поддержки субъектов МП в муниципальных образованиях, чтобы обеспечивать предпринимателям консультационную, правовую и информационную поддержку;
- необходимо предусмотреть цикличную реализацию мер государственной поддержки при выделении финансовых ресурсов на финансово-кредитную поддержку субъектов МП;
- необходимо дальнейшее совершенствование нормативной правовой базы, регулирующей предпринимательскую деятельность, упрощение и устранение административных барьеров.

Литература

1. **Закон** Тверской области от 29.12.2014 № 122-ЗО «Об областном бюджете Тверской области на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов» // Законодательное собрание Тверской области. URL: http://www.zsto.ru/index.php/poslednie-zakony/7761-z122-2014.
2. **Закон** Тверской области от 17.07.2013 № 57-ЗО «Об Уполномоченном по защите прав предпринимателей в Тверской области» // Законодательное собрание Тверской области. URL: http://www.zsto.ru/index.php/poslednie-zakony/6884-z57-2013.
3. **Закон** Тверской области от 13.04.2009 № 24-ЗО «О развитии малого и среднего предпринимательства в Тверской области» // Тверская область. Портал малого и среднего предпринимательства. URL: http://тверская-область-малый-бизнес.рф/content/legislation/regionalleg/law_reg/m,28,823/.
4. **Министерство** экономического развития Тверской области. URL: www.economy.tver.ru.
5. **Постановление** Администрации Тверской области от 27.11.2007 № 368-па «О Координационном совете по развитию малого и среднего предпринимательства при Правительстве Тверской области» // Министерство экономического развития Тверской области. URL: http://тверская-область-экономика.рф/index.php?option=com_content&task=view&id=433&Itemid=151.
6. **Постановление** Правительства Тверской области от 22.10.2013 № 508-пп «О государственной программе Тверской области "Экономическое развитие и инновационная экономика Тверской области" на 2014–2019 годы» // Министерство экономического развития Тверской области. URL: http://тверская-область-экономика.рф/index.php?option=com_content&task=view&id=668&Itemid=252.
7. **Правительство** Тверской области. URL: http://www.region.tver.ru/.
8. **Распоряжение** Администрации Тверской области от 12.11.2008 № 586-ра «О создании некоммерческой организации "Фонд содействия кредитованию малого и среднего предпринимательства Тверской области"» // Министерство экономического развития Тверской области. URL: http://тверская-область-экономика.рф.
9. **Распоряжение** Правительства Тверской области от 13.02.2015 № 88-рп «Об утверждении Плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году в Тверской области» // Министерство экономического развития Тверской области. URL: http://тверская-область-экономика.рф/index.php?option=com_content&task=view&id=896&Itemid=345.

УДК 338

О. В. Скудалова
ассистент
кафедра менеджмента
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»
Тверь, Российская Федерация
E-mail: Olesyavic2@inbox.ru

Современное состояние социального предпринимательства в России: проблемы и пути их решения

Аннотация. Социальное предпринимательство — новый вид предпринимательской деятельности для нашей страны. Его главной целью является решение социальных проблем. Существующие нормативно-правовые, ресурсные и информационные преграды мешают развитию этого вида деятельности в нашей стране и, следовательно, социальные проблемы остаются нерешенными.

Ключевые слова: институт гражданского общества, нормативно-правовое обеспечение, ресурсное обеспечение, социальная проблема, социальное предпринимательство.

O. V. Skudalova
Assistant
Department of Management
Tver State University
Tver, Russian Federation
E-mail: Olesyavic2@inbox.ru

Current state of social business in Russia: problems and ways of their decision

Abstract. Social business is a new type of business activity for our country. Its main goal is the solution of social problems. Standardly-legal, resource and information barriers disturb development of this kind of activity in our country, therefore, the social problems remain not solved.

Keywords: institute of civil society, standard-legal support, resource providing, social problems, social business.

