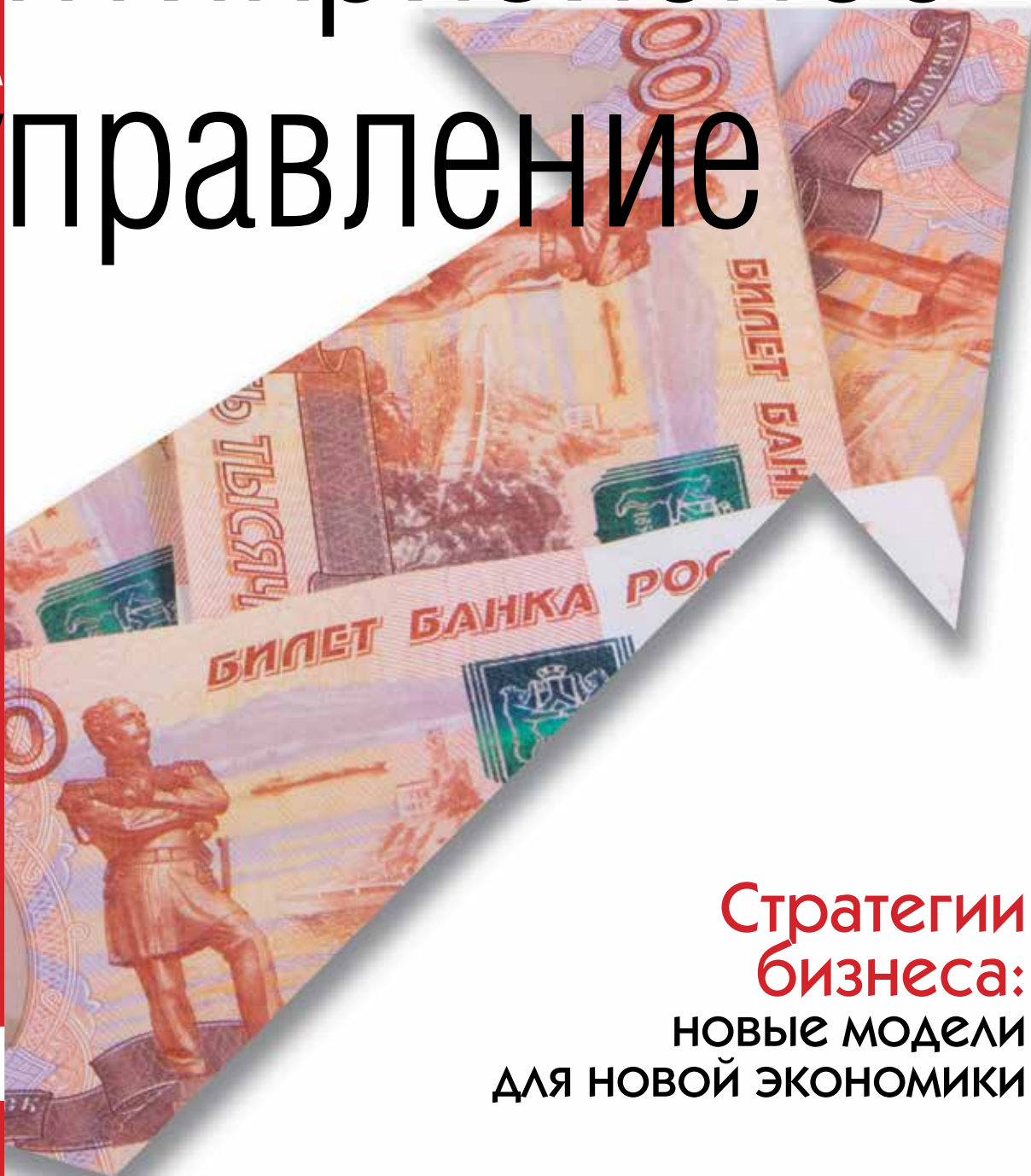


Научно-
практический
журнал

2015 №²(89)
15-й год издания

Эффективное антикризисное управление



Стратегии
бизнеса:
НОВЫЕ МОДЕЛИ
ДЛЯ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

16+

Доступно в
AppStore
Google Play

Летняя акция!

Зарегистрируйтесь
на сайте журнала
www.e-c-m.ru
в качестве нового пользователя
и получите бесплатно
ближайший выпуск
издания в формате pdf.



редакционный совет

ББК 65.01
65.051
УДК 338
351/354

Эффективное
Антикризисное
Управление

Председатель редакционного совета:

Порфирьев Б. Н. — заместитель директора Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, завлабораторией анализа и прогнозирования природных и техногенных рисков экономики, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор

Заместитель председателя:

Эскиндаров М. А. — ректор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор

Члены редакционного совета:

Буксман А. Э. — первый заместитель Генерального прокурора Российской Федерации

Витрянский В. В. — заместитель председателя Высшего Арбитражного суда Российской Федерации в отставке, член Совета по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства при Президенте Российской Федерации, д. ю. н., профессор

Голубев С. А. — заместитель председателя Банка России, д. ю. н., профессор

Карлик А. Е. — проректор по научной работе Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, д. э. н., профессор

Никитин Г. С. — заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации, к. э. н.

Ряховская А. Н. — заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор

Трачук А. В. — генеральный директор ФГУП «Гознак», д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Федотова М. А. — заместитель проректора по научной работе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор

Цариковский А. Ю. — статс-секретарь – заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы, профессор ГУ ВШЭ, завкафедрой «Управление государственными и муниципальными заказами»

Цветков В. А. — директор Института проблем рынка РАН, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор

Редколлегия:

Трачук А. В. — главный редактор, д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Авдийский В. И. — заведующий кафедрой «Анализ рисков и экономической безопасности» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. ю. н., профессор

Крюкова О. Г. — профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, к. э. н.

Ипатова Н. В. — шеф-редактор

Уважаемые читатели!

Тема этого номера – «Стратегии бизнеса: новые модели для новой экономики». Приступая к его формированию, мы стремились найти такие материалы и такую

форму подачи, чтобы отразить и современные взгляды на формирование стратегии, и новые подходы к выбору бизнес-моделей и выработке ценностного предложения для потребителя, а также – обсудить подходящие инструменты для оценки влияния этих изменений на возникновение новых рисков.

Проблема формирования бизнес-моделей и использования их для анализа бизнеса относительно не нова (первые публикации на эту тему появились более тридцати лет назад). И можно говорить, что эта методология анализа и формирования стратегии прошла проверку временем. В нынешних условиях бурного роста информационно-коммуникационных технологий, развития новых материалов и появления новых технологий производства поиск такой модели, которая позволяет наиболее точно соответствовать потребностям клиента, является одним из важных факторов устойчивого

и долгосрочного успеха на рынке. Обеспечение устойчивого развития экономики сегодня – чрезвычайно актуальная задача для российской экономики. Сохраняющаяся зависимость нашей экономики от динамики сырьевых рынков и ограничение доступа к мировым финансовым рынкам для многих российских компаний создают предпосылки для торможения развития. Это формирует существенные риски для многих хозяйствующих субъектов. К сожалению, некоторые из рисков уже реализовались и приводят к возникновению кризисов отдельных предприятий. Число организаций-банкротов заметно растет,

и государство многое делает для того, чтобы помочь компаниям преодолеть кризис. Именно эти вопросы были в центре внимания участников круглого стола «Развитие системы антикризисного управления в современных условиях функционирования национальной экономики». Обзор выступлений на круглом столе представлен на страницах этого номера журнала. Также мы представляем отчет о конференции «Кризис корпоративного долга. Технологии разрешения сложных ситуаций между кредиторами и заемщиками». Нет особой нужды говорить, что в настоящее время, когда экономика России переживает непростые времена, вопросы взаимодействия между банками и заемщиками особенно актуальны. На фоне темы этого мероприятия особый интерес представляет макроэкономический обзор, в котором наши постоянные авторы показывают: сохраняется шанс на то, что падение российской экономики в 2015 году будет не столь драматичным, а в 2016-м есть основания предполагать некоторый рост, драйвером которого должны стать инвестиции. В этом номере представлена также информация о других интересных мероприятиях, так или иначе связанных с общей темой номера, которая, конечно же, получила развитие в научных статьях, опубликованных в рубрике «Наука». И безусловно, материалы этого номера не исчерпываются одной темой. На своих традиционных местах в журнале находятся рецензии на новые книги и обзор интернет-публикаций по теме номера. Полезного чтения.

Аркадий ТРАЧУК, главный редактор

От редактора

Новости антикризисного управления

обмен мнениями	«Гигиеническими» мерами не стоит подменять «лечебные» решения	10
дискуссия	Современный менеджмент: научный лакмус экономики	18
обмен мнениями	Кредиторы ждут честного диалога	22
обмен мнениями	Управление рисками: приоритеты изменились	30
анализ проблемы	Угроза не новая, но серьезная	38
экономический обзор	Оптимизм крепнет, но риски сохраняются	42
	Литература	46
	Ресурсы	52

С октября 2010 г. журнал «Эффективное Антикризисное Управление» включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук. Данный перечень опубликован на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ.



Наука

Противостояние кризисам

А. В. Трачук Н. В. Линдер	Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды	58
В. П. Панагушин В. Ю. Иванисов	Методы финансирования и ценообразования на опытно-конструкторские разработки авиационной техники оборонного назначения	72
А. И. Бородин Н. Н. Новикова Н. Н. Шаш	Применение синергетических методов и теории катастроф	84
С. Ю. Кузнецов И. В. Руденко	Управление бизнес-процессами (BPM) в стратегическом менеджменте	92



Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» зарегистрирован 16.10.2000 г. Перерегистрация состоялась в 2013 г. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-53580 от 04.04.2013 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

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

Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»

Главный редактор – Аркадий ТРАЧУК

Литературный редактор – Ольга КАППОЛЬ
Дизайн – Ирина ЧУДИ
Верстка – Николай КВАРТНИКОВ
Корректор – Сима ПОШИВАЛОВА

Генеральный директор – Валерий ПРЕСНЯКОВ
Партнерские проекты по конференциям и семинарам – Александр ПРИВАЛОВ (pr@e-c-m.ru)
Подписка и распространение – Ирина КУЖИМ (podpiska@e-c-m.ru)

Адрес редакции:
ООО «Издательский дом «Реальная экономика»
107078, Москва, ул. Новая Басманная, д. 10, строение 1, подъезд 6
Тел. (495) 632-2322

190020, Санкт-Петербург, Старо-Петергофский пр., 43–45, лит. Б, оф. 4н
Тел.: (812) 495-4302, 346-5015, 346-5016
Факс: (812) 325-2099
www.e-c-m.ru, e-mail: info@e-c-m.ru

ООО «Типография Литас+»:
190020 г. Санкт-Петербург, Лифляндская ул., д. 3

При использовании материалов ссылка на «Эффективное Антикризисное Управление» обязательна

Периодичность 6 раз в год
Свободная цена

Учредители

Редакция

Тираж 1900 экз.

content

Science

Transformation of business models of electronic business in conditions of unstable external environment

A.V. TRACHUK

E-mail:
Trachuk_A_V@goznak.ru

Doctor of Economics, Professor of the Strategic and Crisis Management Chair, research advisor of the Faculty of Management of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Director General of FSUE «Goznak». Research interests: strategy and management of the company's development, innovation, entrepreneurship and modern business models in the financial and real sectors of the economy, dynamics and development of e-business, experience in functioning, and prospects of development of natural monopolies.

N.V. LINDER

E-mail:
natalia_linder@mail.ru

Ph.D. in Economics, Assistant professor of Strategic and Crisis Management Chair of the Financial University under the Government of the Russian Federation, a leading researcher at the Research and Education Center of the Efficiency and Effectiveness Management Studies. Research interests: strategy and management of a company, strategic alliances, formation of business models in various areas of entrepreneurial business, dynamics and development of e-business, integration strategies and diversification of Russian and international companies, innovation-oriented intercompany cooperation.

Abstracts

The main features of formation of business models in e-business, their typology and possible transformations in the context of a shrinking market are considered in the article. Upon the analytical research, the main components and characteristics of business models of electronic business in various clusters of business models are highlighted. The marking of clusters of business models allows establishing of possible ways of their transformation in the contest of economic uncertainty.

Keywords

business model, transformation, e-commerce, e-business.

content

Methods of financing and pricing of development - design development of aeronautical engineering defense

V.P. PANAGUSHIN

E-mail:
panagushin@mai.ru

Doctor of Science in Economics, Professor, Head of Chair of Industrial Economics of the Moscow Aviation Institute (National Research University), Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation. Research interests: the restructuring and diagnosis of the causes of unprofitableness of industrial enterprises.

V.Y. IVANISOV

E-mail:
Vladimir-ivanisov@yandex.ru

Ph.D. in Economics, Head of the Economic Planning Management of the branch of the Experimental Design Bureau named after P.O. Sukhoy, «Sukhoy Company» JSC, Assistant professor of Economy of Industry Chair of the Moscow Aviation Institute (National Research University). Research interests: economy research and development (R&D) in the aviation industry, economy of intellectual property, management.

Abstracts

The evaluation of the cost of development - development (R & D) at the conclusion of the state contract is proposed to conduct an estimated price of the replacement steps of the current standard OCD OCD stages, which are adequate and include several stages. At each stage, the limit is determined by the estimated price of the ROC, while retail prices are determined by the following steps and stages of their amount. Upon completion of all stages of the ROC, it is converted indicative price stages and the ROC in the fixed-price into the cost to the planned profit.

Keywords

limit the estimated price of the ROC firmly fixed prices, adjustments in the resolutions of the Russian Government

Science			Business Process Management (BPM) in Strategic Management				
Application of synergetic methods and theory of accidents							
A.I. BORODIN E-mail: aib-2004@yandex.ru	Ph.D. in Economics, Professor of Finance Department of the Faculty of Economic Sciences of the National Research University «Higher School of Economics». Research interests: regional economy, accounting, budgeting, company economy, finances of organizations.	The condition of a global ecosystem comes nearer to the critical level that is reflected in social and economic development of society. At the present stage the analysis of the world for which the non-stationary behavior, social and economic and ecological crises connected with nonlinearity and multidimensionality of social and economic systems is characteristic has to become a subject of studying of economy and finance. A complex of models of accidents of global social and economic development is created. For carrying out the analysis the methodology of synergetic which is based on the theory of self-organization and a coevolution of difficult systems is chosen. The tools of modeling of the instability of socio-economic systems development which is conceptual and methodological basis, the catastrophe theory are considered. The algorithm is offered and the complex of models allowing to investigate type and nature of dynamics of development of the main macroeconomic indicators, to define possibility of formation of crises is constructed.	bifurcation, macroeconomic indicators, world crisis, synergetic, social and economic development, theory of accidents, financial system, cycles.	S.Y. KUZNETSOV E-mail: ksu_54@mail.ru	Ph.D. in Economics, Professor of the Chair of Strategic and Crisis Management of the Financial University under the Government of the Russian Federation. Research interests: the valuation, proactive crisis management, system approach, strategic management, functional approach, cost management.	Operational management of business processes is a key success factor. We reduce tactical level to the two generic concepts: current measures (higher layers) and business processes (the lower layers). For successful execution of business strategy leading companies transform to process-oriented (tactical level) and customer-oriented organizations (strategic level). We propose classification of business processes on criteria. Widening of automated business processes enables companies to become process leaders in the competitive proposition of value to consumers. The BPM concept turns into a long-term business-culture from the tactical level to the level of strategic management. We show the stages of the development of BPM system in the enterprise. In order to achieve operational efficiency benchmarking and operational intelligence are implemented. Within operational intelligence we offer metrics of the four main functional goals.	strategic management, BPM, process approach to management, operational intelligence.
N.N. SHASH E-mail: nat_vshu@mail.ru	Ph.D. in Economics, Professor of the Chair of Government Finance of the National Research University «Higher School of Economics». Research interests: finance, labor economics, economic theory, industrial economics.			I.V. RUDENKO E-mail: irina_rudenko@list.ru	Ph.D. in Economics, Professor of the Chair of Management of the Omsk F. M. Dostoevsky State University. Research interests: business planning, corporate planning, strategic management, business process management, economic policy.		
N.N. NOVIKOVA E-mail: n_n@mail.ru	Ph.D. in Philosophy, Assistant Professor of the Economics and Finance Chair of the National Research University «Higher School of Economics». Research interests: company economy and finance, industrial economics, budgeting, financial planning.						



«Гигиеническими» мерами **НЕ СТОИТ** **ПОДМЕНЯТЬ** «лечебные» **решения**

На круглом столе в Росимуществе поделились технологиями антикризисного управления

Экономический кризис уже отразился на деятельности многих российских предприятий. По словам представителей Росимущества, число организаций-банкротов заметно растет, и государство делает все возможное, чтобы помочь компаниям госсектора преодолеть кризис. О том, кто сегодня должен взять на себя повышенные обязательства, на каких мерах сконцентрировать внимание и где найти успешного антикризисного управляющего, говорили участники круглого стола «Развитие системы антикризисного управления в современных условиях функционирования национальной экономики», прошедшего в Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом.

Масштабные задачи

Приветствуя участников, советник руководителя Росимущества, модератор дискуссии Олег Зенков и заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, ректор Института экономики и антикризисного управления, д.э.н., профессор, заслуженный экономист РФ Антонина Ряховская подчеркнули, что проблематика антикризисного менеджмента актуальна как для ведомства, так и для страны в целом.

По словам Олега Зенкова, сегодня в число приоритетных задач Росимущества входит организация слаженной работы по недопущению банкротства предприятий, которые включены в программу массовой приватизации, а также налаживание механизмов по восстановлению платежеспособности, повышению устойчивости предприятий, попавших в процедуру банкротства.

Заместитель начальника управления Росимущества, к.э.н., доцент Александр Курьянов добавил, что в прошлые годы наблюдалась положительная тенденция, связанная с уменьшением количества организаций госсектора, которые находятся в процедурах несостоятельности. Этого удалось достичь благодаря работе, проводимой Росимуществом и его территориальными органами. Однако нынешний кризис негативно сказывается на соответствующей динамике.

Очевидно, масштабность задач, которые сегодня стоят перед Росимуществом, требует серьезной экспертной поддержки (экспертизы)

принимаемых решений. Для этого в 2013 году в Росимуществе создан экспертно-консультационный совет, в состав которого в том числе входят Комитет по банкротству, предупреждению и несостоятельности организаций госсектора и Комитет по управлению рисками и внутреннему контролю. Александр Курьянов отметил, что в состав комитетов вошли наиболее авторитетные специалисты, и рассказал об эффективности их работы:

— За небольшой период времени Комитет по банкротству подготовил целый пакет предложений по внесению изменений в законодательство РФ о банкротстве, методические рекомендации для территориальных органов, которые в последующем были одобрены Росимуществом, — сообщил эксперт.

Он напомнил, что Росимущество как федеральный орган исполнительной власти осуществляет полномочия собственника имущества должника, которые по своей сути уникальны. Дело в том, что если полномочия собственника функционирующего в обычном режиме предприятия, помимо Росимущества, осуществляют и другие ведомства — Министерство сельского хозяйства РФ, Министерство промышленности и торговли РФ, Федеральное дорожное агентство и т.д., — то работа с «проблемными» организациями практически полностью сосредоточена в Росимуществе.

Функционал ведомства можно разделить на два основных направления: судебно-правовая работа, связанная с защитой интересов РФ, и работа по предупреждению банкротства организаций госсектора.



Что касается судебной работы, здесь немало проблем связано с несовершенством законодательства: как в базовом законе, так и в подзаконных нормативно-правовых актах имеются мертвые нормы – зафиксированные на бумаге, они не работают на практике. Представители Росимущества заверили, что принимают активное участие в подготовке из-

менений для внесения в законодательство, и, хотя базовый закон периодически дополняется, предложения, касающиеся госсектора, воспринимаются достаточно консервативно.

Александр Курьянов рассказал, что ранее ведомство постоянно сталкивалось с отсутствием санкций за неисполнение руководителем организации обязанности по направлению собственнику сведений о наличии признаков банкротства. Поэтому Росимущество инициировало соответствующие дополнения в Кодекс РФ об административных правонарушениях (КоАП РФ). Теперь, после внесения поправок в КоАП РФ и базовый Закон о банкротстве, если руководитель юридического лица вовремя не направит собственнику имущества сведения о наличии признаков банкротства, то вынужден будет заплатить штраф в размере от 25 до 50 тыс. рублей или будет дисквалифицирован на срок от шести месяцев до двух лет.

Кроме того, в прошлом году премьер-министр России Дмитрий Медведев подписал распоряжение об утверждении дорожной карты по совершенствованию законодательства о банкротстве.

Сейчас Росимущество, как и другие заинтересованные ведомства, работает в ее рамках.

Александр Курьянов обратил внимание на то, что институт банкротства в нашей стране не всегда используется с точки зрения решения базовых задач по урегулированию взаимоотношений между кредитором и должником.

– Зачастую банкротство используется в качестве механизма завладения собственностью, вывода высоколиквидных активов. Более того, растет число преднамеренных банкротств, случаев неправомерных действий арбитражных управляющих, адресной продажи в рамках конкурсных процедур достаточно дорогостоящих активов по заниженным ценовым характеристикам. По этим нарушениям работаем совместно с правоохранительными органами. Выигрывая судебные разбирательства, связанные с банкротством организаций госсектора, мы не только отстаиваем интересы нашей страны, возвращаем имущество в федеральную собственность, но и даем определенный сигнал сообществу арбитражных управляющих, лицам, задействованным в сфере банкротства, о том, что действовать нужно, следуя букве закона, – отметил Александр Курьянов.

Немало проблем и в части предупреждения банкротства. Ключевая связана с недостатком инструментов реализации мероприятий по санации организаций госсектора. Хотя в базовом законе зафиксировано, что собственник имущества должника имеет право и должен принимать меры по санации, предупреждению банкротства организаций госсектора, на деле осуществить привлечение внешних источников финансирования весьма непросто. Однако банковские организации, которые по теории должны кредитовать предприятия, в текущих условиях больше ориентированы на фондовый рынок и операции на валютном рынке, чем на кредитование в реальном секторе экономики. Поэтому рассчитывать на банковские кредиты в большинстве случаев не приходится. В то же время средства из бюджетных источников серьезно ограничены.

Объединив усилия

Антонина Ряховская поддержала коллег и добавила: чтобы в непростой обстановке максимально сохранить предприятия реального сектора экономики, в первую очередь находящиеся в государственной собственности, необходимо объединить усилия.

– Сейчас, как никогда, ситуация с экономикой России, введенные против нас санкции, отношение народа к происходящему сигнализируют о том, что нам нужно объединить усилия и работать вместе, пытаться разрабатывать программы.

Также в качестве экспертов принимать участие в обсуждении разрабатываемых и утверждаемых законодательных актов и попытаться, чтобы они соответствовали реальному времени, – считает Антонина Ряховская. – В настоящее время появляется много предложений, которые якобы направлены на совершенствование нормативно-законодательной базы, но они не всегда учитывают имеющийся опыт и просчитывают последствия. Поэтому, объединив усилия, мы должны эти моменты по возможности нивелировать.

Антонина Ряховская подчеркнула, что Институт экономики антикризисного управления заключил соглашение с Росимуществом, согласно которому стороны будут координировать работу в сфере выработки предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы и оптимизации алгоритмов осуществления функций Росимущества. Кроме того, несколько сотрудников ведомства уже прошли обучение по специальным программам повышения квалификации в сфере антикризисного управления в институте на безвозмездной основе.

– Мы готовы бесплатно обучить ваших региональных представителей, поскольку только вместе мы сможем остановить процедуры преднамеренного и фиктивного банкротства, – обратилась к коллегам заслуженный экономист РФ.

Заведующий сектором Института экономики РАН, д.э.н., профессор Олег Сухарев согласился с необходимостью реализации плана антикризисных мероприятий, отметив, что денежно-кредитная политика должна влиять не на денежную массу, а на структуру процентной ставки. Кроме того, бюджетная политика и прямое регулирование оказывают влияние на насыщение экономики деньгами и капитализацию, поэтому необходима связь между денежно-кредитной и бюджетной политикой.

Говоря о связи финансов и промышленности, докладчик отметил, что финансовая система должна обслуживать потребности реального сектора и учитывать, что малому и среднему бизнесу не хватает капитала; что эмиссии ценных бумаг и, в частности, акций не могут покрыть потребности промышленных предприятий различных форм собственности и различного размера в капитале.

Три налога и «инвестиционный червонец»

Обсудили участники круглого стола и методы стимулирования отечественной экономики. Председатель правления ОАО «Банк Российский Кредит», к.э.н., доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового

университета при Правительстве Российской Федерации Петр Ушанов напомнил об инициативе декана экономического факультета, заведующего кафедрой прикладной институциональной экономики МГУ им. М.В. Ломоносова, д.э.н. Александра Аузана, предложившего провести налоговую реформу.

– Я считаю, это правильная и нужная мера. Уверен, что частным предпринимателям, малому и среднему бизнесу некогда читать сложившийся фолиант Налогового кодекса, а нанять налоговых консультантов не позволяют доходы. Им проще изловчиться и не платить налоги вообще, работая «в черную», для чего у малого бизнеса много возможностей. Поэтому, на мой взгляд, Налоговый кодекс нужно упростить до нескольких страниц, добившись, чтобы его, словно скрижали Моисея из Ветхого Завета, прочли все потенциальные предприниматели и не боялись налоговой политики государства. Налоговый кодекс должен содержать три понятных обывателю налога: налог на имущество, налог с покупок и рентный налог, – считает Петр Ушанов.