Социальное предпринимательство — предпринимательская деятельность, направленная на решение социальных проблем общества. Это относительно новое для нашей страны явление. Сегодня на постоянной основе социальным предпринимательством занимаются некоммерческие организации и фонды, которых не так много. Фонд «Наше будущее» — один из известных фондов, который поддерживает и стимулирует развитие социального предпринимательства. В отличие от многих европейских стран, социальное предпринимательство в нашей стране не имеет должного правового обеспечения. Несовершенство законодательной базы составляет одну из проблем в сфере развития социального предпринимательства в России. Отсутствует федеральный закон, регламентирующий этот вид деятельности. В случае принятия данного закона субъекты предпринимательства получили бы правовой статус, были бы разграничены социальное предпринимательство, предпринимательство в социальной сфере и деятельность социально ответственного бизнеса. Это помогло бы более активно продвигать модель социального предпринимательства в регионах.

Во многих современных европейских странах уже давно приняты законы о социальном предпринимательстве. Италия первой в мире законодательно закрепила и поддержала социальное предпринимательство. В Греции был принят закон № 4019 от 2011 г. «О социальной экономике, социальном предпринимательстве и других положениях». Подобные законы и нормативно-правовые акты существуют в Польше, Бельгии, Италии и во многих других странах.

Следует отметить, что в настоящее время российские регионы практически не запрашивают субсидии на поддержку социального предпринимательства. Прежде всего, это связано с проблемой отсутствия в законе определения социального предпринимательства, нормативно-правового регулирования этого вида предпринимательской деятельности и системы государственной поддержки на региональном уровне. Предполагается, что после введения социальных предпринимателей в правовое поле государство резонно захочет передать им выполнение части своих социальных обязательств, что обеспечит экономию бюджетных средств.

Исследователи, занимающиеся изучением социального предпринимательства, расходятся во мнении по поводу его нормативного закрепления. Одни эксперты считают, что необходимо создать единый федеральный закон. По мнению других, промежуточный вариант мог бы обозначить особый статус социальных предпринимателей в существующем Федеральном законе от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»[1]. По некоторым оценкам, социальные предприниматели составляют около 1% от общего количества. И эксперты предлагают просто увеличить количество предпринимателей, ориентированных на решение социальных проблем, и только потом принять соответствующие правовые меры.

В октябре 2014 года в Государственную Думу внесен законопроект о мерах поддержки социального предпринимательства, который предусматривает изменения в федеральный закон[2]. Известный эксперт, руководитель Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» Наталья Зверева отмечает существование разных трактовок социального предпринимательства: «В первой части закона под социальным предпринимательством понимается социально ориентированная деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства, направленная на достижение общественно полезных целей, решение социальных проблем». По ее словам, во второй части закона приводится иная трактовка термина: «Далее следует перечисление видов деятельности, которые, на наш взгляд, значительно сужают понятие “социальное предпринимательство” и ограничивают его лишь оказанием социальных услуг. Отсюда следует сделать вывод, что точное и совершенное определение социального предпринимательства в законе обеспечит его эффективную реализацию и применение на территории РФ»[3]. По мнению вице-президента организации «Опора России» Николая Николаева, «фактически в законе вопрос социальной цели замещен количественным показателем. Вот говорится, что если 50% сотрудников компании инвалиды — то это социальное предпринимательство. А если 49%? Не социальное и не предпринимательство?» В качестве примера Николаев привел ситуацию в условной деревне: «Вот у нас есть деревня, где

[1] **Федеральный** закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/.

[2] Там же.

[3] **Митяев Р.** Законопроект о социальном предпринимательстве: за и против. URL: https://www.miloserdie.ru/article/eto-ogromnyj-shag-vpered-glava-fonda-nashe-budushhee-nataliya-zvereva-privetstvuet-proekt-zakona-o-socialnom-predprinimatelstve/.

нет работы. Я строю там пекарню. Это социальное предпринимательство? Социальное. По-моему, оно должно определяться не количественно, а по своему воздействию на общество». К субъектам социального предпринимательства относится работа с определенными группами населения, а также определенные сферы деятельности. В соответствии с проектом, субъектами социального предпринимательства признаются организации, обеспечивающие занятость инвалидов, матерей, имеющих детей до трех лет, выпускников детских домов, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы, организации, оказывающие услуги здравоохранения, физической культуры, образования, выпускающие медицинскую технику, содействующие социальной адаптации и реабилитации отдельных групп граждан, издающие специальную периодическую литературу. Текст законопроекта требует уточнений, в частности, недостаточно указать лишь сферу деятельности, необходимо определять, для какой группы граждан она осуществляется[1].

Итак, в случае принятия закона социальные предприниматели наконец получат правовой статус, отсутствие которого до сих пор сдерживает развитие социального бизнеса. Теперь социальные предприниматели смогут претендовать на государственную поддержку, а государство, в свою очередь, сможет оценить масштаб и качество их деятельности. Это будет огромный шаг вперед, значение которого трудно переоценить.

Не менее важным аспектом в развитии социального предпринимательства в России является проблема ресурсного обеспечения. Безусловно, для развития этого вида предпринимательства нужны финансовые средства и помощь государства. Однако сейчас органы государственной власти оказывают минимальную поддержку развитию социального предпринимательства. Для реализации определенного проекта субъекты социального предпринимательства заимствуют деньги из какого-либо фонда и возвращают их после реализации проекта. У самого предпринимателя практически нет прибыли. При реализации проекта социальная проблема чаще всего решается. Как известно, в нашей стране немало социальных проблем: обеспечение продовольствием в труднодоступных районах, медицинская и скорая помощь, проблемы престарелых, трудоустройство инвалидов, выпускников детских домов, занятость многодетных родителей и др.

Развитию социального предпринимательства в России мешает и сложившееся восприятие этой деятельности в обществе. В целом к предпринимательству и раньше относились с недоверием. Считалось, что для любого купца главное — нажива. В наши дни отношение к предпринимательству изменилось незначительно. Сформировать иное отношение к бизнесу в сознании людей чрезвычайно важно и для социального предпринимательства. Свой вклад могли бы внести и средства массовой коммуникации, например распространять информацию о полезности социального предпринимательства и его целях, о возможностях решений существующих социальных проблем, привлекать новые проекты в социальное предпринимательство и, что очень важно, новых людей, которые займутся реализацией идей и решением проблем современного общества. Решение поставленных задач в сфере социального предпринимательства помогло бы модернизировать нашу страну, способствовало бы развитию институтов гражданского общества.

[1] **Федеральный** закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/.

УДК 338.24

Л. Р. Романова
аспирант
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: romanovalr1992@gmail.com

Особенности управление регуляторным риском в банках в условиях санкций

Аннотация. Рассмотрены традиционные нормативно закрепленные функции подразделения комплаенс в крупных банках, выявлены новые функции, которые появляются в условиях кризиса и глобальных санкций.

Ключевые слова: Базельский комитет по банковскому надзору, внутренний аудит, глобальные санкции, комплаенс-риск, регуляторный риск, система внутреннего контроля, управление рисками.

L. R. Romanova
Post-graduate Student,
Department of Corporate Governance
Financial University
Moscow, Russian Federation
E-mail: romanovalr1992@gmail.com

Peculiarities of regulatory risk management in banks in theconditions of sanctions

Abstract. The traditional legally established functions of compliance department in large banks are considered. New functions, which appear in the conditions of crisis and global sanctions are revealed.

Keywords: Basel Committee on Banking Supervision, internal audit, global sanctions, compliance risk, regulatory risk, Internal Control Department, risk-management.

На современном этапе развития финансово-банковская система столкнулась с кризисными явлениями в экономике и международными санкциями. Компании вынуждены функционировать в условиях неопределенности, высокой волатильности, смены и стремительного развития технологической и законодательной систем регулирования. Для устойчивого функционирования и конкурентоспособной деятельности компаниям необходимо эффективное управление на основе достоверной и полной информации как о внутренней деятельности компании, так и о внешних факторах. В числе последних особое место занимают нормативно-правовые изменения внешней среды.