По его мнению, ключевым должен стать налог с покупок:

– Все дело в наших привычках. Приходя в ресторан, люди, например, совершенно добровольно оставляют на чай официанту до 10% от суммы счета, а также с готовностью уплачивают комиссионные посредникам в том же размере, и таких примеров много. Однако когда дело доходит до налогов, начинаются «оптимизации», то есть желание экономить на затратах. Поэтому с продавца и производителя вообще никаких налогов брать не надо. Налог должен платить покупатель со своих покупок. Таким покупателем будут не только физические лица, но и предприятия и организации в том случае, если они покупают сырье, оборудование или рабочую силу. Подобная мера помогла бы «вытащить» нашу экономику из кризиса, так как собираемость этого налога была бы очень высокая, – подчеркнул эксперт.

Он напомнил о политике количественных смягчений, проводимой на Западе, которая помогает решать две важные задачи: задает драйв экономике, мотивируя предпринимателей вкладывать недорогие кредиты, которые они легко получают в банках, в новые проекты; и позволяет обесценить старые долги («скелеты в шкафах» корпораций), образовавшиеся из-за неудачных стартапов и иных просчетов в бизнесе.

– Профессиональное сообщество волнует вопрос: если все понимают, что экономике нужны деньги, то почему их не дают? Дело в том, что у нас очень плохая «дренажная система»: как только на рынке появляется дополнительная





ликвидность, либо усиливается инфляция, либо эти деньги уходят на валютный рынок, – отмечает Петр Ушанов. – Чтобы «дренажная система» была эффективной, Центральному банку необходимо рефинансировать фондовый рынок, сделав его привлекательным для инвесторов. Сейчас у кредитных институтов практически нет «длинных» денег, чтобы кого-то кредитовать, а, имея «короткие» деньги, банки не могут себе это позволить, ведь это сказывается на нормативах ликвидности, которые контролирует Центральный банк. В сложившейся ситуации, считаю, нужно переключить спекулятивный спрос с валютного рынка на фондовый. Если это сделать, все те, кто покупал валюту, чтобы заработать на изменении курса рубля, будут покупать с той же целью акции и облигации предприятий. Понимая, что индекс фондового рынка имеет устойчивый тренд к росту, спекулятивные игроки будут покупать акции и облигации за «короткие» кредиты банков, имея возможность выйти из этих активов без потерь. В результате наш рынок изменится качественно: «короткие» деньги будут конвертироваться в долгосрочные ресурсы без кредитного риска и риска ликвидности для коммерческих банков.

Докладчик акцентировал внимание на том, что сегодня, когда существуют риски высокой инфляции, необходимо защищать не только предприятия малого и среднего бизнеса, но и население так, чтобы люди не потеряли свои накопления.

– На мой взгляд, необходимо ввести новый

рыночный инструмент, «инвестиционный червонец». Иными словами, надо выпустить в обращение золотые монеты с правом для инвесторов размещать их в депозитариях в обмен на документарные и бездокументарные сертификаты, которые будут первоклассным залогом в банках. Если провести хорошую маркетинговую кампанию, люди захотят заменить доллары в ячейках банков на реальные золотые монеты. Указанные меры защитят обывателя от инфляции и помогут с дедолларизацией экономики, – уверен эксперт.

Кроме того, по его мнению, необходима мера по валютному регулированию, которая должна ограничить движение капитала. Такой опыт имеется как у западных стран, так и в России.

– Еще одна мера, которая сыграла бы роль драйвера экономического роста, – введение беспроектных земельных лотерей. В России много земель, и если их просто раздать, то у людей к этому «подарку» может сложиться отношение, как к ненужной вещи. А если проводить земельные лотереи, то они повлекут за собой формирование земельного рынка. Начнут появляться инфраструктурные проекты на этих землях, в том числе частные дороги, ветряные электростанции и так далее для того, чтобы повысить капитализацию этих земель. К этим проектам подключатся банки и другие финансовые институты, и Россия получит быстрое развитие рынка недвижимости, который выступит стимулом для экономического роста – резюмировал Петр Ушанов.

Кризис внешний = кризис внутренний?

Другой вопрос – всегда ли кризис в экономике равнозначен возникновению кризиса внутри предприятия? По мнению независимого директора, партнера управляющей компании «Менеджмент 911+» Сергея Елисеева, если управляющее звено в компании предпринимает адекватные и эффективные антикризисные меры, то внешний кризис «купируется» и не превращается во внутренний кризис предприятия. Внешнее неблагоприятное воздействие частично проникает внутрь компании, однако не разрушает ее, а остается в статусе значительной, но контролируемой и решаемой проблемы.

– Ключевое значение имеют два фактора: антикризисный план и фокус управления менеджмента. Если план не содержит эффективных антикризисных мер, его исполнение принесет вред в виде потери времени и средств. Если управленцы не действуют адекватно, и при отсутствии внешнего кризиса компания может уйти в свой рукотворный кризис. А при наличии внешнего – еще быстрее придет к разрушению, – уверен Сергей Елисеев.

Эксперт отметил, что появилась волна антикризисных рецептов разного свойства – от инфобизнесменов и эзотериков до профессоров философии, но только без критериев отбора результативных (конкретно, здесь и сейчас) решений. На суд аудитории докладчик представил свою методику оценки антикризисных решений, учитывающую три фактора: время (срок получения результата должен быть раньше death-line – «линии смерти»); управленческий КПД – соотношение затрат и результатов; антикризисное влияние – способность «лечить» кризисную ситуацию по двум осям: адаптация к внешней среде и интеграция внутренней среды.

В качестве примера Сергей Елисеев сравнил два решения по управлению финансами для среднего промышленного предприятия в условиях кризиса 2008 года, когда death-line была равна 10–12 месяцам. Первое решение заключается в управлении по маржинальному доходу. Все подразделения, менеджеры, проекты, заказы, продукты, клиенты оцениваются по показателю маржинального дохода и развиваются, финансируются наиболее маржинальные. Положительные результаты можно получить в течение четырех-шести месяцев – раньше, чем наступит death-line. Затраты на внедрение решения составят 3–4 млн рублей, а его эффективность (на конкретном примере) – это рост маржинального дохода с 15% до 35%, то есть более 20%. Что касается антикризисного влияния, то управление по маржиналь-

ному доходу обеспечивает высокую адаптацию к внешней среде (развиваются выгодные и эффективные для предприятия и клиентов продукты); высокую интеграцию внутренней среды (все имеют один приоритет – маржинальный доход, считают его, могут на него влиять и мотивированы от роста). Заключение – данное решение проходит по всем трем критериям в категорию антикризисных.

Второе решение заключается во внедрении традиционной системы бюджетирования на базе некоторого программного комплекса. Оно заметно проигрывает предыдущему: результатов удастся добиться в срок от 12 месяцев (в идеале) и более – позже наступления death-line. Затраты на его внедрение составят от 7–10 млн рублей и более. Да и антикризисное влияние оставляет желать лучшего: внешняя адаптация – низкая; внутренняя интеграция – низкая или средняя. Решение не проходит по критериям в категорию антикризисных, по сути являясь долгосрочным и предупреждающим, т.е. «гигиеническим».

Эксперт призвал не пренебрегать подобными «гигиеническими» решениями и внедрять их до наступления кризиса, однако и не злоупотреблять, поскольку во время кризиса их польза невысока, а затраты существенные.

– Чистить зубы нужно до того, как заболел зуб, а когда уже заболел, чистка не помогает, нужно идти к стоматологу. Аналогично, «гигиеническими» (предупреждающими) мерами не стоит подменять «лечебные» (антикризисные) решения, – поделился мнением Сергей Елисеев.

Взять на заметку

Ценным опытом прогнозирования и предупреждения банкротства предприятий с государственной долей на ранних стадиях поделился генеральный директор ОАО «Центральный депозитарий Республики Татарстан» Рустем Ибрагимов.

В период кризиса 2008–2009 годов президент Республики Татарстан поставил задачу – не допустить банкротства предприятий госсектора, как государственных унитарных предприятий, так и акционерных обществ с государственным участием. В результате появилась Государственная информационная система анализа и прогнозирования состояния организаций в Республике Татарстан, успешно эксплуатировавшаяся в течение пяти лет.

На основании сведений о финансово-хозяйственной деятельности организации, содержащихся в системе электронного анализа, Министерство экономики и Министерство имущественных отношений Республики Татарстан

осуществляли финансовый анализ объекта, выявляли угрозы банкротства, разрабатывали рекомендации по их устранению.

– Система работала эффективно. Регулярно проводились балансовые комиссии, где руководители предприятий и главные бухгалтеры отчитывались о финансовом состоянии своей организации. Проблемные предприятия вызывали на комиссию регулярно, – рассказывает специалист. – Вскоре сами руководители организаций стали заходить в электронную систему, расположенную по адресу www.gisap.tatar.ru, чтобы посмотреть подробный анализ деятельности своего предприятия.



До 2012 года над наполнением системы работал целый отдел, который собирал, аккумулировал, анализировал информацию. Благодаря кропотливой работе до 2012 года ни одно предприятие госсектора республики не вошло в процедуру банкротства. Система существует и сегодня, но не наполняется данными. Отдел, отвечавший за это, расформирован.

Рустем Ибрагимов добавил, что регулярно приходилось сталкиваться с колоссальным сопротивлением со стороны предприятий, которые не желали предоставлять информацию о своей деятельности. Тогда приходилось прибегать к помощи административных ресурсов, в том числе запрашивать отчеты о деятельности организаций в налоговой службе, брать данные с сайта арбитражного суда.

Выслушав коллегу, Антонина Ряховская предложила руководству Росимущества подробнее изучить этот опыт:

– В Москве тоже был опыт вызова руководителей проблемных предприятий в первой стадии банкротства на балансовую комиссию правитель-

ства Москвы. Это была результативная работа. Думаю, стоит вернуться к подобной практике, тем более, создана такая замечательная и эффективная программа, – отметила она.

Не только предотвращать, но и предугадывать

Об участии Федеральной налоговой службы России в совершенствовании института несостоятельности (банкротства) рассказал заместитель начальника отдела методологии и сопровождения процедур банкротства управления по работе с задолженностью и банкротством ФНС России, к.э.н. Вадим Солдатенков. Он подчеркнул, что налоговая служба является администратором в делах о банкротстве и в части регулирования в вопросах самостоятельности подчиняется Минэкономразвития РФ, а в части регулирования налогового законодательства – Минфину РФ.

– На 1 января 2013 года налоговая служба представляла интересы Российской Федерации в той или иной степени в делах о банкротстве 26 тысяч компаний, индивидуальных предпринимателей. На 1 января 2014 года таких компаний было уже 28 тысяч, а на 1 января 2015 года – 30 тысяч. Ежегодный средний годовой прирост компаний-банкротов составляет порядка 7,5%, тем не менее ежегодно мы инициируем примерно на 15% банкротств меньше, чем в прошедшем году.

Следующим взял слово член комитета «Управление рисками и внутренний контроль» Экспертно-консультационного совета Росимущества Александр Полтавцев. Он рассказал о том, что органы управления и, прежде всего, советы директоров могут сделать для того, чтобы возможные кризисные процессы не допустили перехода предприятий от категории «нормально работающих» в категорию «попавших в не очень хорошую кризисную ситуацию».

– При разработке стратегии нужно не допускать формализма, делать ее не кирпичом, который будет где-то лежать, а максимально рабочим инструментом, – считает Александр Полтавцев. – Более того – рассмотрение и подготовка годовых планов, утверждение бюджетов также могут использоваться для того, чтобы не позволить предприятию скатиться в кризисное состояние.

Докладчик привел пример: при подготовке Росимуществом долгосрочных программ развития совет директоров одной из компаний проанализировал риски и пришел к выводу, что для них наиболее значим валютный риск, поскольку они используют большое количество импортных комплектующих. Еще до наступления кризиса руководство организации решило заполнить склады

импортными комплектующими и, как показало время, не прогадало.

По мнению эксперта, в каждодневной деятельности совет директоров должен предугадывать возникновение кризисных явлений, контролировать реализацию программных документов и анализировать возникающие риски.

Партнер McKinsey&Company Владимир Кулагин добавил, что в условиях кризиса руководители вынуждены добиваться достижения гораздо более амбициозных целей, совету директоров и топ-менеджменту компании необходимо брать на себя повышенные обязательства. Ведь чтобы добиться реальных результатов, компании необходимо разработать и провести очень много мероприятий.

Владимир Кулагин отметил, что в условиях кризиса важным фактором является мотивация менеджмента. Часто за средний, хороший, отличный и превосходный результат команда руководителей получает примерно одинаковое вознаграждение. Если результат действительно низкий и приходится срезать бюджет, нужно наказывать рублем или долларом, не выплачивая премию.

Безусловно, помимо мотивации, есть и другие значимые факторы: готовность пересматривать бизнес-процессы, правильно расставлять приоритеты. Немаловажную роль играет сам руководитель, который стоит во главе трансформации – процесса структурного изменения работы компании.

Лучших – в реестр

Многие докладчики говорили, что антикризисное управление заключается в предвидении кризисных явлений. Чтобы успешно справляться с этой задачей, по мнению начальника управления государственных программ и проектов ОАО «Московский индустриальный банк» Натальи Шабуниной, руководящие кадры и команда должны обладать определенным набором характеристик.

– В первую очередь, у них должна быть заинтересованность в антикризисных мероприятиях, понимание всех процессов, происходящих в компании, определенный уровень профессиональных знаний и большой опыт, – отметила Наталья Шабунина.

Однако в условиях кризиса многие предприятия вынуждены сокращать расходы, не все могут содержать эффективную антикризисную команду. Если подобной команды нет, а уходить в банкротство не хочется, Наталья советует обратиться за помощью в банк, который заинтересован в возврате партнером кредита, обладает огромным опытом в разных отраслях, видением экономики и процессов в целом, доступом к обширным базам данных, умеет их обрабатывать, проводить

теоретический и практический их анализ. Кроме того, в банках есть методики стратегического планирования для предотвращения или преодоления кризисных явлений.

Очевидно, что, какими эффективными ни были бы антикризисные меры, без участия профессиональных сотрудников их вряд ли удастся реализовать в полной мере. Так каким должен быть успешный антикризисный управляющий? На этот вопрос ответила проректор Института экономики и антикризисного управления, председатель комитета «Банкротство и предупреждение несостоятельности организаций госсектора», к.псх.н, доцент Наиля Халимова.

– В рамках соглашения, подписанного между нашим институтом и Росимуществом, мы сформировали реестр антикризисных управляющих, – рассказывает Наиля Халимова. – В реестр включали людей, имеющих соответствующий опыт: наших выпускников; тех, кто проходил несколько раз обучение в нашем вузе; имеющих ученые степени, звания, допуск к гостайне, Специалистов с большой буквы. Чтобы наша жизнь стала лучше, мы должны использовать все возможности – нашего комитета, федерального агентства, коллегии независимых директоров, соответствующих специалистов консалтинговых организаций и в том числе рассматривать тот полк антикризисных управляющих, которых мы в своем институте создали и которые громко называют себя антикризисными управляющими.

По словам Наили Халимовой, эти люди имеют опыт восстановления платежеспособности предприятия, они не только работали арбитражными управляющими, руководителями предприятий, но в силу своей жажды знаний оканчивали всевозможные курсы, в том числе и курсы по преодолению конфликтных ситуаций для того, чтобы с позиции руководителя решать как можно больше вопросов. Сегодня реестр включает порядка тридцати человек и будет расширяться далее.

Подводя итоги круглого стола, организаторы поблагодарили участников за активное участие в обсуждении и отметили, что многие предложения будут отражены в итоговой резолюции. А также выразили надежду на то, что подобные встречи с экспертным сообществом будут регулярными и принесут практическую пользу, ведь бороться с кризисом нужно сообща.



Ирина
КРИВОШАПКА

Современный менеджмент:

научный лакмус экономики

Специалисты считают, что для формирования и развития модели высокоэффективного управленца завтрашнего дня уже недостаточно компетенций из области классического менеджмента

В Санкт-Петербургском государственном экономическом университете прошла Десятая международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы и перспективы». Ориентированная на всех специалистов в области управления, данная конференция в этот раз стала неким лакмусом нынешнего непростого времени в экономике России, где менеджмент является не просто звеном принятия решений, а системой функций и правил, с помощью которых удастся минимизировать последствия кризиса.

В ходе выступлений и дискуссий каждый участник вносил в эту систему свои теоретические и практические корректировки.

– Рассматриваемые конференцией проблемы очень важны, – отметил Александр Карлик, проректор по научной работе, д. э. н., профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации. – Наш университет проводил опрос и анализ уровня менеджмента в промышленности Санкт-Петербурга, и, к сожалению, он показал парадоксальную картину: опрошенные позитивно отзывались о топ-менеджерах и руководителях третьего уровня. А о среднем звене управленцев большинство высказались либо негативно, либо как об отсутствующем звене. Очевидно, что перед нами сейчас возникла еще одна задача – готовить эффективных менеджеров на всех уровнях.

Пожалуй, самой масштабной «школой управленцев» с широким разнообразием тем и качества знаний в настоящее время является Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Как рассказала д. э. н., профессор Финансового университета при Правительстве РФ Маргарита Мельник, собирая по крупицам опыт и традиции, менеджмент сейчас стал крупным факультетом с большим коллективом ученых и собственной системой преподавания такой науки, как менеджмент.

– Российская школа всегда обладала опытом управления с точки зрения организации производства, – подчеркнула Маргарита Мельник. – Мы видим сочетание проблем производства на нескольких уровнях – от рабочего места до вершины интеграции хозяйственного объекта. Это сочетание поэтапное, временное и только потом структурное. В результате смены технологий меняются требования к производству и квалификации работников. И в центре внимания помимо вопросов, связанных с оборудованием, стоит квалификация работников, которые и дают предпри-

ятию возможность развивать разные бизнес-процессы. Этими изменениями мы должны управлять постоянно, работая в области оперативного планирования. Сегодня в менеджерской литературе огромное внимание уделяется тому, как надо заниматься стратегией, что важно – разработать очень хорошую стратегию или суметь сделать так, чтобы стратегия была доведена до каждого сотрудника на предприятии.

Тем не менее, отметила профессор, вызывает беспокойство то, что сейчас основное внимание уделяется вопросам, связанным с интеллектуальными бизнес-процессами, тогда как подготовке производства – конструкторской, технологической и организационно-нормативной – внимания достается меньше. В итоге – у топ-менеджеров все хорошо, а на этапе рабочего звена – плохо, потому что за ним ничего нет. Элемент подготовки специалистов для производства становится все более важным. И если сейчас разрабатываются профессиональные стандарты, например самые недавние – по бухгалтерам и аудиторам, то должны также разрабатываться и образовательные стандарты.

С этим согласился Алексей Попович, д. э. н., заведующий кафедрой менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского и поделился собственными планами по развитию образования в сфере менеджмента. Докладчик отметил, что вопросы качественной подготовки управленческих кадров во всех сферах и на всех уровнях управления экономикой не просто очень актуальны сейчас – этим темам стоит придавать особое внимание.

– Для формирования и развития модели высокоэффективного управленца завтрашнего дня уже недостаточно компетенций из области классического менеджмента, как бы успешно он ни развивался, – сказал Попович. – Не решит данный вопрос и стремление развивать у специалиста



Алексей ПОПОВИЧ

необходимые качества из области классического эмоционального и даже делового лидерства. Сейчас требуется сочетание содержания и формы подготовки менеджмента и лидерства для создания эффективного использования уникальных методик подготовки будущих управленцев.

В Омске функционируют свыше тридцати вузов, где подготовка менеджеров распределена по различным факультетам. Однако в городе отсутствует не только специальный вуз, но и факультеты управления. В связи с этим, подчеркнул Алексей Попович, назрела необходимость кардинальных изменений в подготовке управленческих кадров.

— Традиционно объединение усилий в подготовке специалистов происходит путем формального слияния нескольких вузов, — рассказал он. — Эффективность работы таких корпоративных университетов оставляет желать лучшего, так как персонал после объединения озабочен больше выяснением отношений, будущим статусом, возможностями увольнения, а не повышением эффективности работы.

Подготовка управленческих кадров на базе ОмГУ им. Ф.М. Достоевского будет консолидирована путем создания Академии лидер-менеджмента на правах факультета. Эта академия должна стать учебно-научно-инновационно-производственно-коммерческим комплексом, базовой структурой всесторонней подготовки кадров, включая переподготовку и повышение квалификации. Данная структура формируется на базе кафедры менеджмента ОмГУ, которая стояла у истоков подготовки управленческих кадров и сейчас является базовой структурой в Омском регионе.

По словам Поповича, есть идея — сформировать на базе ОмГУ Общероссийскую Академию развития управленческих наук. Эта тема будет обсуждаться на Международном управленческом форуме в Омске, который состоится в 2015 году. Как отметил А. Попович, эти проекты являются уникальными не только для России, но и для зарубежной практики подготовки управленческих кадров.

Кризис — в пользу

По мнению д. э. н., доцента Финансового университета при Правительстве РФ Ольги Кожевиной, повышение качества управления является антикризисной мерой.

— В сегодняшних условиях глобальных изменений в экономике, трансформации и переосмысления взглядов на осуществление бизнес-процессов менеджмента повышение качества управления в промышленности и обеспечение устойчивости реального сектора становятся приоритетной задачей, — отметила Ольга Кожевина. — Распространение кризисных явлений 2014–2015 годов усугубляется секторальными ограничениями, российская экономика с подобным кризисом ранее не сталкивалась. Вместе с тем, это может способствовать ревитализации промышленного сектора на инновационной основе, повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей.

По мнению О. Кожевиной, в стратегировании регионального промышленно-технологического развития с позиции устойчивых трендов основными зонами опережающего роста реального сектора экономики могут стать крупные города, а также регионы, имеющие геополитическое значение. Цели и индикаторы развития промышленного производства, комплекс институционально-инфраструктурных мероприятий представлены в действующих государственных программах «Экономическое развитие и инновационная экономика», «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» и регулируются нормами федеральных законов «О промышленной политике в Российской Федерации» и «О стратегическом планировании в Российской Федерации». На уровне субъектов Российской Федерации необходимо разработать региональные целевые программы развития промышленности с оптимальным механизмом бюджетного планирования, предусматривающим оценку рисков, внутренних и внешних эффектов от реализации программы, инструменты государственно-частного партнерства.

Разработка стратегии развития как региона, так и определенной организации сопровождается индивидуальными проблемами. Специалисты полагают, что необходимо обозначить границы проблем и совершить ряд последовательных шагов к поставленной стратегической цели. Как отметила в своем выступлении Елена Рябинина из Санкт-Петербургского государственного экономического университета, каждый из таких шагов может рассматриваться как решение жесткой или мягкой проблемы.

— Очевидное различие между жесткими и мягкими проблемами в том, что первые поддаются количественному анализу и имеют единственное решение, вторые же описываются качественно и не имеют единственного решения, — сказала Рябинина. — Представлять проблему как жесткую

целесообразно тогда, когда имеется положительный опыт решения подобных проблем. Например, совершенствование системы мотивации рабочих предприятия можно отнести к «жестким» проблемам, так как имеются многочисленные наработки и рекомендации по этому вопросу. Проблема же совершенствования системы мотивации управленческого и инженерно-технического персонала, труд которых является во многом творческим, сложно поддается измерению, а результаты сказываются на деятельности всей организации, может быть отнесена к «мягким».

Первоначально применение системных идей в менеджменте было направлено на решение жестких проблем организации. Наиболее известными методами, применяемыми в стратегическом планировании и управлении, являются системный инжиниринг, системный анализ и исследование операций. Они требуют хорошо структурированных проблем, четко обозначенных препятствий и необходимых изменений. При решении мягких проблем организации можно попытаться с помощью методов системной стратегии вмешательства представить мягкие проблемы как жесткие. Если это не удастся, следует использовать методы мягкого системного подхода и базирующиеся на них методики организационного развития. Можно сказать, что если жесткие методологии ведут к разработке систем, то методология мягкого системного подхода — к согласованным изменениям.

Правильное управление

На протяжении развития менеджмента как науки было множество попыток придумать комплекс универсальных мер, которые привели бы организацию к успеху посредством правильного управления.

Тем не менее уникальность каждой системы требует набора специфических инструментов, и набор этот так же уникален, как сама организация.

В своем выступлении к. э. н., доцент Санкт-Петербургского государственного экономического университета Светлана Фирсова представила свое видение классификации систем Р. Акоффа: детерминированной, анимационной, социальной и экологической. Общее развитие, по мнению Фирсовой, идет от детерминированной системной модели к экологической за счет увеличения влияния отдельных элементов, которое достигает максимума именно в экологической модели.

— Такая классификация отражает общее развитие принципов управления в сторону гуманизации общества в целом и рабочего пространства в частности, — сказала Фирсова. — Однако в практике можно проследить и обратные движения, которые также вполне обусловлены конкретными

факторами, влияющими на стабильность бизнеса.

Например, сетевое сообщество профессионалов может отказаться от индивидуальных задач и амбиций и создать вполне структурированную организацию по социальной системной модели. В этом случае полномочия центрального аппарата существенно увеличатся, а степень автономности участников снизится за счет включения административного влияния, роль экономических методов влияния возрастет при снижении влияния социально-психологических факторов. При определенных внешних и внутренних факторах организация социального типа может трансформироваться в анимационную. Этому может способствовать снижение активности структурных единиц и их лидеров, а также кризисная обстановка на рынке. Например, придется сконцентрировать власть в центре, чтобы избежать разрушительного влияния кризиса. При этом вчера еще самостоятельные структурные единицы начнут функционировать как детерминированные филиалы со всеми вытекающими последствиями.