В качестве основополагающей концепции реагирования на изменения нормативно-правовой базы и приведения внутренних систем финансово-кредитных организаций в соответствие с новыми законодательными требованиями предлагается рассматривать эффективную организацию системы внутреннего контроля. В мировой банковской практике данному направлению уделяется все больше внимания в последнее десятилетие. В 2005 году рабочая группа Базельского комитета по банковскому надзору подготовила рекомендации по вопросам комплаенса и комплаенс-функции в банке. Орган банковского надзора обязан контролировать наличие в поднадзорных банках постоянной комплаенс-функции, «которая помогает исполнительным органам эффективно управлять комплаенс-рисками»[1]. В документе комплаенс-риск

[1] **О** рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору: Письмо Банка России от 02.11. 2007 г. № 173-Т // Вестник Банка России. 2007. № 61, С. 2.

определяется как «риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации банком в результате несоблюдения им законов, инструкций, правил, стандартов саморегулирующих организаций или кодексов поведения, касающихся банковской деятельности»[1].

В российской практике комплаенс-функция в терминологии Базельского комитета получила нормативное закрепление в официальных документах органов банковского надзора относительно недавно. Указанием Банка России от 24 апреля 2014 года № 3241-У внесены изменения в Положение Банка России от 16.12.2003 г. № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»[2]. Служба внутреннего контроля в банках должна выявлять комплаенс-риск, который определяется как «риск возникновения у кредитной организации убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации, внутренних документов кредитной организации, стандартов саморегулируемых организаций (если такие стандарты или правила являются обязательными для кредитной организации), а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов (далее — регуляторный риск)»[3]. Данные изменения фактически приравнивают понятия «регуляторный риск» и «комплаенс-риск». Кроме того, комплаенс-служба теперь называется службой внутреннего контроля, ей приданы функции по мониторингу регуляторного риска, координации и участию в разработке комплекса мер, направленных на снижение уровня регуляторного риска в кредитной организации, а также по выявлению фактов конфликта интересов и коррупционных действий. Функции службы внутреннего контроля, которые были закреплены за ней в предыдущей редакции Положения Банка России, переданы службе внутреннего аудита. Последняя фактически проверяет и оценивает эффективность системы внутреннего контроля в целом, выполняет решения органов управления кредитной организации.

К основным функциям службы внутреннего контроля (комплаенс-службы) относят:

- контроль соблюдения законодательства Российской Федерации, нормативных актов и прочих внешних требований, а также внутренних требований руководства (управление регуляторным риском);
- контроль экономности, эффективности и результативности, включая нефинансовые средства контроля проверяемого лица;
- выявление конфликта интересов и реализация мер по его минимизации;
- анализ динамики жалоб и соблюдения прав клиентов;
- противодействие коммерческому подкупу и коррупции, соблюдение правил корпоративного поведения и профессиональной этики;
- мониторинг эффективности процедур внутреннего контроля;
- контроль в целях противодействия легализации (отмыванию)

[1] **О** рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору: Письмо Банка России от 02.11.2007 г. № 173-Т // Вестник Банка России. 2007. № 61,С. 3.

[2] **Положение** об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах (утв. Банком России 16.12.2003 N 242-П) (ред. от 24.04.2014) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46304/.

[3] **О** внесении изменений в Положение Банка России от 16 декабря 2003 года № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: Указание Банка России от 24.04.2014 № 3241-У // Вестник Банка России. 2014. № 63.

доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ)[1].

На современном этапе развития финансового рынка комплаенс-подразделения обязаны выполнять дополнительные функции, которые прямо не предусмотрены законодательством и нормативными актами. Выбор последних определяется тем, насколько руководство банка понимает необходимость их реализации. Существенную роль играют требования и ожидания иностранных партнеров и инвесторов. К указанным функциям относятся изучение деятельности клиента и его идентификация при совершении операций (Know Your Customer), контроль за соблюдением положений FATCA (Закон о налогообложении иностранных счетов США), мониторинг и контроль за применением экономических санкций *(см. таблицу)*

Новые функции службы внутреннего контроля

Название	Описание
Изучение деятельности клиента и его идентификация при совершении операций (Know Your Customer	Данная функция комплаенс-подразделения частично совпадает с функцией контроля за противодействием легализации доходов, но в то же время предполагает тесное взаимодействие с подразделениями банка, занимающимися операционными действиями, и более глубокую проработку процедур идентификации клиента. Данная функция становится все более актуальной для служб внутреннего контроля, поскольку участились случаи отзыва лицензий у коммерческих банков. По статистике, приведенной адвокатским бюро «Линия права», «с 2001 по 2010 год Банк России отозвал лицензии у 445 коммерческих банков (из них 45 — в 2010 году), из них около 60% — из-за нарушений требований федерального законодательства, в том числе законодательства о ПОД/ФТ»[2]
FATCA (Закон о налогообложении иностранных счетов США)	Закон призван воспрепятствовать уклонению от уплаты налогов американских граждан, работающих и проживающих на территории других государств, требует от служб внутреннего контроля установления требований по идентификации конечных выгодоприобретателей. За неприсоединение к данным требованиям предполагаются санкции в виде штрафов, а в отдельных случаях — закрытие корреспондентских счетов
Нестабильный режим глобальных э кономических санкций, введение антироссийских санкций	Данные функции заставляют службы внутреннего контроля активно подключаться для контроля за данным процессом. Сложность данного процесса заключается в том, что глобальные санкции являются «инструментом глобальной международной политики, способной быстро видоизменяться в зависимости от новых политических веяний»[3]. Кроме того, сложность соблюдения режима санкций заключается в том, что глобальные санкции могут вводиться как международными организациями (Совет Безопасности ООН), так и отдельными государствами, в отношении как целых стран, так и отдельных отраслей, организаций и лиц. Нарушение режима глобальных экономических санкций со стороны банков в настоящий момент сопровождается значительными негативными потерями в плане финансов и репутации

[1] **Шалимова М. А.** Комплаенс: глобальные экономические санкции // Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. № 4.
[2] **Управление** комплаенс-рисками в российском банке. М., 2011 // Адвокатское бюро «Линия права». URL: http://www.lp.ru/files/filemanager/file/110420_komplaens_riski.pdf.
[3] **Шалимова М. А.** Комплаенс: глобальные экономические санкции // Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. № 4.

Таким образом, в российской практике к выполнению традиционных нормативно установленных функций комплаенс-службы добавляются новые: идентификация клиента, соблюдение закона о налогообложении иностранных счетов, соблюдение режима глобальных санкций, важность которых подтверждена успешной зарубежной практикой.

Содержание

Финансовый менеджмент **3**

Анализ денежных потоков как инструмент стратегического управления бизнесом 4

Cash flow analysis as a tool for strategic business management 4

Финансовый менеджмент страховых компаний в кризисных условиях 9

Financial management of insurance companies in crisis conditions 9

Методологическое обеспечение перекрестного финансового контроля в корпорациях 13

Methodological support cross financial control in the corporation 13

Методы оценки кризисного финансового состояния организаций малого бизнеса 18

Methods of assessing the financial situation of the crisis small business 18

Оценка целесообразности инвестиционных решений постфактум 22

Assess the feasibility investment decisions of ex post facto 22

Ключевые аспекты управления финансовой устойчивостью организаций 27

Key aspects of managing the financial stability of organizations 27

Разработка пороговых критических значений макроэкономических показателей для предсказания кризисных ситуаций 32

Development of critical threshold values of macroeconomic indicators for predicting the crisis 33