По словам Фирсовой, неверный подбор методов управления неуклонно ведет к появлению организационных патологий. В частности, отсутствие процедуры согласования целей отдельных подразделений может привести к аппаратному прессингу, то есть доминированию целей аппарата над целями производящих подразделений. Организация постепенно превращается из социальной в анимационную. Тип системной модели организации определяет выбор методов влияния на сотрудников компании и бизнес-процессы. Правильная диагностика системной модели открывает пути для совершенствования ее деятельности и повышения степени управляемости системы. Неадекватный выбор методов управления приводит к организационным патологиям, изменению системной модели и снижению эффективности деятельности компании.

Как отметили участники конференции, проблематика современного менеджмента обширна; в рамках обновления экономических условий появляются новые методы борьбы с рисками, антикризисные программы и адаптационные мероприятия. Представители научной элиты делают новые теоретические открытия, реализацию которых они желали бы увидеть на практике. Возможно, поэтому из уст выступавших этот раз звучали в том числе предложения активнее вовлекать в процесс обсуждения, распространения передового опыта представителей практики управления, руководителей и специалистов структурных подразделений компаний, задачей которых является принятие рациональных решений в корпоративном, стратегическом, операционном, кадровом менеджменте.



Кредиторы ЖДУТ честного диалога



Эксперты обсудили кризис корпоративного долга и рассказали, кому банки готовы помочь с реструктуризацией

В настоящее время, когда экономика России переживает непростые времена, вопросы кризиса корпоративного долга особенно актуальны.

Нелегко приходится как банкам, так и их клиентам, которые, несмотря на суровые реалии, надеются спасти бизнес. По мнению экспертов, в нынешнем году нас ожидает волна реструктуризаций и серьезный рост проблемной задолженности практически во всех секторах.

Однако и для заемщиков, и для банков кризис несет не только опасности, но и новые возможности. Об этом говорили участники конференции «Кризис корпоративного долга. Технологии разрешения сложных ситуаций между кредиторами и заемщиками», организованной газетой «Ведомости».

Мероприятие прошло в гостинице «Марриотт Роял Аврора»

Три кита успешной реструктуризации

Конференция началась с обзора рынка проблемных долгов. Некоторые макроэкономические факторы и прогнозы прошедшего и текущего годов проанализировал председатель совета директоров, главный управляющий директор Proxima Capital Group Владимир Татарчук.

Он напомнил, что, согласно информации Росстата, в 2014-м рост ВВП в России составил около 0,5%, а инфляция достигла 11,5%. По данным Центрального банка РФ, объем просроченной корпоративной задолженности в банках на конец 2014 года составлял 1,2 трлн рублей, или 4% от корпоративных портфелей. По мнению Владимира, это достаточно здоровая ситуация. Кроме того, по оценке участников рынка, доля реструктурированных кредитов составила 15% от объема портфелей.

Что касается нынешнего года, то Минэкономразвития РФ прогнозирует инфляцию на уровне 12% и падение ВВП России на 3%.

— Многие коллеги считают, если действительно падение составит всего 3% — это очень хорошо. Но, возможно, оно будет более серьезным — до 10%, — отметил специалист. — Также, согласно

нашим собственным прогнозам, объем просроченной корпоративной задолженности в банках достигнет порядка 10%. А доля реструктурированных кредитов на конец 2015 года составит до 60% от объема портфелей. Очевидно, нас ожидает волна реструктуризаций и серьезный рост проблемной задолженности практически во всех секторах, даже в относительно здоровых.

Владимир Татарчук акцентировал внимание на том, что основы успешной реструктуризации корпоративного долга держатся на трех базовых китах. Первый — нахождение реального сценария развития компании.

— Одна из больших проблем российского рынка связана с тем, что многие компании, сталкиваясь с трудностями, пытаются решать вопросы по мере возникновения и не отвечают на главный — как они реально преодолеют эти трудности? Честная бизнес-модель должна быть скорректирована с учетом реалий рынка. Безусловно, кредиторы ждут откровенного диалога. Пусть он будет непростым, но основанным на учете реальных событий и данных. Если компании-заемщики не понимают, что будет с ценой нефти, курсом доллара, как будут складываться их продажи, надо искренне об этом говорить. Только



Владимир
ТАТАРЧУК

тогда кредиторы сделают шаг навстречу к ним, — уверен председатель совета директоров Proxima Capital Group.

Более того — многие собственники компаний считают, что они не виноваты в проблемах своего бизнеса, просто не вовремя вырос доллар, упала нефть, и банк обязан войти в их положение. Однако мало кто из них задумывается о необходимости проведения тщательной работы над ошибками, хотя это облегчило бы разговор с кредитором, который должен увидеть и пове-

рить, что собственник будет работать по-другому и больше не попадет в такую ситуацию. Анализировать возможности роста и улучшения бизнеса компании необходимо даже в кризис.

Второе условие успешной реструктуризации — ответственное отношение собственников бизнеса.

— Банк должен видеть, что собственник отвечает за взятый долг и готов его вернуть. Часто кредиторы требуют подтвердить это намерение залогом имущества и привлечением других активов, что, по сути, правильно, — считает эксперт.

Третий немаловажный фактор — стальные нервы в общении с кредиторами. Безусловно,

у каждого банка свои интересы, и он работает на благо своих акционеров. Поэтому собственник бизнеса должен быть готов решать вопросы комплексно, а не «латать дыры». Именно он должен стать инициатором общения с кредиторами.

— Кажется, что в стабильные времена в банках в сфере продаж работают улыбчивые и приветливые люди, предлагающие приобрести финансовые продукты. Когда же наступает период дефолта, кризиса, на место улыбчивых людей приходят жесткие и требующие. На мой взгляд, это правильно, поскольку процесс взыскания и дискуссия относительно проблемной задолженности — не самый приятный процесс. В такой ситуации заемщик должен правильно коммуницировать с кредиторами и свое-

временно решать проблемы, — подчеркнул Владимир Татарчук.

Он также отметил, что эффективное решение вопросов реструктуризации корпоративной задолженности требует отдельных специальных навыков, и обозначил технологические особенности данной процедуры. Одна из них — равное отношение ко всем кредиторам. При этом нельзя смешивать равенство коммуникации с индивидуальными особенностями банков. Безусловно, каждый из них представляет отдельную организацию, и нужно понимать ее специфику, потребности, мотивы, выстраивать отношения с учетом этой специфики.

— Я считаю, диалог должен начинаться с общения с самыми сильными кредиторами. Многие заемщики сначала договариваются с самыми слабыми — владельцами облигаций, а потом, на основе договоренности с ними, надеются договориться с сильными. Это совершенно неправильная тактика, которая приводит к развалу синдикатов, — сказал специалист.

Также значимая роль отведена тайм-менеджменту: произошедшие изменения в законе о банкротстве позволяют банкам гораздо быстрее «добегать» до заемщиков. Поэтому так важна своевременная коммуникация между всеми участниками и прозрачность процесса. А также точный расчет времени начала переговоров о реструктуризации.

Не стоит забывать и о возможной помощи государства при реструктуризации долга. Сложность получения такой помощи не означает отсутствие возможности ее предоставления. Причем помощь возможна не только в виде государственных гарантий и звонков в банки «сверху», но и в виде работы с госзаказчиками разного уровня.

Другая важная технологическая особенность — соблюдение требований законодательства.

— Сегодня процветают технологии преднамеренного банкротства собственного бизнеса. Это острое и опасное оружие: как только вы решили так выстроить взаимоотношения с банком, вы открываете ящик Пандоры, и банк справедливо может очень больно ответить, — отметил эксперт.

— Любой экономический кризис — серьезное испытание для любого бизнеса, в том числе и для банков. И проблемы с возвращением кредитов — всегда головная боль и для заемщиков, и для кредиторов. Но если обе стороны готовы к диалогу, эти проблемы решаемы. Ведь даже самые сложные случаи потенциальной несостоятельности могут и должны быть преодолены при ответственной, своевременной и правильно организованной работе с кредиторами, — уверен Владимир Татарчук.

Нелегко придется четырем отраслям

Ситуацию с корпоративными долгами со стороны корпоративного сектора оценил директор по стратегии, развитию бизнеса и финансовым рынкам Объединенной компании РУСАЛ Олег Мухамедшин.

— С моей точки зрения, успешная реструктуризация долга — некий компромисс, в результате которого все участники процесса выходят из него без потерь, — отметил эксперт. — Очевидно, компромисс должен устраивать все стороны. Для этого необходимо определить цели, которые преследуют стороны, участвующие в процессе реструктуризации задолженности. Цель кредитора понятна — он стремится вернуть долг в полном объеме либо с неким минимальным дисконтом и с учетом того, что реструктуризация приводит к увеличению кредитного долга, получить доход. Цель акционеров — не потерять вложенный капитал и в процессе реструктуризации иметь возможность получать дивиденды, ведь для них бизнес — не благотворительность. Задача менеджмента — найти компромисс.

Позицию кредитора по обсуждаемой теме озвучила руководитель дирекции обслуживания и финансирования корпоративных клиентов, член правления Райффайзенбанка Оксана Панченко, обозначившая ключевые условия, определяющие возможности банков и заемщиков по разрешению проблем «плохих долгов». Среди них: текущий уровень достаточности капитала и доступности источников для его пополнения, сложившаяся практика работы с проблемными и уже проблемными активами, степень взаимодействия сторон, а также темпы роста просрочки.

Оксана Панченко отметила, что одним из вызовов 2015 года станет «капитальный» вопрос — необходимость докапитализации банков на достаточно серьезные суммы. Об этом свидетельствует в том числе падение прибыли банковской системы по итогам 2014 года по сравнению с 2013-м.

— Несмотря на объявленный размер господдержки банковского сектора в нынешнем году и слаженные действия регулятора, острота проблемы на уровне отдельных участников остается крайне высокой. В то же время доступность госсредств и иных источников капитала не безгранична; более того, каждый участник системы выбирает для себя приемлемые решения самостоятельно, тогда как рост «плохих долгов» в любом случае усиливает давление на капитал, — подчеркнула эксперт.

Оксана Панченко напомнила, что в кризисный 2009 год объем просроченных кредитов составил порядка 500 млрд рублей. Очевидно, и в нынеш-

нем году банковскую систему ждет серьезная проверка на качество кредитных рисков.

К позитивным поддерживающим факторам Оксана отнесла поддержку реального и финансового сектора со стороны государства и регулятора, наличие различных форм и инструментов поддержки, проверенных в 2008–2009 годах и готовых для оперативного применения.

— Мы очень пристально смотрим за тем, как будет вести себя система в целом, не возникнет ли волны «усталости» заемщиков, которой мы так боялись во время прошлого кризиса. И, надо признать, она не случилась. Всегда придерживаемся стратегии о том, что договариваться и искать пути решений между банком и заемщиком проще, дешевле и полезнее, — убеждена Оксана Панченко.

С этим согласился вице-президент — директор управления по работе с проблемными активами Сбербанка Максим Дегтярев. По его словам, сегодня основная работа банка связана не с активизацией взысканий, а с превентивными мероприятиями.

— Всегда лучше предупредить болезнь, чем ее лечить. Но если вы заболели, то чем раньше будет обнаружена болезнь и начнется лечение, тем больше вероятность выздоровления с меньшими потерями. Поэтому основные усилия всего нашего банка сосредоточены именно на выявлении и раннем купировании проблем, что вполне возможно на ранних этапах, до выявления основных факторов проблемности и возникновения просрочки. Так, банком утвержден перечень триггеров ранней диагностики, при срабатывании которых проводится углубленный анализ деятельности заемщика с целью выявления возможных негативных тенденций в функционировании бизнеса заемщика, проводится стресс-тестирование. Мы делаем это, в первую очередь, для клиентов, потому что наша цель — провести реструктуризации тем клиентам, которые столкнулись с финансовыми или экономическими трудностями, но имеют жизнеспособные модели бизнеса, не дожидаясь просрочки. Поэтому следующий шаг, который мы делаем по результатам тестирования, для каждого сегмента, отрасли стараемся разработать стандартный продукт по реструктуризации, предусматривающий специальные сроки и график возврата кредита, включая возможность баллонных платежей для ряда типов кредитов, обеспечение, процентную нагрузку, ковенанты, — пояснил Максим Дегтярев.



Олег
МУХАМЕДШИН



Оксана ПАНЧЕНКО



Алексей ЧАЛЕНКО,
Максим ДЕГТЯРЕВ

Он подчеркнул, что сегодня ситуация в части «плохих» кредитов непростая, однако пока лучше, чем на пике предыдущего кризиса. Например, в конце 2009 года в Сбербанке доля «плохих» кредитов с просрочкой свыше 90 дней достигала 9,1%. За последние шесть лет ситуацию удалось выровнять, и на 1 января 2015 года таких кредитов было всего 1,9%. Предсказывать, каков будет показатель доли «плохих» кредитов в конце нынешнего года, – дело неблагоприятное.

– В любом случае мы предпринимаем меры по усилению функций мониторинга финансового

состояния клиентов и по работе с проблемными активами. При этом банк всегда готов помочь добросовестным клиентам, оказавшимся в сложной ситуации, – заверил Максим Дегтярев.

По мнению заместителя председателя правления, руководителя корпоративного и инвестиционного блока МДМ Банка Алексея Чаленко, в реструктуризации будут нуждаться четыре отрасли. Нелегко придется строительству и девелопменту, владельцам недвижимости, автодилерам и ритейлерам.

– Ситуация сложная: у заемщиков нет капитала,

да и у ряда частных банков ликвидность ограничена. Для заемщиков это означает невозможность проведения реструктуризации с погашением всего долга. Им негде взять средства: банки очень ак-

куратно дают новые кредиты, – рассуждает Алексей Чаленко. – Поскольку банк не может пойти на серьезные списания и предоставить большие льготы, поле для договоренности по этим четырем отраслям очень простое.

Эксперт подчеркнул: при работе с такими заемщиками банки, в первую очередь, будут смотреть не на наличие собственного капитала, а на желание собственника проявить некую ответственность и на эффективную бизнес-модель.

– Если к нам придут люди, готовые поменять бизнес-модель и отвечать за будущие решения, готовые менять неэффективный менеджмент на более эффективный, мы с большой вероятностью поможем им с реструктуризацией, – отметил заместитель председателя правления МДМ Банка.

Также он обратил внимание на отсутствие эффективных консультантов, которые смогли бы, при необходимости, поменять бизнес-модель или помочь компании выйти из кризиса.

– Зачастую некомпетентность финансовых директоров вынуждает собственников нанимать консультантов. В основном консультанты выполняют функции переговорщиков и финансовых служб самих компаний. Собственникам, у которых слабые финансовые службы, на это стоит обратить внимание, – резюмировал Алексей Чаленко.

Каждый банк – словно отдельная Вселенная

На второй секции эксперты обсудили вопросы реструктуризации корпоративных кредитов и публичного долга. Управляющий директор Proxima Capital Group Заали Цанава представил взгляд на проблему со стороны должника и рассказал об эффективном построении системы взаимодействия с банками в условиях долгового кризиса.

– В данном случае, на мой взгляд, можно провести аналогию с охотой. Никто не пойдет на охоту неподготовленным. Чтобы подобрать обмундирование, необходимо хорошо знать местность. Кроме того, нужно понимать, на кого ты идешь, потому что в противном случае охотиться будут на тебя. Примерно так же обстоит ситуация с заемщиками. Они должны знать внутреннюю «химию» банка, в котором получают кредит: как он живет, как в нем принимаются решения. Это крайне важно, потому что каждый банк словно отдельная Вселенная со своей спецификой и внутренним алгоритмом, – считает Заали Цанава.

Он напомнил о существующей легенде, что во взаимоотношениях между банком и должником банк – всегда сильная сторона.

– Я глубоко убежден в обратном: он – не очень

сильная сторона, если не сказать, что слабая. Это связано в том числе и с тем, что банк находится под государственным регулированием, – аргументирует специалист. – Более того – у большинства банков сегодня недостаточно капитала и если у него недостаточно капитала или он находится на критическом уровне, то не может требовать с должника возврата долга, т.к. несоблюдение нормативов грозит банку отзывом лицензии.

Еще одна «слабость» банков в том, что они могут работать только с деньгами и рассматривают ситуацию узко: если есть долг, значит, требуется «догнать» должника и вернуть средства. Если они забирают в оплату долга заложенный актив, то не всегда понимают, что с ним делать дальше.

– Во время моей работы в одном из крупнейших банков я занимался проблемной задолженностью. Приведу один из ярких примеров. Нам удалось «добежать» до одного не очень большого сталелитейного завода, чему мы радовались ровно один день. На следующий оказалось, что печи гасить нельзя, людей увольнять нельзя, предоплаченный товар нужно отдать, металлолом необходимо закупать, плюс платить за электроэнергию. Просто так приостановить производство мы не могли, – рассказывает Заали Цанава. – Подобные ситуации не единичны, и они привели нас к пониманию того, что да, мы будем в определенной степени жесткими с должниками и будем «догонять» их и дальше. Но если у нас есть хоть какая-то возможность договориться, то нужно ее ценить.

По мнению управляющего директора Proxima Capital Group, зачастую банки инертны и не приемлют альтернативных способов возврата долга. Например, если должник, попавший в проблемную ситуацию, производит определенную продукцию, возможно, стоит обратиться к помощи других должников, которые могут торговать этой продукцией. Тем самым банк вернет некоторые средства.

Также Заали Цанава рассказал про еще один механизм работы банков с должниками. Если должник допускает просрочку, то не только автоматически попадает в «проблемный» список; меняется круг людей, которые с ним работают. Это делается специально, чтобы в том числе создать внутри банка напряженную ситуацию противопоставления всех против всех. Безусловно, те, кто работал с заемщиком, радели, чтобы он не попал в «черный список», потому что потом он автоматически переходил к другим сотрудникам банка и, соответственно, ничего хорошего это не сулило.

Кроме того, эксперт оппонировал Алексею Чаленко в части отсутствия эффективных консультантов по работе с проблемной задолженностью. Он считает, что эксперт эксперту рознь, и дорогого стоит, когда консультанты взяты не «с улицы», а имеют опыт работы в банке, видят всю ситуацию его глазами, знают его позицию относительно разных ситуаций и понимают, по какому принципу принимаются те или иные решения.

Заали Цанава отметил, что с точки зрения банкиров в период кризиса на первый план выходит такое понятие, как «доверие». Оно, в свою очередь, может послужить для должника спасительным амортизатором.

– Не нужно бояться банков. Должнику следует приходить в банк как можно раньше, не дожидаясь, когда ситуация в компании зайдет в тупик и спасать будет нечего. Банк должен видеть, что собственник действительно хочет спасти свое детище. Если это чувствуется, то и разговаривать с должником будут по-другому, – уверен специалист.

Он призывал не допускать сценария, когда банк перестанет верить заемщику, ведь в таком случае переговорный процесс завершится провалом. Нужно искать точки соприкосновения, вести честный, открытый диалог, уметь слушать и слышать.

– Казалось бы, такие простые вещи, но на практике про них нередко забывают. Более того, некоторые банки сами не заинтересованы в переговорном процессе, им проще забрать залог. Другие же грозят пальцем, ругают, разговаривают, но до определенного времени жестких действий не предпринимают. Однако если банк временно не трогает должника, то рано или поздно это



Заали ЦАНАВА

Дмитрий
МОХНАЧЕВ

произойдет и скорость «смерти» заемщика будет очень быстрой. А ведь можно было договориться, попытаться решить проблему мирно, не доводя происходящее до катастрофы. Я – за переговоры, – резюмировал Заали Цанава.

Кого поддерживать?

Говорили участники конференции и о том, каких заемщиков банки готовы поддержать в кризис. Старший вице-президент, член правления ЮниКредитБанка Дмитрий Мохначев считает, что, в первую очередь, поддержки банка достоин заемщик, имеющий красивую, правдоподобную историю, у которой может быть либо реалистичный план реструктуризации, либо, в худшем случае, согласованные и обоснованные предложения по минимизации возможных потерь банка.

– Хотя мы работаем в финансовом секторе, наш бизнес, на мой взгляд, заключается в том, что мы торгуем историями. Клиенты размещают у нас свободные денежные средства, потому что их устраивает история о нашей надежности. Мы же в свою очередь готовы дать их в долг тому, кто расскажет лучшую правдоподобную историю о том, как он ими эффективно распорядится, которую мы сможем дальше транслировать нашим клиентам, акционерам, регуляторам, опять-таки в подтверждение нашей собственной истории о том, что мы понимаем, что делаем, – пояснил Дмитрий Мохначев.

Он отметил, что с экономической точки зрения банк всегда заинтересован в поддержании и развитии взаимоотношений с заемщиком, вне зависимости от его сегодняшнего экономического положения. Главное, по мнению эксперта, чтобы при этом банк обладал достаточной ликвидностью, капиталом, покрывал издержки и зарабатывал прибыль для акционеров. При этом чтобы общий риск не превышал планку, которую акционеры считают комфортной и безопасной. Однако проблемы могут возникать не только

по экономическим причинам, но и из-за прочих ограничений, например из-за репутационных рисков. В таком случае банк может принять решение о выходе из кредитных отношений с заемщиком.

– На мой взгляд, в обычной ситуации это не должно создавать проблем заемщику, поскольку то, что не нравится нам, может понравиться другому банку. Сложности возникают тогда, когда заемщик в силу разных причин не может перекредитоваться в другом банке, – рассуждает эксперт. – Когда мы говорим о погашении кредита, складывается такое впечатление, что заемщик взял что-то ему не очень нужное и может в любой момент вернуть долг. Это не так – заемщику для поддержания своей деятельности деньги нужны всегда. Поэтому погашение, например, кредита на пополнение оборотных средств возможно только в том случае, если он найдет какой-то другой источник финансирования этих потребностей. Если таких источников нет, единственный вариант – сокращение или ликвидация бизнеса.

Вот тут, считает Дмитрий, и возникает необходимость в красивой истории. Заемщик практически всегда понимает, что привело его компанию к данной ситуации, и в таком случае должен придумать убедительные и приемлемые для банка варианты выхода из нее.

– В этом случае у банка не будет оснований отказать заемщику в поддержке, ибо альтернативой является банкротство заемщика со всеми вытекающими из этого издержками, – уверен эксперт. – Здесь задавали вопрос: будем ли мы готовы, если у нас отсутствует абсолютная уверенность в том, что заемщик в течение десяти лет погасит кредит, говорить о реструктуризации. Ответ с моей стороны однозначно положительный при условии, если за этим стоит красивая история. Можно долго спорить о том, какой подход наиболее выигрышный – конструктивный или жесткий. На мой взгляд, необоснованно жесткий вариант деструктивно влияет на общую ситуацию, потому что все мы – и банки, и заемщик – сидим в одной лодке, и если она перевернется, то тонуть начнут все. На мой взгляд, лучше договариваться и придерживаться взаимоприемлемых вариантов решения вопроса, – подвел итог своему выступлению Дмитрий Мохначев.

Реструктуризация всегда начинается поздно

Не меньший интерес собравшихся вызвал доклад управляющего директора Alvarez & Marsal CIS LLP Алексея Евгеньева. Рассказывая о возможных действиях заемщика в ухудшающейся ситуации, эксперт отметил, что каждый подоб-

ный случай уникален и универсального рецепта, который бы подошел любому заемщику, к сожалению, нет.

– За последние несколько лет мы, проведя некоторые реструктуризации, идентифицировали шесть факторов, влияющих на сценарий развития ситуации. К ним относятся: начало переговоров, когда заемщик вступает в переговоры с кредитором; наличие новых денег и вообще состояние бизнеса; вероятный исход процедуры банкротства; размер и состав группы кредиторов; история взаимоотношений заемщиков и кредиторов; роль государства в подобной ситуации, – пояснил Алексей Евгеньев.

По его словам, одна из самых распространенных проблем связана с тем, что реструктуризация всегда начинается слишком поздно. Как правило, до последнего собственники надеются, что ситуация изменится к лучшему и на этот раз ничего катастрофического не случится. Но практика доказывает обратное.

– Общаясь с заемщиками, первое, что рекомендуем им: в случае возникновения проблемы срочно бежать в банк и договариваться о том, чтобы не обескровливать компанию и не лишать ее оборотных средств. Это позволит компании функционировать дальше, – подчеркнул специалист.

Другой пример – понимая, что дела обстоят плохо, компания начинает прибегать к странным способам «спасения»: задерживать зарплату сотрудникам, не платить налоги и бежит за помощью к банкам из пятой сотни, чтобы взять у них деньги под какие-то неадекватные условия. Однако все эти действия не только не помогут «утопающему», но и внесут серьезный деструктивный момент в переговоры со всеми кредиторами, потому как переговорная позиция существенно усложняется.

– Если компания проблемная, лучше не откладывать реструктуризацию, – советует Алексей Евгеньев.

Он отметил, что реструктуризация может иметь два варианта исхода: компания уходит в банкротство либо договаривается с кредиторами. Согласно данным, приведенным управляющим директором Alvarez & Marsal CIS LLP, из более чем 20 тыс. банкротств, которые произошли в 2014 году в России, выйти из них смогли только тридцать компаний.

– В США и Европе есть институт защиты от банкротства, и компания может уйти в банкротство, а потом выйти из него окрепшей и здоровой. В России такой практики нет, поэтому в нашем случае банкротство стоит рассматривать как механизм, нацеленный на разрушение компании. Возможно, это не самый плохой вариант, и,

прибегая к нему, не стоит испытывать иллюзий о сохранении бизнеса, – подчеркнул эксперт. – Думаю, в ближайшие несколько лет наибольшее распространение получат реструктуризации, при которых банкротство будет инициироваться совместно заемщиком и банком. Результатом станет вхождение банков в капитал большого числа заемщиков. Банки окажутся в непростой ситуации, и те, кто позубастее, будут вынуждены использовать нетрадиционные инструменты и акцентироваться на управлении полученными активами.