Трансфертное ценообразование: проблемы и возможности 36

Transfer pricing: challenges and opportunities 36

Сущностное содержание понятия «инвестиционный капитал предприятия» 40

Essentially the concept of investment capital companies 40

Управление оценкой динамики развития предприятия с учетом факторов его финансовой устойчивости в прогнозируемом периоде 44

Evaluation office dynamics of enterprise development in view of factors of its financial stability during the forecast period 44

Анализ динамики развития компании на основе изменения финансовых факторов 49

Analysis of company's development dynamics based on changes in financial factors 49

Монетизация финансового результата 53

Monetization of financial result 53

Развитие финансового обеспечения некоммерческих организаций 58

Development of financial support non-profit organizations 58

Налоговое планирование в системе финансового менеджмента 63

Tax planning in the financial management system 63

Система стратегического финансового контроля в управлении компанией 66

The system of strategic financial control in the management of the company 66

Исследование предпринимательства и МСБ **69**

Противоречия человеческого потенциала как ключевого фактора успешности предприятий малого и среднего бизнеса 70

Contradictions of human potential as a key success factor of small and medium-sized businesses 70

Анализ влияния внутренних факторов на успешность малого и среднего бизнеса в России 75

Analysis of internal success factors of small and medium business in Russia 75

Конкурентоспособность развития малого предпринимательства в России 78
Competitiveness of small business development in Russia 78
Проблемы поддержки малого бизнеса в Пермском крае 83
Problems of small business support in Perm region 83
Формирование предпринимательского сектора среднего бизнеса в современной России 89
Formation of medium-sized business sector in modern Russia 89
Совершенствование учетного инструментария субъектов малого предпринимательства как необходимое условие развития управленческого потенциала хозяйствующего субъекта в современных экономических реалиях 93
Improving accounting tools in small business' enteties as a prerequisite of the further development of managerial potential of economic entities in modern economic realities 93
К исследованию особенностей малых производственных предприятий России 97
Russian small production companies peculiarities: study on the issue 97
Пути совершенствования интеллектуально-инновационной деятельности малого инновационного предприятия 102
The ways of development intellectual and innovative activity of small innovative enterprises 102
Мобильная научно-конструкторская производственная группа — инструмент решения производственных задач особой сложности 106
Mobile research and design production group is a tool to solve production problems of special complexity 106
Анализ зависимости успешности малого и среднего бизнеса от степени конкурентности рынка 110
Assessment of the degree of market proximity perfect competition to a successful in the market small and medium business 110
Финансирование малого бизнеса в новых экономических условиях 115
Lending to sme in new economiuc realities 115
Модели социального предпринимательства в России и в мире 120
Models of social entrepreneurship in Russian and in the world 120
Нейроменеджмент как новое направление исследований концепций менеджмента 124
Neuromanagement as a new line of investigation in the concept of management 124
Управление инвестициями и инновациями 130
Инвестиционные процессы в экономических системах: теория и практика 131
Theory and practice of investment processes in economic systems 131
Национальная инновационная система как важнейший институт формирования инновационной экономики 138
The national innovation system as the most important institution of the setting-up of an innovative economy 138
Факторы развития инновационного потенциала регионов для повышения их конкурентоспособности 141
Factors of development of innovative potential of regions to increase their competitiveness 141
Иностранные инвестиции в России 146
Foreign investment in Russia 146