Алексей Евгеньев подчеркнул, что в подобных ситуациях стратегии поведения банков заметно различаются. Например, в случае небольшой проблемы с заемщиком государственные банки работают по достаточно четкой схеме, выстроенной за последние годы, и их действия достаточно предсказуемы. В случае более крупной проблемы их поведение несколько меняется и они зачастую готовы искать более сложные решения.

– Если исходить из нашего опыта, то иностранные банки не столь сильно боятся резервирования, и стратегия их поведения достаточно адекватна. Сложнее всего заемщику будет провести переговоры с частным банком, для которого вопрос достаточности капитала может быть критическим, – заметил докладчик.

По его мнению, во многих случаях реструктуризации мешает недоверие как со стороны банка, так и заемщика. Так, банк убежден, что нерадивого заемщика нужно немедленно наказать, отняв у него все, что можно. А заемщик уверен, что через проценты уже рассчитался с банком, да и банк должен войти в его положение.

– Недоверие возникает из-за недостатка коммуникации и открытого, разумного диалога. Возможно, чтобы недоверие исчезло, стоит привлечь третьих лиц, которым верят и те и другие. Компания не должна воспринимать банк как врага. Если рассказать ему истинную историю, попросить помощи, то реструктуризация пройдет безболезненно, – отметил эксперт.

Подводя итоги сказанному, участники конференции выразили надежду на то, что заемщики не будут перекладывать ответственность за происходящее на банки и ждать, пока они спасут их бизнес, а самостоятельно и, самое главное, вовремя предпримут необходимые усилия для его сохранения.



Алексей ЕВГЕНЬЕВ

Риск-менеджеры
ГОТОВЫ К ВЫЗОВАМ



Алексей СИДОРЕНКО и Эдуард САФИУЛЛИН

Управление рисками:

приоритеты
изменились

Экономический кризис дает риск-менеджерам уникальную возможность полностью пересмотреть и переформатировать систему управления рисками.

В то же время изменилась и роль самого риск-менеджера: все чаще руководители компаний хотят видеть на этой позиции не просто методолога, разбирающегося в рисках, но и хорошего финансиста, психолога, отраслевого эксперта. Об этом говорили участники Седьмой международной конференции «Корпоративные системы риск-менеджмента: лучшие практики», прошедшей в конце марта в Москве. Ее организовали CFO-Russia и Клуб финансовых директоров.

Классический риск-менеджмент уходит в прошлое

Открывая конференцию, директор по управлению рисками ООО «УК «РОСНАНО», основатель портала по управлению рисками www.risk-academy.ru, обладатель звания «Лучший риск-менеджер России 2014 года» Алексей Сидоренко предупредил, что насыщенную двухдневную программу стоит рассматривать как единую, целостную историю. А отдельные доклады лучших риск-менеджеров России – как кусочки пазла, каждый из которых важен для формирования сильной культуры управления рисками.

В своем докладе Алексей Сидоренко поднял одну из наблевших тем современного риск-менеджмента в России – слабую культуру управления рисками.

– Культура управления рисками не может сформироваться благодаря одной крупной инициативе или программе, которая якобы должна

перевоспитать руководство компании. Ее можно зародить только через большой набор маленьких инициатив, каждая из них отдельно важна, хотя изначально может показаться вполне тривиальной. В сумме они дадут эффект, к которому вы стремитесь. После конференции постарайтесь реализовать хотя бы по одной маленькой инициативе из каждого доклада, и вы увидите, как изменится сознание вашей команды и руководства, – обратился к коллегам эксперт.

Алексей Сидоренко уверен: риск-менеджер больше не может быть просто фасилитатором. Он должен иметь собственную позицию по поводу рисков того или иного инвестиционного и управленческого решения и участвовать в процессе их принятия. Кроме того, риск-менеджер должен работать в сотрудничестве с другими подразделениями компании для формирования единого мнения. Только совместно с финансистами, стратегами, юристами, службой безопас-

ности, аудиторами и контролерами можно выработать некую объективную позицию по поводу рисков и донести ее до высшего руководства.

– При этом уровень компетенций самих риск-менеджеров должен постоянно эволюционировать, ведь запрос руководства к риск-менеджменту в последнее время заметно изменился. Сообщество риск-менеджеров должно занять активную позицию в обучении и сертификации профессионалов в области управления рисками, – считает Алексей Сидоренко.

Он убежден, что в будущем нас ожидает революция риск-менеджмента:

– Мы наконец уйдем от классического управления рисками и начнем выстраивать риск-ориентированное управление бизнесом. Надеюсь, вскоре такие привычные элементы системы управления рисками, как карта рисков, планы мероприятий по рискам и отчетность о рисках, уйдут в небытие, – отметил лауреат премии «Лучший спикер CFO-Russia 2014».



Любовь ФРОЛОВА

Заместитель председателя наблюдательного совета «РусРиска» Артем Ворончихин согласился с тем, что приоритеты в управлении рисками меняются и в текущих условиях заметно возрастает роль риск-менеджера.

– Поскольку компания заинтересована в поиске новых ниш, направлений, точек роста и возможностей вытеснения конкурентов, очевидно, что риск-оценщики, риск-классификаторы, риск-консультанты и риск-методологи остались в прошлом. Требуются эффективные риск-менеджеры, которые смогут не только оценить последствия текущего кризиса, но и подготовиться к следующему – выявить будущие риски, – убежден эксперт.

А их, по прогнозу Артема Ворончихина, будет немало, в том числе инфраструктурные, кредитные и киберриски.

– Суммарный ущерб, который они приносят, в мире доходит до 1 трлн долларов в год, в России – до 60 млрд долларов. Средний размер ущерба за одну «атаку» в России составляет 3,3 млн долларов. Хотя принято считать, что киберриски важны только для банков и IT-компаний, в наши дни от IT-систем зависит все управление производством и финансами, – заметил специалист.

О системе управления рисками как инструменте повышения эффективности бизнес-процессов рассказал руководитель службы внутреннего контроля и управления рисками компании «Миле СНГ» Алексей Инюткин. Эксперт представил реестр рисков, который является хорошим инструментом для формирования годового плана внутреннего аудита, а также эффективным рабочим инструментом менеджмента компании для описания и внедрения контрольных процедур.

Лучшие инвестиции – в себя

Требования, предъявляемые сегодня к риск-менеджеру, изменились. Чтобы соответствовать им, специалист должен инвестировать в свое образование, развивать профессиональные компетенции.

– Пожалуй, инвестиции в себя – самые лучшие инвестиции. После окончания кризиса у работодателей будут новые требования к специалистам. Скорее всего, они изменятся с учетом кризисных явлений, и если риск-менеджер не развивается, то вряд ли будет востребован, – считает член наблюдательного совета некоммерческого партнерства «РусРиск», руководитель направления по управлению рисками ООО «Евросеть-Ритейл» Любовь Фролова.

Уже сейчас руководители хотят видеть на этой позиции не просто методолога со знаниями в области построения процесса управления рисками, а междисциплинарного эксперта – психолога, юриста, проектного менеджера, продавца, который сможет продать такой специфический продукт, как система управления рисками. Поэтому риск-менеджер должен развивать свои профессиональные навыки быстрее, чем другие специалисты компании. В этом ему призвана помочь специальная система сертификации.

– В перспективе в России будет внедрена панъевропейская система сертификации Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров FERMA. Пока этого не произошло, мы решили самостоятельно развивать систему сертификации в нашей стране. В мае 2013 года в Росстан-

дарте зарегистрирована система добровольной сертификации «РусРиск», разработаны правила функционирования этой системы, в соответствии с которыми мы сейчас работаем, – рассказала Любовь Фролова.

Уже разработаны два уровня сертификации: «профессионал» (для специалистов с опытом работы в рисках или смежных областях не менее трех лет) и «специалист» (для молодых специалистов и студентов без опыта работы). Сертификация риск-менеджеров на уровень «профессионал» началась в прошлом году и продолжится в текущем, а со следующего займутся желающими получить уровень «специалист». Обучение для подготовки к сертификации планируется сделать очным и дистанционным с помощью видеоматериалов и материалов для самостоятельной подготовки.

Любовь Фролова уточнила, что российская программа сертификации на 80% соответствует требованиям, которые предъявляет FERMA к своей системе сертификации.

– Нас нередко спрашивают: почему бы не дождаться внедрения сертификации FERMA и не выдавать сразу единый европейский сертификат? Дело в том, что FERMA еще не определилась ни с порядком, ни с критериями лицензирования своих национальных ассоциаций, к которым относится «РусРиск», и сколько придется ждать их – неизвестно, конкретные сроки не называются, – комментирует она. – Конечно, мы заинтересованы в том, чтобы унифицировать две системы и выдавать риск-менеджеру один сертификат, который будет легитимен и в России, и в Европе.

Тем не менее отечественная система сертификации имеет ряд преимуществ: в частности, важное место в ней занимает поддержание квалификации специалиста уже после получения им сертификата.

– Это одна из наших уникальных разработок. Мы не хотим организовывать семинары только для поддержания основных знаний по процессу управления рисками. Мы планируем развивать у риск-менеджеров новые компетенции, например управление IT-рисками, комплаенс-рисками, непрерывностью бизнеса, психологию риска, автоматизацию управления рисками, – пояснила Любовь Фролова. – Для написания программ, развития сертификации приглашаем лучших риск-менеджеров России. Наши программы разработаны совместно с Алексеем Сидоренко, лучшим риск-менеджером 2014 года, а его портал Риск-Академия в 2014 году признан лучшим образовательным достиже-

нием в области риск-менеджмента. Мы стремимся сделать систему сертификации уникальной и востребованной, чтобы она стала платформой для развития компетенций как начинающих риск-менеджеров, так и опытных профессионалов.

Любовь Фролова напомнила, что в конце 2014 года Национальным советом при Президенте по профессиональным квалификациям утвержден профессиональный стандарт специалиста по управлению рисками. Профстандарт планируется сделать обязательным для компаний с долей участия Российской Федерации в уставном капитале более 50%. Сейчас идет активный процесс по сопряжению этого профстандарта с образовательными стандартами и программами вузов, чтобы у выпускников, выбравших профессию риск-менеджера, уже со студенческой скамьи развивались необходимые компетенции.

Получение новых знаний как начинающими риск-менеджерами, так и опытными специалистами стало не просто формальностью, а реальным и необходимым мероприятием для развития новых профессиональных компетенций риск-менеджера.

Мастер-класс от эксперта

В рамках конференции руководитель управления по риск-контролю ОАО «Фортум», лауреат премии «Лучший спикер CFO-Russia 2014» Эдуард Сафиуллин провел мастер-класс, во время которого рассказал об особенностях западной модели управления рисками, их адаптации к российским условиям ведения бизнеса на примере своей компании, поскольку ОАО «Фортум» входит в группу Fortum со штаб-квартирой в Эспоо (Финляндия).





Максим СУХАРИН

Эдуард поделился принципами управления рисками, сформулированными штаб-квартирой Fortum. Слушатели обсудили их в группах и подготовили доклады о том, как внедрять западные корпоративные принципы управления рисками в российских компаниях.

Лучший спикер CFO-Russia 2014 сделал акцент на том, что хорошо работающие на Западе принципы и методы управления рисками так же работают и в российских компаниях.

— Часто слышимые претензии к западным «лучшим практикам», которые не работают в наших условиях, относятся к практикам, в действительности не работающим на Западе и вообще нигде! Можно быть уверенным: если принцип управления рисками не удастся внедрить в российской компании — этот принцип почти наверняка не заработает нигде в мире, — подчеркнул Эдуард Сафиуллин.

По его словам, важно определить работающие «лучшие практики», для этого надо изучить опыт реального их внедрения. И не следует изобретать велосипед — какого-то уникального пути развития риск-менеджмента в наших условиях не существует.

Кроме того, эффективна только хорошо сбалансированная система управления рисками. На практике для управления каким-либо крупным риском предпринимается одно обособленное мероприятие, после чего делается вывод о снижении такого риска для организации «до нуля» — почти всегда ошибочный. Эдуард разобрал несколько кейсов, когда организации сталкивались со значительными рисками, будучи уверенными, что риски полностью под контро-

лем. «Закрыв» риск в одной точке бизнес-процесса, организация получала аналогичный риск на другой стадии.

— Поэтому вместо единой и всеобъемлющей политики по управлению рисками надо внедрять управление рисками непосредственно в бизнес-процессы организации, охватывая бизнес-процесс полностью. Нужны отдельные процедуры управления рисками в закупках, в инвестиционной деятельности, в процессе продаж. И не следует расслабляться — риски никогда не удастся снизить до нуля, — уверен докладчик.

Эдуард отметил, что принцип независимости риск-менеджеров от операционной деятельности не оправдал себя. Пришло время риск-менеджерам самим активно браться за управление рисками.

— Полная независимость риск-менеджера несколько не лучше встречающейся иногда ситуации, когда руководство воспринимает риск-менеджера как ответственного за управление всеми рисками организации. Риск-менеджеры должны входить в составы управляющих комитетов организаций, активно участвовать в их работе, принимать решения с учетом рисков и нести за эти решения ответственность, — считает руководитель управления по риск-контролю ОАО «Фортум». — Эффективность риск-менеджера, принимающего решения и несущего за них ответственность, значительно выше полностью независимого управленца в текущих экономических реалиях.

Достойный конкурент

Об опыте автоматизации системы управления рисками рассказал главный эксперт дирекции по управлению рисками «РусГидро» Максим Сухарин.

— Мы начали работу над этим проектом в 2011 году. На тот момент на российском рынке уже были представлены подобные системы, но они не соответствовали нашим требованиям. Дело в том, что у нас довольно большая компания, включающая более сотни дочерних и зависимых обществ и имеющая девятнадцать филиалов, — рассказывает эксперт. — Безусловно, было очень сложно «переварить» поступающий со всей России массив отчетности, не говоря уже о том, чтобы выявить риски и управлять ими.

Так и родилась идея создания модуля по сбору отчетности (один из модулей автоматизированной системы управления рисками), позволяющего оперативно собирать информацию и составлять «карту рисков», включая оценку худших сценариев, текущий статус рисков, что дает возможность проанализировать каждый риск более подробно и системно.

— Внедрив данный модуль, мы смогли реализовать одну из важнейших задач, связанную с созданием и наполнением базы данных о рисках. Это позволяет легко выявить и предупредить типовые риски. Ведь раньше нам приходилось заносить всю информацию в таблицы excel, возникала сложность с их обработкой и анализом, — пояснил Максим Сухарин.

Модуль по сбору отчетности состоит из нескольких блоков: вкладка «справочники» помогает избежать хаотичности за счет предварительной настройки структуры хранения данных (данные вносят только администраторы системы); во вкладке «реестр рисков» сводятся все риски, и можно посмотреть риски по выбранному объекту или проекту; вкладка «планы мероприятий, отчет» содержит информацию о мероприятиях по рискам и отчетность о статусе их выполнения; вкладка «карта рисков» позволяет автоматически отображать интерактивную карту рисков по выбранному объекту или владельцу рисков. Также в системе организован механизм автоматической рассылки уведомлений, который сообщит администратору или ответственному лицу (владельцу рисков) о внесении изменений в карточку риска и напомним о запланированных и пока не реализованных мероприятиях.

Максим Сухарин уточнил, что оценка рисков реализована двумя методами — количественным и качественным. Количественный метод оценки реализован на основе методологии Value at Risk, в программу «защиты» основные алгоритмы расчета VaR историческим и дельта-нормальным методами, а также имитационное моделирование методом Монте-Карло. Исходными данными для расчетов являются исторические данные о реализации рисков либо данные о вероятности или частоте реализации рисков, вводимые экспертами. Для качественных оценок реализован функционал формирования в модуле произвольных шкал оценок, например классических 3*3, 5*5, где по осям откладываются вероятность и ущерб от рисков с возможностью внесения текстовых пояснений для каждого балла шкалы.

— Разработанный нами продукт имеет множество преимуществ. В частности, модуль по сбо-

ру отчетности позволяет избежать различного интерпретирования «похожих» рисков и четко структурировать информацию по объектам, рискам, мероприятиям, а также наглядно отобразить все риски на карте рисков. Основной акцент нами сделан на формировании постоянно пополняемой «Базы знаний» о рисках и мероприятиях. Это позволяет быстро сформировать реестр рисков и план управления ими для новых объектов/проектов, а также использовать «Базу знаний» в качестве своеобразной шпаргалки для оценки полноты и качества выявления рисков и формирования планов мероприятий для существующего объекта или проекта. Еще одним преимуществом является использование лучших международных и российских практик в области управления ри-



сками, что позволяет при внедрении данного модуля на ДЗО/ВЗО общества (при существующих ограничениях в ресурсах) сразу соответствовать большинству предъявляемых требований к организации риск-менеджмента. Дополнительно хотелось бы отметить, что данный модуль — это уникальный проект для России, он является полностью отечественной разработкой, адаптирован под российского пользователя и составляет прямую конкуренцию западным аналогам, представленным в России, — подчеркнул докладчик.

В 2014 году автоматизированную систему управления рисками признали лучшим инновационным решением использования ИТ

в риск-менеджменте на конкурсе «Лучший риск-менеджмент в России и СНГ-2014», организованном «РусРиском».

В настоящее время проводится работа по замене средства отображения информации (Business intelligence) на аналогичный отечественный продукт. В планах – развитие модулей, связанных с прогнозированием и оценкой производственных рисков на основе методологии RCM-анализа, модулей оценки рисков, связанных с волатильностью цен на продукцию (в данном случае – рисков негативных колебаний цен на электроэнергию на ОРЭМе), модулей управления рисками инвестиционных проектов и оценки рисков мошенничества.

– Тиражирование разработанных нами модулей системы по затратам не превышает по стоимости подписки на известные информационные ресурсы типа СПАРК, БИР-Аналитик и т.п., – заключил докладчик.

Кодекс нельзя воспринимать как панацею

Одним из наиболее ожидаемых стал доклад начальника отдела методологии моделирования рисков Центрального банка РФ Юрия Полянского, который рассказал о планируемых для внедрения новых требованиях ЦБ РФ к качеству данных и информационным системам, используемым банками для управления рисками при внедрении ими Базельских IRB-подходов. Эксперт обратил внимание: в банковской сфере пока не сформировано единого представления, что именно подразумевается под качеством данных, в разрезе каких характеристик его рассматривать и какими показателями измерять, из-за чего возникают разногласия участников рынка.

– Если сформулировать коротко, то качественные данные – это необходимые правильные данные, предоставленные нужным людям в нужное время. Качество данных является ключевым компонентом качества информации и знаний, полученных из этих данных. Именно от качества данных зависит значительная часть многих бизнес-процессов и, главное, их результаты, – подчеркнул Юрий Полянский.

Он остановился на некоторых международных стандартах качества данных и пояснил, почему в нашей стране возникают сложности с их внедрением. Одна из основных проблем, связанных с внедрением требований к качеству данных в России, заключается в том, что в этой сфере недостаточно современных российских стандартов, а переводить и адаптировать к нашей действительности международные – не так уж просто. Кроме того, требования в этой сфере

носят, как правило, лишь рекомендательный характер.

– Конечно, существует ряд неофициальных переводов международных стандартов на русский язык, но они не подтверждены официально и не адаптированы к нашим реалиям. Наша система ГОСТов должна работать над этим. Сейчас не просто найти не только российскую версию этих стандартов, но даже английский вариант. Еще сложнее его перевести, не потому что мы не знаем английского языка, а потому, что в документе содержится масса нюансов и в описании каждой характеристики можно найти многообразие смыслов. Тесно связанный с этим вопрос корректной классификации характеристик качества данных также непрост, – уточнил Юрий Полянский.

Не меньший интерес участников конференции вызвало «интервью со сцены», во время которого начальник управления внутреннего аудита компании «НефтеТрансСервис» Анна Корбут побеседовала с директором Российского института директоров Игорем Беликовым.

Обсуждая Кодекс корпоративного управления, Игорь Беликов заметил: ни один документ нельзя воспринимать как панацею и, тем более, надеяться, что он откроет перед компанией горизонты прекрасного будущего. Кодекс, безусловно, является полезным и важным документом, содержащим обобщения российской и зарубежной практики в отношении различных аспектов практики корпоративного управления, включая риск-менеджмент. Однако не стоит ожидать, что он сам по себе совершит революцию в отечественном риск-менеджменте. Главное – какие реальные усилия будут предпринимать советы директоров для обеспечения создания и успешного функционирования в компаниях системы управления рисками. Данное направление работы, как подчеркнул Игорь Беликов, должно стать одним из ключевых в деятельности советов директоров в целом и их комитетов по аудиту в частности.

Анна Корбут добавила, что сообщество риск-менеджмента поддерживает такие документы, как Кодекс корпоративного управления, поскольку их появление подтверждает востребованность и существующий заказ на данных специалистов.

Больше стимулов для мошенничества

О том, как меняются приоритеты в карте рисков компании в текущих условиях, рассказал старший аудитор департамента внутреннего аудита ОАО «Волжская ТГК» Тимур Баязитов. По мнению докладчика, важно провести диагно-

стику действующих методов риск-менеджмента в компании, рассмотреть как внешнюю, так и внутреннюю среду.

– Диагностика внешней среды включает мониторинг деятельности других компаний. Мы встретились с риск-менеджерами компаний, находящихся на разных стадиях развития риск-менеджмента, чтобы понять общие направления движения и тенденции в области управления рисками. Затем на основе информации по компаниям отрасли, исследований по рискам, регистров рисков компании 2010–2012 годов собрали для себя реестр возможных рисков. Для лучшего понимания корпоративной культуры, готовности компании и работников, определения приоритетов в развитии риск-менеджмента провели встречи с высшим руководством компании, обсудили ключевые риски, также пообщались с предыдущим директором по рискам компании. Это помогло нам взглянуть с нескольких сторон на риск-менеджмент в том виде, в котором он существовал, и понять, что необходимо изменить, настроить, – отметил Тимур Баязитов.

По его словам, с учетом объединения компании, проходящих и планируемых изменений принято решение сосредоточиться на небольшом перечне стратегических рисков компании. Каждому из стратегических рисков назначен владелец риска, и планируются мероприятия по управлению факторами рисков. Одновременно будут поддерживаться и развиваться успешно применяемые подходы к оценке и управлению рисками в ходе бюджетирования и планирования, управлению рисками реализации инвестиционных проектов. Риски на уровне бизнес-процессов выявляются при актуализации нормативной и распорядительной документации объединенной компании и включаются в эту документацию в форме матрицы рисков и контролей.

Тему оценки рисков мошенничества поднял заместитель директора департамента внутреннего аудита холдинга «Вертолеты России» Андрей Мишанов. Он подчеркнул, что в условиях кризиса деятельность по снижению риска мошенничества становится более актуальной, поскольку у работников появляется больше стимулов и возможностей для совершения мошенничества, а также оправдания своих действий.

Докладчик назвал внешние и внутренние факторы, влияющие на уровень риска мошенничества. К внешним отнес в том числе состояние экономики в регионе, тенденции отрасли, рыночные тенденции для специфических активов, новые законы или правила регулирующих органов, ужесточение кредитной политики финансовыми институтами, что затрудняет заимствования. Сре-

ди внутренних факторов выделил: стиль управления и общую атмосферу в организации, привычки и поведение руководителей и собственников, подход к стратегическому планированию, планы или действия организации в условиях кризиса, наличие подразделений, осуществляющих функции независимого мониторинга и контроля.

Андрей Мишанов сделал акцент на том, что чаще всего раскрытие мошенничества происходит случайно, реже – на основе анонимной информации, еще реже – в результате внезапных проверок.

– Виновные сотрудники должны привлекаться к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности, иначе расследование мошенничества просто превратится в красивые, но бесполезные отчеты, – убежден специалист. – На мой взгляд, одна из самых страшных вещей в ситуации с мошенничеством – не за-



мечать его или относиться к нему недостаточно серьезно. В таком случае сотрудники понимают, что им ничего не угрожает, и могут спокойно мошенничать дальше. Иногда происходят и вовсе недопустимые вещи, человека, уличенного в мошенничестве, не наказывают, а просто переводят на другую должность. Но если это «крыса», как бы незначительна ни была должность, он все равно придумает, как украсть у компании немного денег.

Завершая работу конференции, участники поблагодарили организаторов за насыщенную и, что не менее важно, актуальную программу и договорились встретиться в следующем году, чтобы поделиться реализованными практиками и достигнутыми успехами.



Угроза

не новая, но серьезная

В прошлом году в России зарегистрировано 11 тысяч киберпреступлений

В России продолжается рост киберпреступности, нацеленной в том числе на финансовую систему. Угроза не новая, с ней приходилось сталкиваться и раньше, однако прежде она носила любительский характер и не приносила компаниям серьезных убытков. Сегодня же киберпреступность стала настоящим бизнес-процессом с четко продуманной схемой. По прогнозам экспертов, в ближайшие годы этот тренд вряд ли пойдет на спад, ведь для удобства клиента все больше сервисов банки переводят в режим онлайн. О том, как бороться с атаками, как защитить клиента и готовы ли банки к подобным угрозам, говорили участники профессиональной практической конференции «Кибербезопасность финансовых организаций», прошедшей в Москве 30–31 марта. Ее организовала компания MSB Events.

Пришло время воспринимать серьезно

Конференция началась с круглого стола, посвященного анализу киберугроз. Модератор, менеджер по управлению рисками мошенничества ЗАО КБ «Ситибанк» Михаил Кутузов попросил участников дискуссии отметить самые важные аспекты киберугроз, основные векторы кибербезопасности и поделиться опытом борьбы с этими рисками.

Михаил Кутузов рассказал, что в данный момент на рынке отмечается такой аспект киберрисков, как рост использования различного рода вредоносного программного обеспечения, так называемого malware (сокращение от Malicious Software – вредоносное программное обеспечение). Причем оно используется в различных направлениях. Например, таких, как атака на внутренние сети банков и банкоматы, на системы дистанционного банковского обслуживания (online banking), на мобильные устройства клиентов, а также в комбинации с более традиционными способами мошенничества, такими, как социальная инженерия. В то же время мошенникам становится все сложнее обойти выстроенную банками эффективную систему защиты от мошенничества, и они переключили свое внимание на клиентов финансовых организаций.

– Зачастую понимание угрозы мошенничества на стороне компании клиента банка не так велико: имея счет в банке, компания считает, что обеспечение безопасности денежных средств – исключительно прерогатива финансовой организации. Безусловно, банки выстраивают процедуры защиты денежных средств клиентов, тратят на это большие силы, время и ресурсы. Однако сделать безопасным хранение и использование денежных средств без участия клиентов, к сожалению, невозможно, – подчеркнул Михаил Кутузов.

Раньше мошенник пытался представиться клиентом, чтобы ввести в заблуждение сотрудников банка и перевести денежные средства на контролируемый им счет. Сейчас фокус сместился: мошенники специально таргетируют сотрудников компаний-клиентов, вводят их в заблуждение, используя социальную инженерию и вредоносные программы, чтобы потенциальные жертвы через авторизованные каналы давали банкам инструкции на перевод денежных средств на подставные счета. Чтобы не допустить этого, со стороны банков проводятся все процедуры проверки правомерности запроса и того, что он идет от уполномоченных сотрудников компании.

Поделился опытом и заместитель председателя правления Интерактивного банка Андрей Бухтияров.

– Условно мы классифицируем два типа атак. Первый – атаки на клиента по перехвату сессии управления. К примеру, через электронную почту мошенники запустили вирус на компьютер, который изменяет платежку или подкладывает новую. Клиент, не обратив на это внимания, подписывает ее. Второй тип атак – атака на банк. Он более сложный, поскольку у банка много элементов защиты. Как правило, это не случайные атаки, требующие нескольких месяцев подготовки. Хакеры придумывают очень интеллектуальные вещи: от 12 байтных кейлоггеров до «спящих» загрузчиков. Подобные атаки сопровождаются открытием от 40 до 60 счетов. IP адреса «плавающие», но мы думаем, что управление происходит с одного места, – рассказал Андрей Бухтияров.

По его словам, ключевой проблемой остаются «спящие» атаки, которые очень долго «живут» на компьютере жертвы и их довольно сложно найти.



– В нашей практике был случай, когда некий поставщик услуг, представляющий западную компанию без офиса, ходил на конференции маленьких банков, пытался продать свое программное обеспечение. Затем присылал письма с предложением протестировать продукт. Через три месяца начались атаки. Вирус попал в компьютеры и «заснул» на некоторое время, а после начал активно размножаться, искать ключи и сервисы. Чтобы защитить своих клиентов, мы решили разработать собственное ПО. Наш Интерактивный банк «живет» в Web, и, по правилам Web, имеет три вида подключения: web, android и ios. Изначально мы делали свое ПО таким образом, чтобы клиент мог работать с онлайн-сервисами в любом удобном ему месте, не переживая, что у него могут вывести деньги. Когда писали ПО, нанимали хакеров, проходили с ними все возможные сценарии. Сегодня в Интерактивном банке самое большое в России

Эксперты
поделились опытом
борьбы с хакерами



Анатолий
СКОРОДУМОВ

количество элементов защиты интернет-банка, – резюмировал Андрей Бухтияров.

Многие участники круглого стола говорили о том, что зачастую бизнес не воспринимает киберугрозы серьезно и убедить его в обратном не просто.

– Даже если в компании произошел подобный инцидент, организация понесла финансовые потери, ее руководители надеются, что это единичный случай, он не повторится. Следовательно, заниматься данной проблематикой нет никакого резона, – посетовал руководитель департамента аутсорсинга «Инфосистемы Джет» Владимир Дрюков.

Не можем похвастаться успехами

Обсудили участники конференции и несовершенство законодательства в сфере кибербезопасности. Член совета директоров, руководитель комитета по безопасности Национального платежного совета, советник генерального директора ЗАО «КиберПлат» Борис Мирошников отметил: чем больше денег и расчетов переходит в электронную форму, тем активнее становится деятельность киберпреступников. Этот процесс специалисты предсказывали еще 10–20 лет назад.

– По данным Министерства внутренних дел РФ, в 2014 году в нашей стране зарегистрировано около 11 тысяч киберпреступлений. Я считаю, этот показатель не отражает реальной картины – преступлений в разы больше, и Россия пока не может похвастаться успехами в области противодействия киберпреступности. Если уровень киберпреступности остается таким высоким, значит, предпринимаемые меры неэффективны, недостаточны, – развел руками Борис Мирошников.

Он также посоветовал коллегам – представителям финансовых организаций – не пренебрегать политикой безопасности, но и не увлекаться самостоятельными расследованиями. Борьба с киберпреступниками должна быть комплексной и системной. И с неперенным участием правоохранительных органов, так как только они имеют полномочия на проведение оперативно-розыскных мероприятий и пресечение деятельности преступника.

Его позицию поддержали представители Главного управления криминалистики Следственного комитета России – заместители руководителя отдела компьютерно-технических исследований Алексей Яковлев и Олег Грачев.

Очевидно, возникает потребность в страховании кибер-рисков. Хотя для российского рынка это новый продукт, но, по словам руководителя отдела страхования финансовых рисков ЗАО «АИГ» Владимира Кремера, довольно востребованный.

– Мы запустили услугу страхования кибер-рисков в конце 2012 года. Это не простое страхование имущества или ответственности в чистом виде, это комплексный полис, который защищает компанию от множества последствий киберинцидентов, в том числе от перерывов в деятельности компании, – уточнил докладчик. – Если киберинцидент произошел, чтобы избежать серьезных последствий, стоит довериться профессионалам, которые оперативно отреагируют: окажут юридические услуги, IT-услуги, в частности по восстановлению данных, проведут расследование киберинцидента, помогут защитить репутацию компании.

Владимир Кремер отметил, что чаще полис покупают организации, у которых был опыт D–Dos или целевой атаки, электронного шантажа или другого хакерства, а также компании, владеющие важной конфиденциальной информацией/персональными данными.

IT-тренды

Не менее актуальна сегодня безопасность мобильных коммуникаций, поскольку мобильность является одним из востребованных IT-трендов. Об угрозах, связанных с использованием мобильных устройств, рассказал заместитель директора – начальник отдела информационной безопасности Банка «Санкт-Петербург» Анатолий Скородумов.

Он акцентировал внимание на том, что основные угрозы связаны с утечкой данных, которая может произойти из-за утраты мобильного устройства, передачи его в ремонт или родным, заражения вредоносным ПО, умышленных и неумышленных действий легальных пользователей;

несанкционированным доступом к корпоративной информации (утечка аутентификационных данных, получение несанкционированного доступа к доверенному мобильному устройству; заражение устройства вредоносным ПО), а также с заражением корпоративных систем вредоносным ПО.

– По данным компании «Доктор Веб», за 2014 год количество вирусов для платформы Android удвоилось и на конец года составило 5681. Основная цель киберпреступников – извлечение финансовой прибыли, которую они получают за счет отправки жертвами дорогостоящих СМС-сообщений, подписки абонентских номеров на платные контент-услуги. Небольшая часть вирусов производит кражу конфиденциальной финансовой информации и незаконные денежные переводы при помощи зараженных банковскими троянками мобильных устройств. Кстати, вирусов под ios значительно меньше. Если говорить в целом о трендах 2014 года, то можно отметить появление вирусов класса bootkit – так называемых «загрузочных вирусов», которые внедряются в процесс загрузки операционной системы. Что касается устройств под управлением Android, то вирус обычно располагается в flash-памяти инфицированных мобильных устройств. Также появились программы удаленного управления мобильными устройствами, подменяющими легальные приложения интернет-банка вирусы, – рассказал Анатолий Скородумов.

Количество угроз для мобильных устройств растет, но как с ними бороться? Докладчик считает, что для организации адекватной защиты корпоративных данных при доступе с мобильных устройств необходимо применять системы класса MDM (Mobile Device Management). Что касается защиты мобильных устройств клиентов банка при использовании систем дистанционного бан-

ковского обслуживания (ДБО), то тут необходимо применять механизмы многофакторной аутентификации клиента при доступе в систему ДБО и подтверждении финансовых операций.

Безопасность или желание клиента?

На другую сторону медали обратил внимание директор департамента дистанционного банковского обслуживания Бинбанка Александр Новиков. Он поднял вопрос взаимодействия бизнеса и безопасности и поделился своим мнением на этот счет.

Бывает, вокруг бизнеса строят некие ограждения, которые мешают развиваться, требуется множество согласований при открытии тех или иных функций. В итоге бизнес стагнирует, яркие звезды по продуктовому дизайну уходят быстрее, чем могут добиться первых результатов, невозможно создавать новую продукцию, отсутствуют инновации. Зато безопасность стопроцентная. Другая крайность – когда бизнес довлеет над безопасностью, диктует ему правила, все спорные решения «продавливаются» авторитетом. В таком случае клиенты счастливы: все гибко, просто, красиво, множество инноваций, но безопасность на низком уровне.

– Мы ищем золотую середину, когда бизнес держит безопасность в тонусе. Очень хочется, чтобы от службы безопасности поступали ответы не в формате, что так нельзя делать, а как сделать, чтобы инновации были в том числе безопасными. Только в результате конструктивного диалога можно прийти к продуманным и надежным решениям, которые привлекут клиентов, а врагам дадут понять, что продукты банка и его клиенты – под надежной защитой, – заключил Александр Новиков.



Участники
конференции:
«С каждым годом
атаки более
интеллектуальные,
и мы должны быть
готовы к ним»

Евгений
ГАВРИЛЕНКОВ,
профессор ГУ ВШЭ

Антон
СТРУЧЕНЕВСКИЙ,
Sberbank
Investment Research



Оптимизм крепнет, но **риски** сохраняются

Главным драйвером повышения ВВП в 2016 году будут инвестиции: по нашим оценкам, ВВП увеличится на 2–3%.

Пессимизм российского правительства относительно перспектив экономического развития несколько поубавился.

По текущим прогнозам Минэкономразвития, спад экономики в этом году составит лишь 2,5%, а в следующем году начнется восстановление годового темпа роста до 2% (или, возможно, даже выше).

Лишь несколько месяцев назад среднесрочный прогноз министерства предполагал намного более глубокий спад экономики в этом году и ее восстановление примерно на 1% (или менее) в следующем.

В ходе состоявшейся в середине апреля встречи с депутатами Госдумы премьер-министр Дмитрий Медведев отметил, что ВВП страны в этом году сократится лишь на 2%.

Отметим, что в наших обзорах мы никогда не прогнозировали существенного экономического спада в текущем году.

Согласно недавно опубликованным данным, инвестиции в первом квартале 2015 года сократились на 6% по сравнению с первым кварталом 2014-го: это существенно меньше оценки правительства, предполагающей сокращение на 13–15%, и лучше нашего прогноза в 8%. Между тем оборот розничной торговли уменьшился сильнее, чем ожидалось: в первом квартале этого года снижение составило 6,7% относительно первых трех месяцев года прошлого, а в марте – 8,7%. Судя по всему, частное потребление будет самой слабой составляющей ВВП, т.к. население стремится снизить долговую нагрузку, а рост номинальных зарплат составляет 5–6%, что существенно ниже инфляции, которая находится на самом высоком уровне с 2002 года. В апреле годовая инфляция достигла 16,4% и до конца года, видимо, будет оставаться на двузначном уровне (по нашему прогнозу, к концу года она составит 12,5%). Таким образом, динамика реальных доходов населения и потребления останется отрицательной на протяжении всего года, но показатели будут улучшаться.

Поскольку инфляция относительно аналогичного периода прошлого года остается высокой, а помесечные данные сильно варьируются, сравнение темпов роста доходов, зарплат и оборота розничной торговли в реальном выражении не дает адекватной картины, которую можно по-

Таблица 1
Экономические индикаторы в этом году, по прогнозам, будут по крайней мере не хуже, чем в предыдущие кризисы, г/г

	1999	2009	1К15
Реальные доходы	-11,8%	1,8%	-1,4%
Реальные зарплаты	-22,0%	-3,5%	-8,3%
Оборот розничной торговли	-5,8%	-5,1%	-6,7%
Услуги домохозяйствам	6,6%	-4,2%	-0,8%
Частное потребление	-2,9%	-5,1%	–

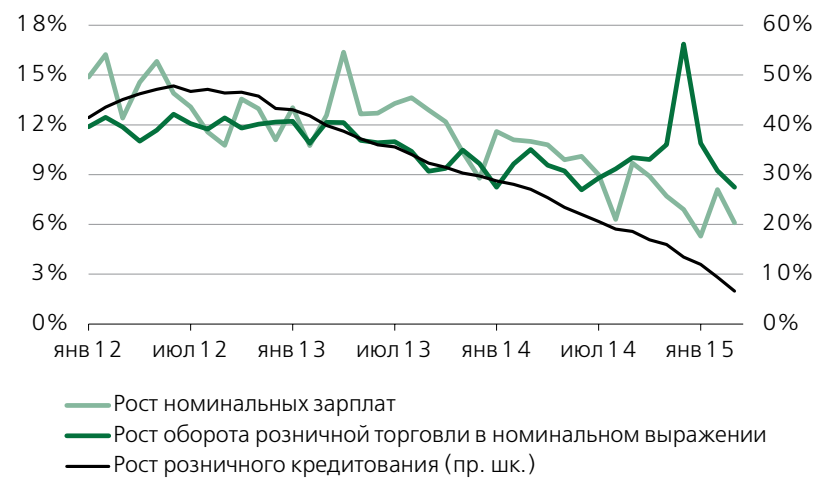
Источник: Росстат

лучить при анализе номинальных трендов. Более того, в отдельных ситуациях официальные статданные по реальным доходам и реальным зарплатам не коррелируют с показателями потребления: такая же картина наблюдалась в 1999 году, когда экономика начала восстанавливаться от последствий кризиса 1998 года. В 2009 году потребление уменьшилось более существенно, чем реальные доходы и реальные зарплаты, однако это расхождение можно объяснить тем фактом, что россияне сокращали долговую нагрузку и кредитование физлиц уменьшилось.

По официальной статистике, всякий раз во время кризиса реальные доходы снижались сильнее, чем реальные зарплаты; однако это можно объяснить необычной методологией, применя-

Эффективное
Антикризисное
Управление

График 1
Рост внутреннего потребления замедляется, хотя и не очень резко, г/г



Источники: Росстат, ЦБ РФ

емой Росстатом для расчета реальных доходов, по которой продажи физлицами иностранной валюты, накопленной в предыдущие периоды, рассматриваются как доход. Это объясняет, почему разрыв между реальными зарплатами и реальным доходом зачастую столь значителен, а также почему потребление не всегда уменьшается столь же сильно, как реальные зарплаты.

В прошлом году рост номинальных зарплат замедлился сильнее, чем рост оборота розничной торговли, т.к. в условиях ускорившейся инфляции и слабеющего рубля население тратило больше (в особенности в конце 2014 года), а сберегало в рублях меньше, при этом стоимость валютных сбережений росла быстрее инфляции. Это оказа-

Таблица 2
Ставки по кредитам физлиц в зависимости от срока кредитования

	<1 года	>1 года
Январь 2011	27,2%	17,5%
Январь 2012	25,4%	17,7%
Январь 2013	24,0%	20,8%
Январь 2014	24,4%	18,3%
Март 2014	23,8%	17,8%
Июнь 2014	23,9%	17,5%
Июль 2014	23,3%	17,5%
Август 2014	23,8%	17,4%
Сентябрь 2014	23,9%	17,7%
Октябрь 2014	24,4%	17,6%
Ноябрь 2014	24,6%	17,7%
Декабрь 2014	24,8%	17,4%
Январь 2015	29,1%	19,5%
Февраль 2015	28,7%	20,5%

Источник: ЦБ РФ

ло поддержку потреблению в условиях начавшегося в последние месяцы сокращения совокупной потребительской задолженности в номинальном выражении.

Между тем в последние месяцы выросли ставки по потребительским кредитам, так что нет ничего удивительного в том, что россияне пытаются снизить долговую нагрузку. Удивительно другое: ставки потребительского кредитования повысились, несмотря на понижение Центробанком ключевой ставки на 300 б. п. в январе и марте (в конце апреля ЦБ снизил ставку еще на 150 б. п.).

Более того, эффективная стоимость заимствований для банков снизилась еще сильнее, т.к. ЦБ начал предоставлять валютное рефинансирование. Под эффективной стоимостью заимствований мы понимаем средневзвешенную процентную ставку, под которую ЦБ рефинансирует банки посредством различных инструментов как в рублях, так и в иностранной валюте. В предыдущих комментариях и обзорах мы заявляли, что валютное рефинансирование представляется одновременно и ненужным, и избыточным, т.к. банки не изменили собственные ставки кредитования, несмотря на снижение ставок овернайт. Судя по всему, это валютное рефинансирование использовалось главным образом для покупки российских еврооблигаций на вторичном рынке, в результате чего произошло заметное сужение спредов. Валютное рефинансирование отчасти спровоцировало эффект carry trade, простимулировав укрепление рубля. Вместе с тем трудно сделать вывод, что валютное рефинансирование регулятором банков благоприятно отразилось на состоянии российской экономики. Более того, не исключено, что эффект был не столько положительным, сколько отрицательным, т.к. укрепление рубля негативно сказалось на конкурентоспособности отечественной обрабатывающей промышленности. Кроме того, в будущем это вызовет уменьшение положительного сальдо счета текущих операций. Наконец, система, попавшая в зависимость от валютного рефинансирования, будет менее устойчива к внешним воздействиям.

Увеличение объемов валютного рефинансирования означает, что со временем ЦБ утратит контроль над стоимостью заимствований банков, т.к. в случае внешнего воздействия эффективные процентные ставки могут резко возрасти (например, в случае ослабления рубля в тот момент, когда банки будут должны выплачивать займы, привлеченные в рамках валютного рефинансирования). При таком раскладе регулятор, скорее всего, будет пролонгировать банковские долги,

однако зависимость банков от валютного рефинансирования не ослабевает. Вероятность потрясений (например, внешних или геополитических) также нельзя полностью исключать. Таким образом, волатильность на финансовых рынках может оставаться значительной и продолжать препятствовать экономическому росту.

Мы уже отмечали, что с первого квартала 2012 года экономический рост замедлялся, снизившись до немногим более 1,0% в 2013 году и до 0,6% в 2014-м. Средние цены на нефть в эти годы были довольно высоки, так что внешнею среду вряд ли можно отнести к причинам плохой динамики. Инфляция, которая в первом квартале этого года ускорилась почти до 17%, начала постепенно повышаться в середине 2013 года, и внешние условия здесь также ни при чем. Экономические проблемы России в большей степени внутреннего происхождения.

Если на каком-то этапе экономическая политика станет более традиционной, это снизит градус напряжения, наблюдавшийся в последние два года на денежных рынках, и российская экономика вновь сможет расти быстрее мировой в среднесрочной перспективе. Однако восстановление экономического роста – процесс весьма инерционный. Внутренний спрос в этом году скорректируется, и источником позитивного влияния на рост экономики будет исключительно чистый экспорт. С учетом этого мы считаем, что если правительство и ЦБ наконец сосредоточатся на инфляции, а не на стимулировании роста путем нецелесообразных денежных вливаний, то рост инвестиций восстановится. Низкая и предсказуемая инфляция упростит процесс принятия инвестиционных решений в эффективных компаниях, не рассчитывающих на финансовую поддержку государства. По нашему мнению, инвестиции в производственные мощности в следующем году могут увеличиться более чем на 5%.

Мы ожидаем, что после относительно резкой коррекции в этом году потребительский спрос будет расти, хотя и умеренными темпами, а чистый экспорт скорректируется после существенного роста в 2015 году. Таким образом, главным драйвером повышения ВВП в 2016 году будут инвестиции: по нашим оценкам, ВВП увеличится на 2–3%. Однако для того, чтобы это произошло, ЦБ должен постепенно, но решительно свернуть стимулирующие программы (в том числе программу рефинансирования банков под залог нерыночных активов и программу валютного рефинансирования). Эти механизмы спровоцировали волатильность на финансовых рынках и инфляцию, но не оказали благоприятного влияния на экономический рост.

В таблице 3 показано, каким может быть реальный ВВП в 2015–2016 годах, а также представлены наши оценки роста компонентов ВВП по конечному использованию. Мы применяем фиксированные цены за 2011 год, которые, предположительно, будут взяты за основу в конце

График 2
Наметился разрыв между средневзвешенной ставкой ЦБ по операциям РЕПО и процентными ставками по рублевым заимствованиям



Источники: ЦБ РФ, Sberbank CIB Investment Research

2015 года. Ранее мы полагали, что новым базовым годом станет 2013-й, т.к. обычно Росстат изменял базовый год каждые пять лет. Однако сейчас складывается впечатление, что агентство будет использовать в качестве базового 2011 год, данные за который не столь искажены, как за 2008 год (по нашему мнению, 2008 год больше нельзя применять для расчета реального роста, т.к. статистическая погрешность, усугубленная изменениями товарных запасов, слишком велика).

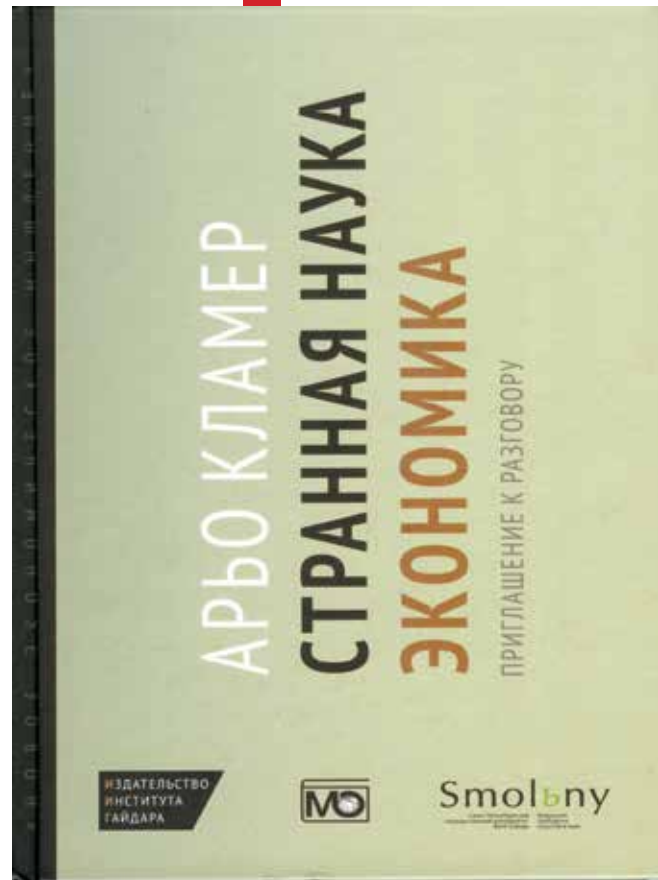
Таблица 3
Реальный рост ВВП, прогноз, г/г

	2014	2015о	2016о
ВВП	0.6%	-1.5%	2.5%
Конечное потребление	0.9%	-4.5%	2.2%
Домохозяйства	1.3%	-5.0%	3.0%
Прочее	-0.1%	-3.0%	0.0%
Инвестиции	-7.3%	-11.0%	10.8%
Инвестиции в оборотный капитал	-2.0%	-8.0%	6.0%
Чистый экспорт	25.5%	44.7%	-8.3%
Экспорт	-0.1%	-1.0%	1.0%
Импорт	-7.9%	-20.0%	8.0%

Источники: ЦБ РФ, Sberbank CIB Investment Research

Странная наука экономика: приглашение к разговору

Арьо Кламер. М.; СПб: Изд-во Института Гайдара; Издательство «Международные отношения», Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2015. — 344 с.



Арьо Кламеру, профессору университета Эразма Роттердамского (Нидерланды), нравится такая метафора: «Экономическая наука — это разговор. Или пространство разговоров». Кламер повторяет эту мысль неоднократно, потому что считает, что существует огромная проблема коммуникации — как между экономистами, так и в отношениях экономистов с внешней средой, то есть неэкономистами.

С одной стороны, говорит Кламер, вроде бы экономика пользуется большим спросом — только в США экономические дисциплины изучает миллион студентов ежегодно. Но с другой — экономисты не пользуются популярностью в обществе в качестве собеседников. Известность большинства экономистов ничтожно мала. Экономисты сплошь и рядом сталкиваются с вопиющим отсутствием интереса к своей работе. Попробуйте, пишет Кламер, порассуждать о новейшей экономической теории за обедом — и вы увидите в лучшем случае скуку на лицах собеседников.

Про экономистов не пишут романов, даже Библия осуждает деньги (Христос выгнал торговцев из храма и т.д. и т.п.). А в политическом мире экономисты сплошь и рядом сталкиваются с недоверием и насмешками.

К этому можно прибавить то обстоятельство, что почти никто не может объяснить, чем же собственно занимается экономическая наука. Когда я сообщаю студентам, говорит Кламер, что экономика — это не наука о деньгах и способах их заработать, они начинают беспокоиться. И задают вопрос: зачем же тогда нужна такая наука и почему нужно ее изучать? Кламер в ответ говорит, что они в результате получают экономический образ мышления. Этот ответ, впрочем, не всегда студентов удов-

летворяет. Но точного ответа на вопрос, что такое наука экономика, просто нет — представления об этом расходятся самым радикальным образом у представителей разных научных школ.