Новые механизмы взаимодействия предпринимателей и инвесторов в инновационной сфере 149
New mechanisms of interaction between entrepreneurs and investors in innovation 149
Методические подходы к оценке эффективности федеральной адресной инвестиционной программы 154
Approaches to the assessment of efficiency federal targeted investment program 154
Использование теории графов при оценке эффектов реализации инвестиционных проектов 163
Usage of graph theory in the evaluation of realization effects of investment projects 163
Структурирование сделок мезонинного финансирования 170
Structuring mezzanine deals 170
Развитие институциональной системы как условие формирования инновационной экономики 184
Development of the institutional system as condition of establishing innovational economy 184
Развитие сетевых институциональных форм в системе функционирования научных организаций как условие обеспечения эффективности взаимодействия вузовской науки и промышленных компаний в ходе создания и коммерциализации высокотехнологичных инноваций 190
Development of network institutional forms in system of functioning of the scientific organizations as the condition of ensuring efficiency of interaction of high school science and the industrial companies during creation and commercialization of hi-tech innovations 190
Энергосервисный контракт как инструмент финансирования проектов энергоэффективности в организациях ЖКХ 193
Energy service contract as a financial tool of energy efficiency projects in housing and public utilities organizations 193
Формирование структуры источников финансирования в сделках M&A в телекоммуникационной сфере: основные факторы и закономерности 196
Formation of capital structure of M&A transactions in telecommunications industry: key factors and patterns 196
Основные черты и проблемы развития инновационной системы России 203
Main lines and problems of development of Russia innovative system 203
Практика формирования стратегий крупных компаний реального сектора 207
Practical aspects of strategy development in major non-financial companies 207
Инвестиционная привлекательность Волгоградской области 214
Investment attractiveness of Volgograd region 214
Эконометрические модели оценки инновационной деятельности на примере фармацевтической отрасли 219
Econometric models of assessment of innovative activity on the example of pharmaceutical branch 219
Способы управления нововведениями в ТЭК 224
Instruments in governance innovation in russian energy 224
Особенности привлечения прямых иностранных инвестиций в условиях стагнации мировой экономики 231
Features of attracting foreign direct investment in the stagnating world economy 231

Инновационный потенциал распределенной энергетики в России 235
Innovative potential of distributed energy in Russia 235
Критерии оценки рисков организационных инноваций в электроэнергетике 240
Risk assesment criteria of organisational innovations in power industry 240
Государственно-частное партнерство как механизм финансирования проектов энергосбережения и повышения энергоэффективности 244
Public-private partnerships as a mechanism for financing energy conservation and energy efficiency projects 244
Проблемы инновационного развития промышленных предприятий в современных условиях 248
Problems of innovation development of industrial enterprises in modern conditions 248
Финансово-экономические аспекты реализации политики импортозамещения 253
Financial and economic aspects of realization of policy of import substitution 253

Новые подходы и исследования в операционном менеджменте 258

Разработка комплекса логистических услуг для операторов розничной интернет-торговли 259
Development of set of logistics services for internet retailers 259
Формирование организационных знаний в процессе операционного менеджмента компании 263
Building organizational knowledge in the process of operation management of the company 263
Операционный менеджмент в разработке региональных программ и проектов 266
Operational management in development of the regional programs and projects 266
Исследования операционного менеджмента на основе энергетических представлений о его природе 275
Research operational management based on energy ideas about its nature 275
Современные подходы к обеспечению устойчивости бизнес-процессов в операционной деятельности организации 280
Modern approaches to ensure the sustainability of the business processes in the operating activities of the organization 280
Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента 286
Communications management as a factor operations management 286
Управление закупками и цепями поставок в операционном менеджменте 290
Purchasing and supply chain management in operations management 290
Итоги исследования: управление бизнес-процессами-2015 294
Modern approaches to ensure the sustainability of the business processes in the operating activities of the organization 294
Организация оперативного управления инвестиционной деятельностью крупных корпораций с государственным участием 302
Operational management of investment activities of the enterprises with a government stake 302
Сравнительный анализ моделей описания бизнес-процессов в организации 307
Comparative analysis model description of operations production and service provision in the organization 307
Концептуальная модель прогнозирования налоговых доходов 312
Conceptual model of the tax income's forecasting 312