Экономическая наука, продолжает автор, далека от жизни. В ней редки отсылки к реальной экономике. И если поначалу профессора и рассказывают студентам какие-то истории из реальной жизни, то чем дальше студенты углубляются в экономическую науку, тем более абстрактными становятся занятия. То есть экономика все больше становится наукой в себе, а не наукой об экономике.

К тому же экономическая наука похожа на иностранный язык (его автор называет эконо-речью). Где «сдвиг кривой спроса» совсем не то, что «движение вдоль кривой спроса». Экономисты используют слова из эконоречи и обмениваются понятными им шутками. Неэкономисты эконоречь не понимают.

Когда экономист уходит из науки в бизнес, там начинаются совсем другие разговоры с использованием других понятий. Там даже термины «рынок» и «деньги» имеют другое значение. Поэтому экономистам нужно помнить о различиях, переключаясь с одного разговора на другой, а они не всегда это делают.

Отличительной чертой настоящей науки (физики, химии и пр.) является воспроизводимый и прогнозируемый результат, а экономисты известны своей неспособностью прогнозировать изменения в реальной экономике. Они всегда пропускают начало экономического спада и не способны предсказать, каким будет курс доллара через полгода. Экономисты в ответ на это жалуются на всеобщую экономическую безграмотность, а тех экономистов, которые выступают по телевизору и пытаются предсказать спад и курс доллара, называют шарлатанами.

Сомнительный статус экономики как науки связан и с неослабевающими конфликтами между экономистами. Если в войне ученых-физиков, придерживающихся разных взглядов, решающим оружием является эксперимент, то у экономистов такого инструмента нет. Поэтому они просто образуют враждебные группировки, безостановочно воюющие между собой. Некоторые из этих группировок (они же научные школы) малочисленны, но живут вечно (марксисты), другие имеют большое количество сторонников (кейсианцы), третьи создают много шума (последователи Нельсона и Уинтера)... Если в каком-то университете собрались сторонники кейсианства, то они никогда не примут на работу профессора-монетариста.

Почему одна экономическая теория в данный момент оказывается убедительнее другой? — зада-

ется вопросом Арьо Кламер. Ответ: дело не в ее истинности, а в массе других вещей — в частности, в рынке научного внимания. Внимание, поясняет Кламер, — это основной ресурс при производстве знаний. И доход в форме внимания мотивирует ученых больше всего.

Идеи, пишет автор, привлекают внимание только тогда, когда высказываются в рамках разговора. Допустим, у вас возникла блестящая идея о возврате к золотому стандарту. Чтобы дать этой идее шанс материализоваться, нужно подключиться к нескольким разговорам. Написание статьи с изложением идеи вовсе не означает, что о ней будут говорить (скажем, в США выходит более 12 тысяч рецензируемых журналов, но половина научных статей из них ни разу не цитируется в течение 5 лет после публикации). Чтобы идея была замечена, надо заинтересовать других экономистов, тогда появится слабая надежда, что она просочится в разговоры лиц, занимающихся формированием экономической политики.

Привлечь внимание экономистов можно, только присоединившись к одной или нескольким специализированным группам или создать собственную. Пускай вас знают как экономиста-культуролога, экономиста-марксиста или представителя феминизма. Это лучший план для того, чтобы встретиться с единомышленниками, которые охотно поделятся с вами вниманием. Вы будете обсуждать их статьи, они — вашу... Многие молодые экономисты этого не учитывают и неумолимо пишут работы, которые не будут опубликованы, а если и будут, то их никто не прочтает.

Почему же, несмотря на все эти сложности и непонятности, так много людей хотят стать экономистами? Автор романтично считает, что все дело в надежде сделать странную науку экономикой — нормальной наукой.

Арьо Кламер, как он считает, уже нашел рецепт избавления экономической науки от странностей. Все дело, пишет он, в восприятии — странной экономику делают не сами экономисты (хотя и они тоже), в этом виноваты ожидания, которые люди возлагают на экономистов. Они почему-то воспринимают экономику как суровую дисциплину с математическими формулами и строгими экспериментами. А этого не только нет — но этого и не будет. Потому что экономическая наука — это только разговор. Хотя и не в буквальном смысле. Но бывает, что и в нем.

И вот если рассматривать экономическую науку как разговор, то, несмотря на все разногласия между экономистами и непонятность их профессионального языка, эта наука перестанет казаться такой уж странной.

Сокращение затрат

**Эндрю Уайлман
М.: Альпина
Паблишер, 2015. – 198 стр.**



Эта книга про то, о чем еще в 1776 году написал Адам Смит, – бережливость увеличивает, а расточительность уменьшает капитал обществ.

Мысль очевидная, всем руководителям понятная, но на практике исполняемая редко и плохо. Так по крайней мере считает бизнес-консультант Эндрю Уайлман, в связи с чем он написал очень страстную книгу.

Хороший менеджер по управлению затратами пишет Уайлман, – это герой, о котором не слагают поэм. О нем вообще никто не пишет. Книжки по менеджменту заполнены текстами о стратегии компаний, о лидерстве, о ключевых компетенциях,

о культуре и организации продаж, о финансовом инжиниринге. Но никто не пишет о сокращении затрат. Можно год внимательно читать Fortune, Forbes или The Economist и не увидеть ни одной статьи об управлении затратами. В руководстве для менеджеров, по которому готовят руководителей в Британии, перечислены 14 ключевых задач лидера. 13 из них относятся к приятным вещам – инновации, обучение, построение команды, социальная ответственность. И только одна из 14 задач связана с управлением затратами, но и та стыдливо спрятана за словом «рационализация».

При этом в реальной жизни большинство менеджеров половину своего рабочего времени занимают затратами. То есть имеет место очевидное несоответствие между тем, чему учат

менеджеров, и тем, чем они заняты на самом деле.

А все потому, что никому не нравится увольнять людей, хотя эффективное управление затратами без этого невозможно. Очень трудно заставить подчиненных сокращать издержки. И все эти выражения, относящиеся к управлению затратами, – урезание зарплат, сокращение штатов, распродажа активов – имеют сугубо отрицательный смысл. Рост воодушевляет всех, управление затратами – навевает скуку.

И вообще, еще недавно считалось, что нельзя быть одновременно дешевле и лучше. Согласно профессору Майклу Портеру, нужно было выбирать между стратегией низких затрат и стратегией дифференциации. Под дифференциацией подразумевались более высокое качество и более высокая стоимость. Точно то же касалось и стран. Вы могли выбирать между высококачественными и очень дорогими станками из Германии и дешевыми, но не очень надежными станками из страны третьего мира.

Но потом Япония изменила правила игры. Японцы доказали, что можно быть одновременно и дешевле, и лучше – в автомобилестроении и бытовой электронике.

Понятно, говорит Уайлман, что управление затратами – это не бездумное урезание всех издержек. Сокращение затрат, повышающее риск для потребителей или персонала, – аморально. Авиакомпания-дискаунтеры не имеют права экономить на техобслуживании самолетов. Производители химической продукции обязаны обеспечивать безопасность технологического процесса. Но в остальном сокращение затрат – дело, о котором должен думать руководитель каждой компании.

Тут, по Уайлману, крайне важны установки, которые топ-менеджеры дают подчиненным (а формирование правильного отношения к затратам требует от руководителей настоящего мужества). Например, при составлении годового бюджета можно сказать главам подразделений, что будущий год требует бережливости, поэтому они не должны увеличивать

численность персонала, а небольшое уменьшение затрат на закупки должно обеспечить скромный рост доходов.

Или руководитель может сформулировать задачу по-другому: поскольку рост доходов труднодостижим, он хочет видеть 5-процентное увеличение производительности труда, которое должно быть обеспечено за счет сокращения персонала на 5%, но без снижения доходов.

Первая установка, по Уайлману, неправильная, она говорит менеджерам, что они могут расслабиться. Вторая – правильная, потому что должна полностью изменить характер бизнеса.

Для простоты понимания Уайлман приводит пример с ремонтом в доме – строители очень быстро понимают, насколько вы податливы. Через неделю после начала ремонта они пытаются добавить к смете \$ 10 000 только из-за того, что вы решили поменять ручки на кухонных шкафах, а это полностью меняет весь проект. Если вы с ними согласитесь, к концу месяца перерасход может достичь \$ 50 000. Но если с самого начала твердо сказать «нет», строители впишутся в первоначальный бюджет, и вы остановите эскалацию затрат.

Обычно генеральные директора задают вопрос: «Есть ли какой-нибудь секрет в борьбе с затратами?», имея в виду новомодные концепции – вроде учета затрат по видам деятельности или жизненному циклу, бюджетирование, реинжиниринг...

Так вот, автор этой книги говорит руководителям: не будет вам никакого новомодного чуда! Ключ к успеху досадно скучен: это упорство и еще раз упорство. Вы требуете результата и повторяете свое требование из раза в раз.

Если люди поймут, что вас легко заставить изменить мнение, если они знают, что вы забудете контролировать результаты или что завтра у вас появится очередная идея, никакого сокращения затрат не получится.

Японские методы производства, делающие акцент на качестве и снижении себестоимости, привели к рождению концепции «непрерывного совершенствования», которая предполагает, что процесс управления затратами никогда не может считаться завершенным.

Плюс – и автор считает это очень важным – чтобы добиться реального снижения затрат, нужно требовать быстрых результатов (т.е. не в течение пятилетки, а максимум в следующем квартале).

Еще очень важна обратная связь, с которой, впрочем, нельзя переусердствовать – скажем, в европейском фонде прямых инвестиций, где работал автор этой книги, главный партнер обязал всех отчитываться раз в две недели. Это, по его мнению, должно было создать атмосферу срочности и нацеленности на результаты. В итоге у подчиненных практиче-

ски не оставалось времени на собственно снижение затрат.

Есть слово, услышав которое, директор по управлению затратами должен как минимум насторожиться, «стратегический» – это слово.

Например, если директор по продажам заявляет, что клиент такой-то для компании – стратегический. Обычно, говорит Уайлман, это значит, что клиент обещает громадные продажи, но на первой крупной сделке вашей компании придется пойти на серьезные уступки в цене.

Директор по затратам тут должен предположить, что: 1) его коллеги из службы продаж обхаживали и водили по ресторанам этого клиента на протяжении нескольких месяцев, и теперь им нужно заработать свои комиссионные; 2) директору по продажам нужно выполнить квартальный план; 3) если пойти на поводу у «стратегического клиента», в следующем году он захочет еще более низких цен; 4) об этом станет известно всем его конкурентам, поэтому они потребуют таких же сделок с нулевой для вас прибылью.

Лучший выход, по Уайлману, в такой ситуации – позволить своим конкурентам увести у вас этого клиента. По статистике, это справедливо в 90% случаев.

Не лучше стратегического клиента – выражение «стратегические инвестиции». Тут надо просто не обращать внимания на пустую болтовню о рыночном позиционировании и будущей стоимости опционов.

В сокращении издержек крайне важно, чтобы генеральный директор и команда топ-менеджеров показывали подчиненным личный пример правильного отношения к затратам. Тут есть два подхода. Миллиардер Сэм Уолтон в командировках обычно делил гостиничный номер за \$50 в сутки с региональными менеджерами Wal-Mart. А Джек Уэлч, руководивший General Electric, подходил к этому вопросу кардинально иначе. Во время одной из командировок в молодости ему пришлось жить в одном гостиничном номере с коллегой. И он поклялся, что когда станет генеральным директором GE, то сделает компанию настолько успешной, что ни одному менеджеру никогда больше не придется терпеть такое унижение. Оба руководителя и обе компании в конечном итоге стали невероятно успешными. Так кто же из них прав?

Автор считает, что второй случай относится, скорее, к справедливости и равноправию – он показывает, как неплохо, когда все специалисты компании получают примерно равную долю комфортной жизни. И это правильно, когда все – от младшего персонала до старших партнеров – останавливаются в одних и тех же отелях и летают одним и тем же классом.

Но, опять-таки настаивает Уайлман, в большинстве видов бизнеса есть лишь один правильный

подход к затратам — это бережливость. Если генеральный директор вычитает из отчета о командировочных расходах бутылку вина за \$10, которую он выпил во время делового ужина, то такое отношение к представительским расходам со стороны высшего руководства задает тон всей организации. Сотрудникам неловко нарушать сложившуюся культуру затрат, по крайней мере, они чувствуют себя неловко при мысли о том, что их могут поймать на этом.

Еще один обычный пункт расточительности — офис. В среде биржевых аналитиков ходит старая шутка о том, что, когда генеральный директор строит новую штаб-квартиру и заполняет приемную картинами современных художников, нужно сбрасывать акции. (В Великобритании еще одним сигналом к продаже акций считают присуждение награды королевы Великобритании за успехи в области промышленности.)

Автор советует тысячу раз подумать, принимая решение о найме даже самого недорогого нового сотрудника. Предположим, вы планируете нанять младшего менеджера по маркетингу. У вас есть кандидат, который работает с вами по договору уже несколько месяцев и хочет стать штатным сотрудником. На первый взгляд это решение не сопряжено с затратами. Как внештатный сотрудник он обходится вам в \$1000 в неделю, т.е. \$52 000 в год. После зачисления в штат он будет стоить даже дешевле — на зарплату и премии вы потратите \$50 000. Но приплюсуем налоги и медицинское страхование. Включим командировочные и расходы на компьютер. Но даже это не главное. А что, если этот человек не будет справляться с работой? Может потребоваться дватри года только для того, чтобы составить справедливое мнение о человеке, потом еще год на сомнения и колебания, потом еще год на предупреждения. И только тогда наконец дело дойдет до увольнения. Таким образом, простое решение о найме превращается в пяти-шестилетнее обязательство.

Кроме того, как только человека зачисляют в штат, запускается естественный процесс повышения заработной платы и продвижения по служебной лестнице. Неизбежная часть работы любого руководителя — выслушивать бесконечные жалобы сотрудников на то, что их недостаточно ценят, вознаграждают, продвигают. Кстати, в случае таких требований Уайлман советует никогда сразу не говорить «да» — потому что весть о вашей слабохарактерности мигом разнесется по организации. Всегда берите на размышление не менее трех месяцев. И никогда не говорите «возможно» — это всеми воспринимается как «да».

Другое дело — увольнения. Это дело Эндрю Уайлмана всячески приветствует. Потому что «вырубка сухостоя» поднимает боевой дух организации. Сотрудники видят, что хорошая работа признает-

ся и вознаграждается компанией, а плохая — ведет к увольнению. Они получают возможность работать в команде тех, кого они уважают. И чувствуют себя частью успешной, эффективной организации с высокими стандартами. Это если, конечно, увольнять тех, кого увольнять надо. (Кстати, автор говорит, что основные проблемы связаны не с очевидными кандидатами на увольнение — даже самые мягкосердечные организации избавляются от откровенного балласта, а с сотрудниками, называемыми середняками.)

Так же осторожно, как и к найму сотрудников, надо подходить и к вопросам покупки активов. Даже самых скромных (вроде принтера в офис). Потому что стоимость владения ими может в разы превышать цену покупки.

Эндрю Уайлман, кроме сокращений штатов и представительских расходов, предлагает и другие способы уменьшения затрат. Это передача на субподряд изготовления большей части компонентов продукта или услуги, оставляя внутри компании только те виды деятельности, которые приносят наибольший доход. Сокращение количества поставщиков. При небольшом числе поставщиков, говорит Уайлман, у вас остается гораздо больше времени на планирование отношений с каждым из них, на поиск лучших способов совместной работы и оптимизации цепочки поставок. Одновременно надо всячески избегать ситуации зависимости от одного поставщика, которому вы рано или поздно начнете переплачивать. Лучше работать с двумя поставщиками, даже если это будет стоить немного дороже. И кроме того — не стоит заключать долгосрочных контрактов.

Автор считает, что во многих бизнесах есть виды деятельности, которые можно переложить на потребителей. Тогда некоторые статьи затрат в отчете о прибылях и убытках могут превратиться в статьи доходов. Это идеальный вариант: превратить расходы в доходы. Так делают научные журналы, которые раньше платили авторам гонорары, но потом медиамагнат Роберт Максвелл понял, что ученые готовы предоставлять контент бесплатно, потому что публикации им нужны для поддержания репутации.

Другой пример — у круизной компании одной из самых затратных статей была уборка кают в лайнерах. Потом ее менеджеры поняли, что могут продавать право на обслуживание кают среди индивидуальных предпринимателей. Поскольку это очень прибыльное дело, пассажиры обычно оставляют уборщикам щедрые чаевые.

Все предложения по сокращению затрат Эндрю Уайлмана перечислять долго, поскольку их много. А вывод у него понятен какой — хотя вполне можно быть экстравагантным, расточительным лидером и при этом построить очень успешный бизнес, но это скорее случайность — как обезьяна, написавшая сонет Шекспира.

Как подписаться на журнал «Эффективное Антикризисное Управление»

СПОСОБ №1

Подписка через редакцию

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ:

на 6 месяцев — 1512 рублей (3 номера)
на 12 месяцев — 3024 рублей (6 номеров)
В стоимость включена почтовая доставка и НДС

на PDF-версию на год (с НДС) — 1920 руб. (журнал будет приходить на ваш mail).
Всем студентам и преподавателям скидка 50% при подписке на печатную или PDF-версию журнала

СПОСОБ №2

Подписка через агентства.

- Агентство «Роспечать», каталог «Газеты. Журналы» — подписной индекс 33222
Интернет-магазин подписки на периодику Presscafe
- Агентство «АРЗИ», каталог «Пресса России» — подписной индекс 88671
Подписка на журналы и газеты через интернет-каталог
- Агентство «МАП», каталог «Почта России» — подписной индекс 35851
Онлайн-версия: каталог российской прессы «Почта России»
- Агентство ООО «Урал-Пресс» во всех регионах РФ
Подписка на электронную версию через сайт Delpress.ru
- Агентство ЗАО «ПРЕССИНФОРМ», г. Санкт-Петербург

СПОСОБ №3

Подписка на мобильную версию журнала в AppStore и Google Play

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

ТЕЛ. +7 (812) 495-43-01

ФАКС: +7 (812) 325-20-99

E-MAIL: podpiska@e-c-m.ru

WWW. e-c-m.ru



Глеб
РУДЕНКО

Информационная ЭПОХА:

КАК НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ПРЕВРАТИТЬ В НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Каждый уважающий себя управляющий в условиях изменения внешней среды должен не только отслеживать эти изменения, но и искать ответ на вопрос: «Как мое предприятие может повлиять на ситуацию?»

На рубеже XX и XXI веков экономики развитых стран вступили в постиндустриальную эпоху, эпоху глобализации и информационных технологий. Влияние, которое информационные технологии оказывают на бизнес, растет с каждым годом. Бизнес подстраивается под меняющуюся деловую среду и под новые запросы своих клиентов, пытаясь использовать технический прогресс как источник для оптимизации старых или создания новых бизнес-моделей. Тому, как меняется и как еще может измениться бизнес в информационную эпоху, посвящен этот обзор западных публикаций.

Технологии 3D-печати заставят бизнес вспомнить о конгломератах

Именно этот тезис лег в основу статьи Ричарда Д'Авени (Richard D'Aveni), профессора Дартмутского колледжа в Нью-Гэмпшире. Автор считает, что конгломераты, некогда очень распространенные на Западе, в частности в США, ожидает новая эпоха ренессанса.

В 60-е годы XX века конгломераты являли собой эффективную форму кооперации множества средних и мелких семейных бизнесов. Дисциплина, которую они привнесли в эти компании, до того зачастую управляемые в «расслабленном режиме», стимулировала большую часть послевоенного роста производительности труда. Однако позже, начиная с 80-х годов, вместе с расширением влияния фондовых рынков конгломераты постепенно стали выходить из моды, поскольку

инвесторам трудно было оценивать финансовое состояние и перспективы участвующих в них предприятий.

Однако, по мнению автора статьи, 3D-печать может вернуть интерес бизнеса к этой увядающей модели взаимодействия компаний. Технологические возможности 3D-принтеров позволяют уже сегодня на одном и том же инструменте производить разные по форме, составу и назначению детали без значительных временных лагов на перенастройку оборудования. Один и тот же принтер, к примеру, может в понедельник изготавливать насосы для двигателей, а уже во вторник – коленчатые валы. Такая технологическая гибкость открывает новые горизонты для бизнеса, позволяя трансформировать бизнес-модели предприятий для получения ими значительных выгод.

Так, например, General Electric, производящая на своих фабриках широчайший спектр продукции, от локомотивов до ультразвуковых сканне-

ров, уже инвестировала значительные средства в технологии 3D-печати и ждет открытия нового завода по изготовлению клапанов для реактивных двигателей. Однако с технологической точки зрения ничто не мешает уже сейчас этому же самому заводу производить и другие детали без необходимости существенного переоборудования производственных мощностей.

В прошлом, будучи крупным конгломератом, GE принципиально диверсифицировала направления бизнеса, тем самым обеспечивая себе стабильный приток денежных средств даже в том случае, если какое-либо из направлений переживало конъюнктурный спад. Сегодня, имея несколько заводов, работающих с технологиями 3D-печати, конгломерат мог бы с легкостью перепрофилировать их производства, ориентируясь на то, что в ближайшей перспективе более востребовано рынком. Скажем, при необходимости в короткий срок переориентировать завод с производства клапанов на детали для подвижных составов от локомотивов. Такой подход помог бы существенно сократить простои неэффективных производств, ведь станок, который может напечатать что угодно, будет востребован всегда.

Д'Авени считает, что, помимо крупного бизнеса, на 3D-печать стоит обратить внимание и «среднякам». Так, например, в тех же США существуют такие компании, как Graco, IDEX, Danaher и ITW – предприятия, которые объединяет нишевость бизнеса. Каждая из этих компаний среднего размера имеет общую управляющую базу, а также ряд узких направлений, каждое из которых – со своей специфической продуктовой линейкой и обособленной сетью продаж. Нишевым направлениям принципиально сохраняют самостоятельность для того, чтобы их было, в случае чего, легче продать.

В процессе глобализации основные рынки сбыта таких предприятий переместились за рубеж. Поскольку масштабы бизнеса не позволяют таким компаниям иметь локальные производственные мощности поближе к клиентам, предприятия вынуждены нести существенные транспортные издержки, поставляя свою продукцию за тысячи километров. Автор считает, что универсальность и гибкость, которая присуща заводам, использующим технологии 3D-печати, наверняка даст возможность «среднякам» объединяться и открывать локальные производства в складчину либо арендовать подобные производственные мощности у местных крупных компаний.

Подобные бизнес-модели существуют на практике уже сегодня: достаточно вспомнить про издательства, которые, не владея собственным полиграфическим производством, отдают



задачу непосредственного изготовления книг, журналов и газет на сторону типографий.

Д'Авени подчеркивает, что расцвет конгломератов будет временным. В конечном счете использование 3D-печати в производстве станет нормой, сами технологии будут становиться все более эффективными, одновременно падая в цене. Придется вновь искать уникальный источник добавленной стоимости. И если оптимизация производств с использованием 3D-печати – уже завтрашний день, то разработка информационных систем, стандартизирующих обмен информацией между такими производствами, – вопрос, который только виден на горизонте. В этом смысле конгломераты, уже сегодня активно инвестирующие средства в 3D-печать, могут играть первую скрипку в будущем. Ключевой проблемой работы с 3D-печатью будет возможность быстрой и беспроblemной перенастройки печатной машины под новый продукт.

Тот, кто первым разработает и массово внедрит свою программную платформу для информационного взаимодействия между производствами, сможет иметь большое влияние на рынок в будущем.

Подробнее о преимуществах 3D-печати для бизнеса можно прочесть на страницах Harvard Business Review по ссылке: <https://hbr.org/2015/05/3d-printing-will-revive-conglomerates>

Распределенная энергетика – источник экономии и новых бизнес-моделей

В течение последних двадцати лет отрасль электроэнергетики переживала неоднократные попытки реформирования. Высокие издержки и техническая сложность транспортировки электроэнергии сохраняли монопольный статус крупных генерирующих и сетевых компаний, отбивая желание у более мелких потенциальных игроков выходить на этот рынок.

Натан Рихтер, соискатель докторской степени в области менеджмента Пекинского университета, описывает в своей статье, почему, на его взгляд, серьезные изменения в энергетической отрасли могут произойти уже в ближайшее время. Виной тому стремительное развитие технологий компактной генерации и хранения энергии, которые уже сегодня позволяют наиболее предпринимчивым малым и средним по размеру компаниям предлагать потребителю более экономную альтернативу централизованной электросети.

Речь идет о системах, построенных в соответствии с т.н. концепцией распространенной энергетики: такие системы состоят в основном из небольших генерирующих устройств (например, солнечных батарей), которые производят электроэнергию для локального потребления без необходимости транспортировать электричество на большие расстояния. Если ранее из-за чрезмер-

но высоких цен на генерирующие устройства подобная концепция была скорее теорией, то в последние годы, вместе с одновременным ростом эффективности и снижением расценок на такие устройства, распределенная энергетика обретает все более реальные черты.

Рихтер считает, что прорыв в электроэнергетике произойдет по сценарию, схожему с рынком такси после появления сервиса Uber. До того перевозкой пассажиров в городах занимались в основном таксопарки, как правило, давно поделившие рынок между собой. Они были слабо мотивированы в улучшении качества сервиса и снижении расценок. Приложение Uber, благодаря которому любой человек с машиной превратился в потенциального таксиста, кардинально изменило ситуацию. Пассажиры получили сервис, позволяющий быстро найти транспорт за доступную плату, а автомобилисты – дополнительный источник заработка. Таким образом, Uber создала технологическую платформу, позволившую мобилизовать существующие, но до сих пор не используемые транспортные активы, сводя вместе интересы ближайших пассажиров и автомобилистов.

По мнению автора, аналогичным образом солнечная батарея может превратить дом или производственное помещение в самостоятельный актив благодаря их возможности производить собственную электроэнергию. В обоих случаях (и в ситуации с такси, и в случае с распределенной энергетикой) потребитель получает более персонализированный, гибкий к требованиям заказчика сервис по более конкурентным ценам. Появление в цепочке «производство – потребление» локальных генерирующих устройств открывает простор для различных сценариев финансовых отношений между контрагентами, начиная с предзаказов на электроэнергию и заканчивая лизингом или даже аналогами ипотеки на средства генерации. В любом из вышеперечисленных вариантов Рихтер видит более выгодные условия по сравнению с уплатой за электроэнергию по тарифам сегодняшних монополистов.

Весомый вклад в сокращение расходов бизнеса и домашних хозяйств на электроэнергию могут внести средства хранения электроэнергии, проще говоря, батареи, такие, как Tesla. Они позволяют рачительным потребителям накапливать электроэнергию в периоды наименьшей нагрузки на сети, когда расценки на электроэнергию ниже всего, и расходовать ее в пиковые часы, избегая таким образом до 30% от наценок монополистов.

Автор отмечает, что для настоящего бума распределенной энергии еще предстоит разработать программную платформу, подобно Uber соединяющую производителей и потребителей, соби-

рающую информацию о состоянии сетей и позволяющую балансировать нагрузки. Для этого потребуется кооперация компаний, уже занятых на рынке возобновляемых источников энергии, таких, как Google's Nest, Solar City, EnerNOC и других.

Подробнее о перспективах распределенной энергетики читайте в статье Натана Рихтера по адресу:

<https://hbr.org/2015/05/is-rooftop-solar-finally-good-enough-to-disrupt-the-grid>



Стратегия Pitney Bowes: движение – жизнь

В своей статье Майкл Крителли (Michael J. Critelli), экс-председатель совета директоров североамериканского производителя аппаратных и программных продуктов в сфере документооборота Pitney Bowes, на примере собственной компании показывает, как может предприятие, будучи занятым в нишевом бизнесе, на протяжении долгих лет не только сохранять свои позиции, но даже находить источники роста там, где, казалось бы, конъюнктура складывается против нее.

Автор статьи ставит перед собой цель не навязать читателю описываемую им стратегию (в мудрости которой, к слову, он не сомневается), сколько попытаться заставить читателя прочувствовать важность перманентного, вдумчивого и даже немного параноидального анализа изменяющейся деловой среды, особенно если эта деловая среда оставляет все меньше маневра для развития старых направлений деятельности компании.

Основанная в 1920 году, Pitney Bowes на протяжении первых сорока лет своего существования шаг за шагом завоевывала рынок обслуживания

почтовых переводов США. Компания до сих пор известна своими франкировальными аппаратами (оборудование, автоматически проставляющее марки, штампы и франкотипы на конверты).

Начиная с 60-х годов XX века в силу роста антимонопольных ограничений в США (государство стало опасаться чрезмерного влияния Pitney Bowes на рынок почтовых переводов) предприятие приняло новую стратегию развития, которая заключалась в широкой диверсификации бизнесов. Компания определила развитие согласно сразу шести новым стратегическим направлениям: продажа офисного оборудования; лизинг; продукты и решения, связанные с сопровождением цепочек поставок; сувенирная продукция; продажа патентов и лицензий на разработки НИОКР, а также предоставление максимальной автономии в выборе направления развития региональным подразделениям компании, базирующимся за пределами Штатов.

Этот подход оправдывал себя до начала XXI века, когда вместе с развитием информационных технологий и постепенным уходом части корреспонденции в электронный формат компания начала ощущать сокращение объема переводов физической почтовой корреспонденции. Это стало приводить к уменьшению объемов заказов почтовых служб на продукцию и услуги компании. Второстепенные направления бизнеса, построенные по принципу наибольшей автономии, со временем начали пересекаться клиентурой. Поощряемая ранее культура самостоятельности каждого из направлений сыграла злую шутку с предприятием: в точках пересечения клиентов один за другим стали возникать конфликты интересов между подразделениями, отвечающими за разные бизнесы компании. Так, например, направление управленческих услуг компании в общении с клиентами рекомендовало им приобретать копировальные аппараты производства Xerox, хотя в это же время точно такое же оборудование продавалось другим направлением Pitney Bowes.

Возможности основного бизнеса сужались, а внутри самой компании тихо назревал раскол. Решение об очередном изменении стратегии развития было принято на рубеже веков. К началу 2000-х Pitney Bowes успешно вернулась к своим истокам – обслуживанию документооборота с поправкой на технический прогресс. Все непрофильные направления, не связанные с основным бизнесом, были так или иначе закрыты либо окончательно обособлены. Компания не отказалась от последовательной диверсификации бизнеса, однако теперь каждый ее элемент имеет своей целью поддерживать основное направление деятельности предприятия.

Рассуждая о том, как Pitney Bowes удалось сконцентрироваться и найти рост там, откуда ранее компанию вытесняли цифровые технологии, Крителли приводит ряд принципиальных подходов к стратегическому планированию развития компании, а также к работе с рынком.

Прежде всего, видя какое-то изменение на рынке, по мнению автора статьи, важно попытаться определить две вещи: является ли это изменение своеобразной «точкой перегиба», после которой рынок сменит направление своего развития, и если это так, то с какой скоростью будут происходить перемены? Применительно к ситуации с рынком физического документооборота масштабное негативное влияние электронных форматов пересылки данных на такой рынок очевидно. Однако с какой скоростью будет падать физический документооборот и, следовательно, спрос на франкировальные аппараты? К примеру, если этот рынок будет сокращаться на 1% в год, то спрос на обслуживающую продукцию Pitney Bowes упадет в два раза лишь через 72 года. С другой стороны, если ежегодно сокращение составит 6%, спрос упадет в два раза уже через 12 лет. Правильная оценка скорости тектонических сдвигов рынка позволяет рассчитать необходимую скорость адаптации бизнеса (пример неверной оценки скорости изменений на рынке мобильных телефонов в свое время наглядно продемонстрировала Nokia. – Прим. ред.). По мнению автора статьи, оценочное сокращение физического документооборота в ближайшее время не превысит 1% в год.

Тем не менее, подчеркивает Крителли, необходимо постоянно держать руку на пульсе рыночной конъюнктуры. Для этого в Pitney Bowes были наняты эксперты в области стратегического анализа, основная задача которых заключается в том, чтобы постоянно отслеживать «бизнес-ландшафт», окружающий компанию.

Однако одного понимания, что происходит на рынке и как это влияет на твой бизнес, недостаточно для грамотного стратегического планирования. Следующим вопросом, который должен задать себе каждый уважающий себя управляющий, является «Как само предприятие может повлиять на ситуацию?»

Иллюстрируя пример того, как он сам отвечает на подобные вопросы, автор возвращается к влиянию информационных технологий: вместе со смещением документооборота в сторону электронных форматов значительно возросли объемы покупок и оформления посылок через интернет. Руководство Pitney Bowes, заключив соглашение о сотрудничестве с Ebay, нашло возможность стать частью этого рынка. Компания разработала решение, включающее программный

код и компактную машинку для печати этикеток, с помощью которого каждый может быстро и легко распечатать этикетку с адресом и прочей необходимой информацией, которую можно наклеить на упаковку с товаром. Этикетка спроектирована по заранее согласованному стандарту, и потому информация с нее может быть легко считана во время доставки. Это решение позволяет оптимизировать сервис отправки товаров по почте, избавляя продавцов от необходимости заполнять анкеты с адресом получателя в отделениях службы доставки – теперь товары с приклеенными этикетками забирают курьеры, разносящие почту.

Компания неустанно ищет возможности для развития новых бизнес-моделей, обращая внимание на мало-мальски значимые изменения рынка. Так, например, почта США дает скидку на рассылку корреспонденции для корпоративных клиентов, предоставляющих ее в почтовое отделение в уже отсортированном виде по почтовым индексам. Скидка существенная – 9,2 цента за письмо, однако сортировка корреспонденции, особенно если ее объем насчитывает тысячи и десятки тысяч единиц, – очень трудоемкое занятие для компаний. Услугу такой сортировки за часть сэкономленных на скидке средств теперь предоставляет Pitney Bowes.

В конце концов, ключевым фактором поддержания успеха компании Крителли считает восстановление корпоративной культуры единства. Видение необходимости синергии всех ключевых направлений бизнеса было критически важным для выживания предприятия. На каком-то этапе это было сделано в приказном порядке: локальным управляющим просто запретили продвигать какие-либо сопутствующие продукты и услуги конкурентов при наличии аналогов, предлагаемых Pitney Bowes. Крителли также провел структурную реорганизацию компании, выстроив вертикальное подчинение центральному офису ключевых узлов всех ключевых направлений деятельности. Автор считает, что, хотя принцип децентрализации в крупном бизнесе сокращает затраты на местах, в итоге обходится компании еще дороже.

История компании Pitney Bowes – это история постоянной адаптации крупного бизнеса под меняющийся мир. Гибкий подход к стратегическому планированию, постоянный поиск и развитие новых бизнес-моделей, а также способность переосмысливать собственные подходы к внутрикорпоративному управлению позволяют компании не терять долю рынка обслуживания почтовых переводов, постоянно меняясь вместе с ним.

Подробнее о том, как ей это удастся, читайте на страницах Harvard Business Review по адресу: <https://hbr.org/2005/05/back-where-we-belong>



А. В. ТРАЧУК
Доктор экон. наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент», научный руководитель факультета менеджмента ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», генеральный директор ФГУП «Гознак». Область научных интересов: стратегия и управление развитием компании, инновации, предпринимательство и современные бизнес-модели в финансовом и реальном секторах экономики, динамика и развитие электронного бизнеса, опыт функционирования и перспективы развития естественных монополий

E-mail:
Trachuk_A_V@goznak.ru

В статье рассматриваются особенности формирования бизнес-моделей в сфере электронного бизнеса, их типология и возможности трансформации в условиях сокращающегося рынка. В результате аналитического исследования выделяются основные компоненты и характеристики бизнес-моделей электронного бизнеса в различных кластерах бизнес-моделей. Выделение кластеров бизнес-моделей позволяет установить возможные пути их трансформации в условиях экономической неопределенности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

бизнес-модель, трансформация, электронная коммерция, электронный бизнес.

Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды¹

Введение

В условиях динамично изменяющегося рынка компаниям необходимо демонстрировать весьма высокую способность адаптации к новым условиям. Одним из путей адаптации является совершенствование бизнес-моделей. Чтобы компании могли внедрять или совершенствовать бизнес-модели электронной коммерции, им потребуется адекватно реструктурировать свои бизнес-процессы и информационные системы, проводить другие изменения.

В данной статье мы попытались определить специфику бизнес-моделей в сфере электронного бизнеса и выделить их основные типы, разделив их на кластеры, проанализировать ключевые компоненты бизнес-моделей и выявить их характеристики. С этой целью был использован метод бинарных переменных. Выделение кластеров по-

зволило сделать ряд выводов в отношении особенностей построения бизнес-моделей в каждом кластере. Кластеризация бизнес-моделей и выявление общих характеристик типов позволяют установить возможности трансформации, направленной не только на повышение эффективности и конкурентоспособности, но и на создание новой ценности для потребителей.

Актуальность исследования состоит в том, что на смену экстенсивному росту за счет расширения географии продаж и роста доходов приходит новая модель выживания, где первостепенное значение имеет создание новой ценности для потребителя. Электронный бизнес позволяет организациям не только уменьшить затраты, но и создать новые бизнес-модели, основанные на предоставлении потребителям новой ценности [Singh M., Byrne J., 2006].



Н. В. ЛИНДЕР
Кандидат экон. наук, доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра исследования эффективности и результативности управления. Область научных интересов: стратегия и управление развитием компании, стратегические альянсы, формирование бизнес-моделей в различных сферах предпринимательской деятельности, динамика и развитие электронного бизнеса, стратегии интеграции и диверсификации российских и международных компаний, инновационно ориентированное межфирменное взаимодействие.

E-mail: natalia_linder@mail.ru

Электронный бизнес и его модели

Электронный бизнес характеризуется постоянными изменениями границ отрасли, в результате по-новому выстраивается цепочка добавленной стоимости и меняются принципы взаимоотношений участников рынка и стратегических партнеров компаний. На сегодняшний день нет общепризнанного определения понятия электронного бизнеса.

Под электронным бизнесом мы будем понимать такой способ ведения экономической деятельности, направленной на извлечение прибыли, в соответствии с которым ключевые процессы в конкретном бизнесе (бизнес-модели) выполняются и управляются посредством информационно-коммуникационных технологий.

Особенность бизнес-моделей компаний электронного бизнеса связана с воздействием интернет-технологий на каждый вид деятельности, составляющий цепочку создания стоимости. Так, в частности, виртуальные цепочки создания стоимости играют стратегическую роль в сборе, организации, отборе, синтезе и распространении информации [Rayport J., Sviokla J., 1995]. Виртуальные рынки весьма многообразны и взаимосвязаны [Dutta G., Segev K., 1999], там делается акцент на операциях, информации, товарах и сетях. Как электронные, так и мобильные беспроводные бизнес-модели, использующие открытые стандарты для поддержки сетей, объединяет возможность разрушения традиционных границ между фирмами в цепочке создания стоимости. Новые формы взаимосвязи покупателей и продавцов на существующих рынках создают ценность и весьма эффективны за счет уменьшения транзакционных издержек. Виртуальные рынки также характеризуются высоким охватом и полнотой представленной информации [Evans Ph., Wurster Th. S., 1999] в отличие от традиционных предприятий, где цепочка создания стоимости относится к физическому созданию стоимости организации [Porter M. E., 1985].

На наш взгляд, в структуру электронного бизнеса входят:

- продажи товаров и услуг с использованием информационно-коммуникационных технологий (электронная коммерция);
- электронные закупки;
- электронная дистрибуция;
- автоматизация внутренних бизнес-процессов;
- удаленное обслуживание клиентов;
- электронный маркетинг;
- формирование среды общения и информационное посредничество;
- обеспечение функционирования информационно-коммуникационной инфраструктуры и электронного взаимодействия.

Анализ данных секторов электронного бизнеса позволил укрупненно представить его в виде трех сфер:

- электронные рынки или площадки e-торговли, включая интернет-магазины и другие площадки, обеспечивающие покупку и продажу товаров, услуг и контента;
- системы взаимодействия: формирование условий для взаимодействия при производстве и распределении товаров и услуг, решение задач по обработке и хранению информации, обеспечению коммуникации и сотрудничества;
- обслуживание клиентов: обслуживание клиентов как таковое, помощь, претензионная работа, отслеживание заказов и т.д. [Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А., 2014].

В рамках описанных сфер и секторов выделяют модели электронного бизнеса. Так, в соответствии с экономической логикой бизнеса (возможные доходы и издержки) Л.Эпплгейт [Applegate L. M., 2006] выделила следующие модели на основе отличия:

- специализированные дистрибьюторские модели (Focused Distributor Models);
 - модели портала (Portal Models);
 - модели производителя (Producer Models);
 - модели поставщиков инфраструктуры (Infrastructure Provider Models).
- Еще одна классификация, представленная в работе М.Ратта [Rappa M., 2006], основана на модели получения компаниями дохода и объединяет 9 основных типов:
- посредническая модель (Brokerage Model);
 - рекламная модель (Advertising Model);
 - модель инфопосредника (Infomediary Model);
 - модель производителя (Manufacturer (Direct) Model);
 - модель продавца (Merchant Model);
 - модель сообщества (Community Model);
 - партнерская модель (Affiliate Model);
 - модель подписки (Subscription Model);
 - практическая модель (Utility Model).

Существуют и другие подходы к классификации моделей бизнеса в сфере электронного бизнеса (см.: [Hartman A., Sifonis J., Kador J., 2001] и др.).

Рассмотрим, как компании электронного бизнеса строят свои бизнес-модели в рамках описанных моделей бизнеса, основываясь на существующих исследованиях в области формирования стратегии и бизнес-моделей электронного бизнеса.

Теоретические исследования

Существующие исследования в области стратегии электронного бизнеса и формирования бизнес-моделей можно сгруппировать следующим образом.

¹ Статья подготовлена на основе результатов исследования «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», проведенного за счет средств бюджетного финансирования в рамках госзадания Финансового университета, 2014.

Теории исследования формирования бизнес-моделей и их основных компонентов. Понятие бизнес-модели как инструмента анализа стратегий компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере электронной торговли, рассматривалось как способ получения компанией прибыли [Slywotsky A. J., 1996; Mahadevan B., 2000; Stewart D. W., Zhao Q., 2000]. Затем его применение было расширено и использовалось для определения логики создания и присвоения ценности для потребителя [Zott R., Amit C., 2001; Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S., 2002; Teece D., 2010; Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C., 2005]. П. Тиммерс описывал бизнес-модель как описание совокупности продуктов, услуг, информации, участников бизнес-процесса и их роли, а также потенциальных возможностей получения прибыли [Timmers P., 1998]. Дж. Линдер и С. Кантрелл описывали бизнес-модель как логику создания ценности для потребителя и в этом отношении выделяли три вида бизнес-моделей:

- модели реального бизнеса;
- бизнес-модели как совокупность компонентов;
- динамические модели [Linder J., Cantrell S., 2000].

Л. Эпплгейт рассматривала бизнес-модель как структуру бизнеса, совокупность зависимостей между структурными элементами, а также то, как эта система взаимодействует с реальным миром [Applegate L. M., 2006]. Д. Тэпскотт и Д. Тиколл ввели понятие «бизнес-сети» – бизнес в интернете, объединяющий пользователей, дистрибуторов, поставщиков коммерческих служб, инфраструктурных поставщиков и клиентов, использующих сеть для первичных бизнес-коммуникаций и сделок, в систему [Tapscott D., Ticoll D., Lowy A., 2000]. Схожий подход определяет бизнес-модель как архитектурную фигурацию компонентов операций, разработанную для воплощения бизнес-возможностей и предполагающую тесную взаимосвязь с предпринимательскими сетями, показывает способы, в рамках которых возможны операции между компаниями, поставщиками, партнерами и клиентами, объединенными в систему [Amit R., Zott C., 2001].

Р. Хоукинс при анализе бизнес-моделей основное внимание уделял структурированию различных потоков доходов и расходов в целях обеспечения коммерческой эффективности и возможности существования за счет генерируемой прибыли [Hawkins R., 2001]. М. Раппа рассматривал бизнес-модель с точки зрения описания процесса получения компанией прибыли, уточняя ее место в цепочке создания ценности [Rappa M., 2006]. Динамические способности бизнес-модели рассмотрены в работе [Трачук А. В., 2014].

Наибольшее распространение получил подход А. Остельвальдера, в котором бизнес-модель

рассматривается как способ создания, доставки и реализации ценности для потребителя. Бизнес-модель разделена на девять структурных блоков, объединенных впоследствии в четыре бизнес-области: клиенты, ценностное предложение (товар, услуга), бизнес-процесс и экономическая жизнеспособность. Таким образом, в бизнес-модели объединена стратегия компании с ее внутренними структурами, процессами и системами [Osterwalder A., Pigneur Y., 2002].

Теории исследования управления внедрением электронного бизнеса направлены на исследование операционализации бизнес-моделей, вопросов моделирования бизнес-процессов и охватывают все аспекты внутренней среды фирмы, включая производство и управление компанией в сфере электронного бизнеса. Так, У. Янсен, М. В. Э. Стин и Г. Франкен [Janssen W., Steen M. W. A., Franken H., 2003] выделили различия между моделированием бизнес-процессов традиционных компаний и компаний электронного бизнеса, проанализировали риски, связанные с ведением электронного бизнеса, и предложили использовать принципы проектного подхода к управлению внедрением электронного бизнеса. М.-Л. Чауан и У. Д. Шоу предложили дорожную карту для внедрения электронной коммерции [Chauang M.-L., Shaw W. D., 2005]. Э. Бендоли и Т. Шюенэрр проанализировали процесс внедрения ERP-систем для рынков B2B и сделали вывод, что современные решения в сфере ERP-систем в сочетании с использованием коммуникационных систем позволяют обеспечивать управление любыми бизнес-процессами компании вне зависимости от географического расположения ее подразделений [Bendoly E., Schoenherr, T., 2005]. При этом ERP-системы строятся, как правило, по модульному принципу и в той или иной степени охватывают все ключевые процессы в деятельности компании.

Теории формирования ценности в бизнес-моделях электронного бизнеса рассматривают создание стоимости компаниями сферы электронного бизнеса. В литературе [Amit R., Zott C., 2001; Osterwalder A., Pigneur Y., 2002; Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005] выделены четыре способа создания ценности:

- новизна предлагаемых продуктов;
- низкие затраты для клиента;
- лучшее качество;
- предложение дополнительных услуг.

Новизна предлагаемых продуктов. А. Остельвальтер и И. Пинье считали принципиальным способом создания ценности для потребителя предложение совершенно нового продукта или услуги, производство которых основано на использовании

абсолютно новой технологии. При этом сформированная ценность основана на удовлетворении потребностей клиента, которые раньше не были удовлетворены или были удовлетворены менее эффективно [Osterwalder A., Pigneur Y., 2002].

Низкие затраты для клиента. Можно предложить клиенту продукт или услугу по сравнительно низкой цене, которую компания обеспечивает за счет сокращения либо внутренних издержек на производство продукта или услуги, либо транзакционных. Компании электронного бизнеса являются ярким примером такого рода создания ценности: создают дополнительные удобства по поиску информации, сокращают или устраняют посредников при выполнении операций. Здесь же стоит отметить и эффект записывания [Amit R., Zott C., 2001], когда ценность заключается в высоких затратах на переключение на другие продукты или услуги конкурентов, например если были высокие первоначальные инвестиции или с компанией выстроены определенные взаимоотношения.

Предложение товаров или услуг с наилучшими характеристиками по качеству. Такой способ потребует от компании дополнительных издержек, что, возможно, увеличит цену и уменьшит количество клиентов компании. В данном случае предлагается использовать кастомизацию товаров или услуг, расширять предлагаемый ассортимент, повышать скорость оказания услуг, что, в свою очередь, повышает воспринимаемое потребителями качество [Osterwalder A., Pigneur Y., 2002].

Р. Амит и С. Зотт выделяли четыре типа источников создания ценности:

- повышение эффективности, которое происходит за счет сокращения прежде всего транзакционных издержек, уменьшения асимметричности информации, повышения скорости сделок и др.;
- комплиментарность: взаимозависимость между продуктами и услугами для клиентов (как по вертикали, так и по горизонтали), между онлайн-овым и офлайн-овым бизнесом, между применяемыми технологиями и стратегиями предпринимательской активности;

- «записывание» клиентов: в условиях электронного бизнеса уровень конкуренции между компаниями повышается, и тогда необходимы стратегии создания различных программ лояльности для клиентов, углубление кастомизации, создание «счастья» для клиента как драйвера продаж;
- инновационность: для достижения лидерства необходимы постоянные (ежедневные) новации: в предоставляемых услугах, контенте и пр. [Amit R., Zott C., 2001].

Присутствие в цепочке создания ценности всех четырех факторов повысит для клиентов ценность,

создаваемую компаниями электронного бизнеса, и потенциал для дальнейшего рыночного роста.

Исследования метрик для анализа эффективности и результативности применяемых бизнес-моделей. Разработка метрик является эффективным инструментом оценки применяемой бизнес-модели, контроля за расходами, эффективностью социальных медиа и продажами на товарных площадках. Эти измерения помогают выбрать наиболее эффективные направления для развития. Практически любое измерение может стать показателем, отражающим эффективность и результативность (KPI), если есть возможность собрать данные.

Так, Ф. Дж. Риггинс и С. А. Митра предложили методологию сбора информации для метрик трех различных типов, которые нужно считать при оценке стратегических инициатив для развития электронной коммерции [Riggins F. J., Mitra S. A., 2001].

Ф. Ф. Райхельд предложил метод оценки потребительского удовлетворения, или индекс потребительской лояльности, основанный на определении удовлетворенности клиента полученной услугой или приобретенным товаром. Покупателю задается всего один вопрос: какова вероятность того, что он порекомендует товар/услугу другу? В случае, если покупатель будет намерен порекомендовать компанию друзьям и близким, можно считать его в высшей степени лояльным к бренду [Reichheld F. F., 2003].

Ряд работ посвящен количественным методикам оценки эффективности электронного бизнеса, например определению затрат на приобретение клиента (CAC), расчету пожизненной ценности клиента, а также методам оценки эффективности с помощью воронки продаж – показателя числа клиентов, перешедших из разряда потенциальных покупателей в разряд покупателей. Количественные метрики являются эффективным инструментом моделирования и управления процессом продаж, с помощью которого можно прогнозировать, контролировать и анализировать его основные этапы.

Теории управления знаниями и технологиями при внедрении электронного бизнеса исследуют процессы моделирования электронной коммерции и управления знаниями в организациях. Так, Т. Дафресн и Дж. Мартин исследовали наилучшие практики моделирования бизнес-процесса для электронного бизнеса [Dufresne T., Martin J., 2003]. Х. М. Ким и Р. Рэмкаран проанализировали лучшие методы управления процессами электронной коммерции при реинжиниринге бизнес-процесса [Kim H. M., Ramkaran R., 2004]. А. Бэзу и А. Кумар рассматривали проблемы управле-

ния технологическим процессом в электронном бизнесе [BasuA., KumarA., 2002]. Моделирование управления знаниями для моделирования электронной коммерции важно для возможности построения новых процессов. Так, Г.Ксироджинниса и М.Гликэсб предложили метод интеллектуального моделирования зрелости процессов в электронной коммерции [XirogiannisaG., GlykasbM., 2007].