Учет рисков при планировании показателей операционной деятельности крупных промышленных компаний 315
Account risks in planning the operating performance of large industrial companies 315
Методологические основы построения модели операционного менеджмента 318
Methodological base for creation operational management 318
Особенности управления организационными изменениями в промышленности как основа устойчивого развития 322
The specifics of organizational change management in companies as the basis for sustainable development 322
Создание кластера по строительству жилья в Ульяновской области 329
Establishment of the cluster of housing construction in the Ulyanovsk region 329
Управление конкурентоспособностью продукции на основе разработки экологичного имиджа предприятия 333
Competitiveness management of the industrial products based on a development of the ecological image of the enterprise 333
Системное мышление: новые подходы в менеджменте 338
Systems thinking: new approaches in management 338
Необходимость проведения организационных изменений на основе принципов и подходов операционного менеджмента 344
The need for organizational changes based on the principles and approaches of operations management 344
Роль операционного менеджмента в создании инноваций 350
Innovation management as a factor of transition to sustainable development 350
Системные закономерности и механизмы управления технологическим развитием производственных систем 354
Systemic regularities and mechanisms of technological development of production systems 354
Эффективный контракт как инструмент операционного менеджмента организации высшего образования 358
Effective contract as a tool for operational management of the institution of higher education 358
Переработка лесных отходов как перспективное направление социально-экономического развития Иркутской области 361
Processing wood residues as a promising socio-economic development of the Irkutsk region 361

Теория и практика корпоративного управления 365

Специфика оценки качества корпоративного управления в компаниях среднего бизнеса с государственным участием 366
Specifics of quality assessment of corporate governance in midsize companies with government stakes 366
Реакция российского фондового рынка на объявления о выплате дивидендов 371
Russian stock market reaction to dividend announcements 372
Взаимосвязь интеллектуального капитала совета директоров и финансовых результатов деятельности российских компаний 377
Relationship between intellectual capital of board of directors and financial results of russian companies 378
Некоторые особенности реализации социальной ответственности бизнеса на региональном уровне (на материалах Республики Калмыкия) 384
Some features of the implementation of social responsibility of business at regional level (on the Republic of Kalmykia) 384

Выбор организационно-правовой формы участников холдинга 389
Selection of organizational-legal forms for holding participants 389
Оценка транспарентности системы риск-менеджмента компаний корпоративного типа с позиции стейкхолдерского подхода 394
Stakeholder approach to the evaluation transparency of the system of risk management in corporates 394
Развитие системы вознаграждения членов совета директоров в российских корпорациях 398
The development of the system remuneration of directors in russian corporations 398
Основные характеристики института совета директоров в России 403
The main characteristics of the institute of board of directors in Russia 403
Актуализация инвестиционной деятельности на территории присутствия в условиях нефинансовой стабильности 408
Updating of investment activity in the territory of presence at conditions of non-financial stability 408
Исследование уровня развития государственно-частного партнерства в России 415
Research of the level of development of public-private partnership in Russia 415
Корпоративизм и корпоративная культура как факторы решения проблем постиндустриального общества 420
Corporatism and corporate culture how factor in addressing post-industrial society 420
Специфика интеграции корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления 425
Specifics of integration corporate social responsibiliti in corporate management systems 425
Оценка влияния женщин в советах директоров на финансовые результаты компаний 430
Evaluation of women's impact on boards of directors and its connection to financial performance 430
Управление взаимодействием власти, бизнеса и общества в современной экономической системе 435
Managing the interaction of government, business and society in contemporary economic system 435
Предложения по повышению эффективности управления государственной собственностью в дорожной отрасли (на примере ОАО «Камчатавтодор») 438
Suggestions for improving the efficiency of state property management in the road sector on the example of Kamcharavtodor JSC 438
Проблемы развития малого предпринимательства на территории присутствия (на примере Тверской области) 443
Problems of development of small business in the territory of presence (on the example of the Tver region) 443
Современное состояние социального предпринимательства в России: проблемы и пути их решения 447
Current state of social business in Russia: problems and ways of their decision 447
Особенности управление регуляторным риском в банках в условиях санкций 450
Peculiarities of regulatory risk management in banks in theconditions of sanctions 450

ISBN 978-5-9908918-5-2

+16