Теория технологической адаптации электронной коммерции основана на технологической модели того, как пользователи принимают и используют технологию [DavisF.D., 1989]. Модель рассматривает множество факторов, оказывающих влияние на решение пользователей о том, как и когда они будут использовать технологию, когда пользователям необходимы новые технологии. Эта модель была применена к электронной коммерции [BhattacharjeeA., 2000]. К.Чжэ, К.Л.Кремер и С.Ксу [ZhuK., KraemerK.L., XuS., 2003, 2006; ZhuK., KraemerK.L., XuS. et al., 2004] сосредоточились на эмпирическом исследовании принятия потребителями электронной коммерции.

Теории, рассматривающие особенности стратегического управления и построения стратегии в сфере электронного бизнеса. Наиболее полно структура и этапы формирования стратегии для электронного бизнеса представлены в исследовании П.П.Ли и С.Т.-Л.Чанга [LiP.P.,ChangS.T.-L., 2004].

М.Комбэ рассматривал особенности стратегического управления в электронном бизнесе:

- изменение роли информационно-коммуникационной инфраструктуры;
- большое вовлечение инженерного персонала (программистов, системных инженеров) в проектирование бизнес-процесса;
- относительно низкие входные барьеры во внешней среде;
- значительную роль продуктовой дифференциации и большие возможности такой дифференциации, включая процессные и маркетинговые инновации, например управление брендом;
- усиление рыночной власти покупателей и радикальное снижение транзакционных издержек;
- изменение характера отношений с поставщиками (больше предложений, расширение рынка);
- более высокая конкуренция, приводящая к необходимости постоянных (ежедневных) инноваций [CombeM., 2012].

Теоретические исследования показывают, что стратегии ведения электронного бизнеса разнообразны и зависят от давления внешней среды, которое испытывают компании. Далее постараясь выделить кластеры типичных бизнес-моделей в электронном бизнесе.

Методология исследования

Методология формирования выборки. Для достижения целей исследования мы сформировали выборку из 80 компаний электронного бизнеса. Для анализа была использована база СПАРК. Во избежание искажения результатов, обусловленного различием специфики работы в разных сегментах электронного бизнеса, был выбран один сегмент электронной коммерции на рынке B2C (компании розничного ритейла).

Методология выделения кластеров компаний. Для проведения кластерного анализа мы использовали метод бинарных переменных, использовали шкалу, отражающую наличие выделенной характеристики в рассматриваемой компании (при наличии присваивается значение 1, при отсутствии – 0). В рамках каждой компоненты бизнес-модели выделили определенные характеристики, на основе обладания которыми компании были сведены в различные группы, то есть кластер состоит из компаний, обладающих определенным набором характеристик бизнес-моделей.

В рамках компоненты «Формируемая для потребителя ценность» были рассмотрены широта ассортимента товаров (если широкий, присваивается значение 1, при узком ассортименте присваивается значение 0) и географическая широта доставки товаров (значения параметров присваивались аналогично: широкая география доставки – 1, в пределах одной географической зоны – 0) (согласно результатам опроса в рамках исследовательского проекта Финансового университета «Динамика электронного бизнеса: исследования и тенденции», эти две позиции заняли первое место).

Оценка широты ассортимента оценивалась по количеству групп товаров, которые можно приобрести в интернет-магазине. В соответствии с заданным признаком их можно разделить так:

- мультиформатные магазины, в которых предлагаются не связанные между собой по ассортименту товары: бытовая техника, мебель, одежда, предметы быта и др.;
- магазины, специализирующиеся на продаже группы взаимосвязанных товаров;
- узкоспециализированные магазины.

По географическому охвату выделили рынки, на которых работают интернет-компании розничного ритейла:

- локальные: доставка товаров только в пределах одного своего региона;
- местные: доставка товаров в пределах своего и близлежащих регионов;
- национальные: доставка товаров по всей территории РФ;

- международные: доставка товаров как на территории РФ, так и ближнего зарубежья.

Для определения кластеров компаний используем метод иерархического кластерного анализа, согласно которому определяются расстояния между произвольными парами кластеров, а затем в качестве меры однородности можно использовать расстояние Хемминга, которое рассчитывается как отношение количества совпадающих значений к числу всех значений признаков:

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^m |x_{ik} - x_{jk}|$$

где d_{ij} – расстояние между x_{ik} и x_{jk} ; x_{ik} – значение k -го свойства; x_j – значение k -го свойства. Для определения расстояния между произвольными парами кластеров используем метод максимального локального расстояния. Число кластеров в данном случае будет равно разнице между общим количеством объектов и порядковым номером шага, на котором имеется максимальное расстояние. Результаты расчета представлены в табл. 1 (80 компаний, 78 шагов).

На основе выполненных расчетов можно увидеть два скачка в динамике изменения порога расщепления кластеров на шагах 69 и 74 (выделены полужирным), что говорит о возможности разбиения имеющейся совокупности на два кластера.

Также использовали метод k -средних для разбиения компаний на группы внутри выделенных кластеров. Метод основан на минимизации суммарного квадратичного отклонения точек кластеров от центров этих кластеров:

$$V = \sum_{i=1}^k \sum_{x \in S} (x_j - \mu_i)^2$$

где k – число кластеров; s – полученные кластеры; μ_i – центры масс векторов, где i – количество шагов, изменяемое от 1 до k . Используя этот метод, мы получили пять кластеров, поэтому мы разделили компании сначала на два, а потом на пять кластеров. При этом кластеры 1, 2 образуют кластер I, а кластеры 3–5 – кластер II (рис. 1).

Следует отметить, что при разбиении на кластеры I и II фактором деления стал географический масштаб деятельности компаний розничного ритейла, который в большинстве случаев зависит от развития логистических цепочек компаний. При этом кластеры I и II не представляют собой какие-либо типы бизнес-моделей, не имеют общих компонентов и объединяют различные типы бизнес-моделей компаний. Основным отличием бизнес-моделей этих кластеров является наличие у компаний возможностей экстенсивного роста за счет географической экспансии, при этом кла-

стер I объединяет компании, работающие на локальном (региональном) рынке и в большинстве случаев не имеющие возможности географического расширения деятельности (например, доставка свежих продуктов или еды на дом), а в кластер II входят компании, действующие на национальном (международном) рынке. Такое деление обусловлено ориентацией руководства на рост, выражающийся в географическом расширении деятельности, развитии логистических сетей или его ограничении в пользу получения стабильного дохода [MorrisM., SchindehutteM., AllenJ., 2005].

Разбиение компаний на пять кластеров обусловлено общими характеристиками компонентов бизнес-моделей. Каждый из выделенных кластеров обладает набором типичных характеристик.

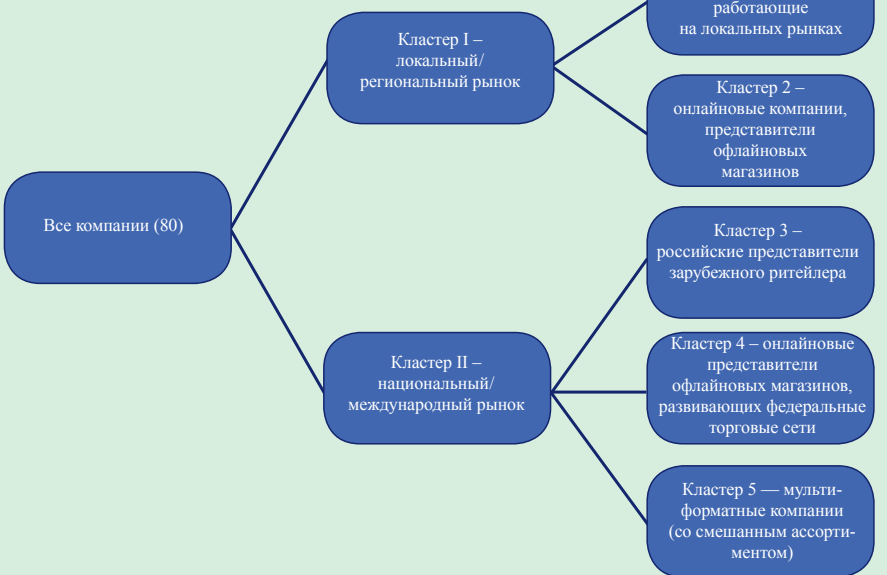
Кластер 1 представляет собой узкоспециализированные компании, работающие на локальных рынках, в основном продуктовые ритейлеры, например онлайн-супермаркет «Дом продуктов», компания по продаже свежих молочных продуктов «Мадам Му», интернет-магазины продуктов Prodney, «Абрикос». В силу специфики предлагаемых продуктов компании не имеют возможности географического расширения своей деятельности.

Кластер 2 – онлайн-компании, представители офлайн-магазинов на региональном (локальном) рынке, либо являются витринами офлайн-компаний (автодилеры, страховые

Таблица 1
Результаты расчета расстояния Хемминга

Шаг	Коэффициент (d _{ij})
67	1,213
68	1,215
69	1,236
70	1,527
71	1,554
72	1,532
73	1,565
74	1,576
75	2,512

Рис. 1. Кластеры бизнес-моделей компаний электронного бизнеса



Характеристика выделенных кластеров бизнес-моделей компаний электронной коммерции

Таблица 2

Кластер	Формируемая ценность			Собственная логистика	Персонализация интерфейса	Географический охват рынка
	Ассортимент	Программы лояльности	Возможность покупки в кредит, совместная кредитная карта			
Кластер 1	Ограниченный	Нет	Нет	Есть	Отсутствует	Локальный
Кластер 2	Соответствует ассортименту офлайн-магазина	Промоакции, скидки	Нет	Нет	Отсутствует	Локальный, в тех регионах где развивается офлайн-сеть
Кластер 3	Широкий	Бонусные баллы	Да, но не на все товары	Есть	Да, минимальный набор полей	Национальный/международный
Кластер 4	Соответствует ассортименту офлайн-магазина	Многообразие программ лояльности	Да, есть совместная кредитная карта	Нет	Да	Национальный/международный
Кластер 5	Широкий	Многообразие программ лояльности	Да	Есть	Да	Национальный/международный

компании, компании по организации путешествий) и в силу специфики товаров/услуг не могут иметь полноценный электронный магазин либо изначально были открыты как витрины офлайн-магазинов, а затем перешли к полноценному электронному магазину. В данный кластер вошли специализированные магазины, например по продаже кофе и чая «Лаборатория вкуса» (Москва и Московская обл.), товаров для дома и офиса «Фарфор – Хрусталь», «Симфония фарфора», «Сервизофф.ру», «Российская керамика», мебели «Мебель Черноземья», Hoff.ru, ювелирных украшений и др. В большинстве случаев наблюдается не сознательный отказ предпринимателей от географического расширения деятельности, а невозможность или дороговизна доставки (хрупкость товара, негабаритность, необходимость специальной доставки ювелирных, антикварных изделий и др.). Также в эту группу вошли дискаунтеры, которые в большинстве случаев являются сетью, предоставляющей для магазина возможность обмена партиями товара между различными сетевыми отделениями, распределение строится на изучении спроса потребителей. Ассортимент в дискаунтерах сильно ограничен и зачастую состоит из самых необходимых продуктов (не более сотни видов). Среди интернет-дискаунтеров наиболее распространены дискаунтеры электроники, на российском рынке наиболее крупным является TechnoPoint.

Кластер 3 – тип бизнес-моделей онлайн-компаний, российских представителей зарубежного ритейлера. В данный кластер попали в основном интернет-ритейлеры фэшн-индустрии, продающие одежду, обувь, аксессуары: Bonprix, Otto и др.

Кластер 4 – онлайн-представители офлайн-магазинов, развивающих федеральные торговые сети. В эту группу вошли такие компании,

как «Унция» – сеть специализированных магазинов по продаже кофе и чая, ритейлеры электроники и бытовой техники, например «Эльдорадо», «М-Видео», спортивных товаров и одежды «Спорт-мастер» и др.

Кластер 5 – бизнес-модели мультимедийных интернет-магазинов, использующих стратегию диверсификации, развивающих одновременно несколько сетей под различными торговыми брендами. Это компании, которые предлагают широкий ассортимент товаров и работают не только на национальном рынке, но и за его пределами. Обобщенная характеристика представлена в табл. 2.

Формирование бизнес-моделей и характеристика их компонентов

В настоящем исследовании мы будем понимать бизнес-модель компании как упрощенное описание реализуемых компанией принципов взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами, их ролей и потенциальных выгод, источников получения доходов и структуры расходов при реализации на рынке товаров и /или услуг, а также источников возникновения и механизмов продвижения ценностного предложения (предложений) для стейкхолдеров.

Анализ исследований в области формирования бизнес-моделей показывает, что в центре оказывается процесс создания и передачи ценности, за которую готов заплатить потребитель. Ценность создается при помощи уникальной бизнес-модели, являющейся конкурентным преимуществом компании [Christensen C.M., 2001]. Например, мы взяли компании розничного ритейла, которые работают на одном рынке (локальном или национальном), удовлетворяют одни и те же потребности, используют одни и те же стратегии, но реализуют их в рамках разных бизнес-моделей

и, следовательно, занимают различные конкурентные позиции. В отличие от стратегии, которая направлена на анализ конкуренции, присвоение ценности и конкурентного преимущества, построение бизнес-модели нацелено на изучение ценностного предложения, взаимодействия с партнерами, совместного создания ценности, а следовательно, на потребителя [Арай Ю.Н., Бурмистрова Т.А., 2014]. Отмечено, что для создания новых инновационных бизнес-моделей необходимо управление ценностной сетью (поставщиков, партнеров, их коалиций) [Хамел Г., 2007]. В исследовании мы попытались выявить специфику бизнес-моделей в каждом сформированном кластере и выдвинуть предположения относительно их трансформации в условиях неопределенности.

Стратегическая модель

Создание ценностного предложения. Следует отметить, что в бизнес-моделях всех кластеров ценностное предложение постепенно трансформируется и становится шире, чем компания декларировала изначально. Например, чайная компания «Унция» с расширением деятельности не только увеличила ассортимент чая и кофе, но и стала предлагать корпоративные подарки, посуду, подарки для иностранных гостей. Многие компании, объединенные в кластер 2, стали развивать логистические сети и осуществлять доставку не только на локальном рынке, но и по России.

С необходимостью расширения ценности сталкиваются также и компании, работающие на национальных (международных) рынках (кластер II). Компаниям, объединенным в кластеры 4, 5, приходится выполнять операции, не связанные с их основной деятельностью. Например, сеть магазинов электроники и техники «М.Видео» производит ремонт и установку бытовой техники, установку автосигнализации и дополнительного оборудования в автомобиль, настройку и оптимизацию ПК, обучение клиентов работе со сложной техникой. Компании вынуждены создавать новые услуги, чтобы реагировать на потребности и спрос клиентов. Также следует отметить, что в условиях экономической неопределенности расширение ценности происходит более спонтанно, как реакция на изменение поведения и предпочтений потребителей, нежели в стабильной среде, когда компании заранее планируют вывод нового продукта или услуги на рынок. В условиях падающего рынка расширение ценности носит скорее вынужденный характер, обусловленный желанием собственника сохранить имеющуюся долю рынка.

В условиях экономического кризиса возможности расширения ценности ограничены операционной эффективностью. Таким образом,

предприниматель может трансформировать свою бизнес-модель за счет:

- расширения создаваемой ценности и трансформации бизнес-модели при условии ее операционной эффективности;
- концентрации на своей ключевой деятельности (в нашем случае – продаж) и создания партнерской сети для аутсорсинга операций, создающих дополнительную ценность.

Ключевые ресурсы. Для всех проанализированных кластеров характерно проактивное поведение для обеспечения контроля над ключевыми ресурсами. По данным исследования «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», компании электронной коммерции считают своими ключевыми ресурсами, как правило, удобный, эргономичный сайт, наличие каталогов товаров/услуг и «карты путешествия потребителя», наличие стратегии ценообразования, клиентоориентированной культуры, собственной доставки.

Интересным представляется различие кластеров I и II. Так, в бизнес-моделях кластера I в большинстве случаев (82% из числа обследованных) компании не имеют мобильной версии сайта, в кластере II у большинства компаний (76%) есть мобильные версии. Скорее всего, такое различие обусловлено тем, что компании, имеющие сравнительно обширную географию, более прибыльны (географическое расширение влияет на экономическую эффективность) и внедрение мобильной версии оправдано экономически.

Особое внимание привлекли компании кластера 4. В связи с тем что в бизнес-моделях таких компаний электронный магазин – это дополнение к остальной сети, к ключевым ресурсам они относят офлайн-сервисы, предоставляемые онлайн-покупателям. Например, ритейлеры бытовой техники и электроники своим ключевым ресурсом считают пункты обслуживания, которые открыты при офлайн-магазинах.

Независимо от принадлежности к конкретному кластеру компании стремятся иметь длительные взаимоотношения с поставщиками товаров и даже организуют собственное производство. Так, например, компания «Унция», считая своим ключевым ресурсом высококачественные сорта чая, заключает эксклюзивные договоры на их поставку, также для продажи ароматизированных чаев² (в структуре продаж компании ароматизированный чай занимает 70% по весу и 50% в денежном выражении), организовала собственное производство.

Ключевые виды деятельности. Так как мы взяли для анализа компании электронной коммерции (розничный ритейл), то в бизнес-моделях

² Ароматизированный чай – это смесь чистого черного чая с добавлением цветов, фруктов, ягод, сейчас 98% премиального сегмента ароматизированного чая производится в Германии.

всех кластеров ключевым видом деятельности будет управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом. Разница между бизнес-моделями разных кластеров состоит в степени ориентации бизнес-модели компании на конечного потребителя, наличии (например, в большинстве компаний кластеров 3–5) или отсутствии (в большинстве компаний кластеров 1–2) системы управления потребительским опытом, гармонизации подходов по взаимодействию с клиентами между разными каналами продаж и регионами.

Вместе с тем ключевым отличием электронного ритейла является не просто управление потребительским опытом и построение отношений с клиентами, но и акцент на эмоциональное-психологическое восприятие сайта компании. Такой подход обусловлен тем, что продажи в интернет-магазинах осуществляются без непосредственного взаимодействия с клиентом, что требует повышенного эмоционального воздействия за счет сайта.

Операционная модель

Ключевые партнеры. Анализ бизнес-моделей всех кластеров говорит о проактивном поведении компаний по созданию собственной ценностной сети. Сети рассматриваются предпринимателями как важный механизм для создания устойчивости и развития компании. Так, многие предприниматели понимают, что в условиях снижения реальных доходов населения важно предоставление кредитов и стараются найти банки-партнеры, предлагающие разнообразные кредитные программы. Особенно это характерно для бизнес-моделей кластеров 4, 5 (87% из числа обследованных).

Взаимоотношения с клиентами. Для бизнес-моделей всех кластеров электронной коммерции характерно проактивное взаимодействие с клиентами. Это обусловлено тем, что потребительский опыт способен повлиять на то, останется ли клиент с компанией или нет. Например, согласно опросу в рамках работы «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», 86% клиентов прекратили сотрудничество с интернет-компаниями из-за негативного клиентского опыта, 68% – из-за некачественной системы обслуживания, 88% клиентов, получивших положительный опыт работы с компанией, возвращались к ней, 60% клиентов готовы платить больше за более качественное обслуживание. Положительный клиентский опыт и разработка услуг с учетом потребностей клиента способствуют росту выручки.

Еще одним важным моментом, присущим всем кластерам бизнес-моделей, является вовлечение потребителей в процесс создания ценностей, причем в электронной торговле это проще, чем в офлайн-овых магазинах. Вовлечение потребителей на разных этапах цепочки создания ценности

отличает бизнес-модели электронного бизнеса от других бизнес-моделей. Например, в большинстве бизнес-моделей кластеров 3–5 есть возможность оставить отзыв о приобретенном товаре, пожелания для повышения качества предоставляемых услуг или создания новых. В бизнес-моделях кластера 3 (компаний фэшн-индустрии) реализована возможность потребителям создавать свои модные образы и делиться ими с другими посетителями сайта. Совместное создание ценности позволяет предпринимателям сбалансировать ценностное предложение в условиях ограниченных ресурсов и ведет к повышению устойчивости.

Каналы сбыта. Важным элементом реализации бизнес-проектов является информирование потребителей о товарах/услугах.

Особенностью бизнес-моделей электронного бизнеса является возможность большей кастомизации при использовании традиционных каналов информирования: контекстной рекламы, рассылки и пр. Интересен опыт компаний «Унция», «М.Видео», выпускающих газеты «Чайный листок», «Журнал М.Видео».

Бизнес-модели некоторых компаний в качестве каналов сбыта используют элементы событийного менеджмента. Например, «Унция» на сайте предлагает вступить в «клуб любителей чая, организует цикл занятий, посвященных углубленному изучению чая, его произрастания и производства, культуры и способов потребления, нюансов вкуса и аромата. Это позволяет вовлечь потребителей в процесс не только рационально, но и эмоционально, использовать более яркие, эмоциональные средства продвижения и сбыта продукции.

Общим для всех кластеров бизнес-моделей является стремление к мультиканальности сбыта через онлайн-овые и офлайн-овые точки продаж, социальные сети и мобильные приложения.

Получение прибыли. Бизнес-модели всех рассмотренных кластеров используют смешанный подход к получению прибыли: прибыль от продаж и прибыль от оказания дополнительных услуг (доставка, ремонт, установка). Например, компания «М.Видео», помимо товаров, продает сертификаты «Быстросервис», позволяющие потребителям бесплатно производить ремонт товаров в случае его неправильной установки или неправильного использования, демонтаж бракованного товара и монтаж нового товара при наличии исправных коммуникаций, готовых к подключению в течение срока действия сертификата и проч.

Также в бизнес-моделях компаний кластеров 4, 5, использующих возможности предоставления кредитов, предусмотрена возможность получения доходов от платежей по кредитам и проч. Например, в компании «М.Видео» реализован проект «Универсальная

Компоненты бизнес-моделей выделенных кластеров компаний электронной коммерции

Таблица 3

Компонент бизнес-модели	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5
Стратегическая модель					
Ценностное предложение	Предложение высококачественных товаров с доставкой на дом, экономия времени	Предложение качественных товаров, экономия времени, высокое качество обслуживания	Персонализация интерфейса, удобство доставки и оплаты	Возможность покупки в кредит, ценовое лидерство, программы лояльности	Широкий ассортимент, удобство доставки и оплаты, кросс-продажи, высокое качество обслуживания
Потребительские сегменты	Работающие люди со средним уровнем дохода, не имеющие возможности частого посещения офлайн-овых магазинов	Работающие люди со средним уровнем дохода, не имеющие возможности частого посещения офлайн-овых магазинов	Российские потребители от 16 до 55 лет	Российские потребители от 16 до 55 лет	Российские потребители от 16 до 55 лет
Ключевые ресурсы	Поставщики, сайт, наличие каталогов товаров/услуг	Поставщики, сайт, наличие каталогов товаров/услуг и собственной доставки	Поставщики, транспортные компании, сайт, наличие каталогов товаров/услуг и «карты путешествия потребителя»	Поставщики, транспортные компании, банки, рекламодатели, сайт, наличие каталогов товаров/услуг и «карты путешествия потребителя», стратегии ценообразования, клиентоориентированной культуры, собственной доставки	Поставщики, транспортные компании, банки, рекламодатели, сайт, наличие каталогов товаров/услуг и «карты путешествия потребителя», стратегии ценообразования, клиентоориентированной культуры, собственной доставки
Ключевые виды деятельности	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка, сервисное обслуживание, кредитование	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка, сервисное обслуживание, кредитование	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка, сервисное обслуживание, кредитование, площадка для других ритейлеров, реклама
Операционная модель					
Ценностная сеть	Поставщики, транспортные компании	Поставщики, транспортные компании	Поставщики, транспортные компании, банки	Поставщики, транспортные компании, банки, рекламодатели	Поставщики, транспортные компании, банки, рекламодатели
Взаимоотношения с клиентами	Управление клиентским опытом	Управление клиентским опытом	Управление клиентским опытом	Управление клиентским опытом, обещания перед потребителями	Управление клиентским опытом, обещания перед потребителями
Каналы сбыта	Электронный магазин	Электронный магазин, офлайн-овые отделения	Мультиканальный сбыт	Мультиканальный сбыт	Оmnikanальный сбыт
Получение прибыли	Продажи	Продажи	Продажи, сервисное обслуживание	Продажи, сервисное обслуживание, дополнительные функции	Продажи, сервисное обслуживание, дополнительные функции, реклама
Трансформационная модель					
Вызовы	Повышение значимости географического и социального проникновения		Снижение числа покупок и конверсии, рост стоимости маркетинга	Более чувствительный к цене и качеству покупатель	Сокращение бюджета покупателя, уменьшение среднего чека и стоимости корзины
Трансформация стратегической модели (ценности для потребителей)	Инвестиции в современную логистику Развитие транспортной логистики. Исследование целевой аудитории регионов и разных социальных групп		Укрепление лояльности покупателей, глубокий анализ данных о потребителе	Предоставление полной информации для решения о покупке, включая информацию о стоимости дополнительных сервисов и услуг, гарантий, использование социальных сетей, отзывов, ценность, создаваемая совместно с потребителем	Кросс-продажи, повторные продажи, доступность и удобство покупки в кредит, доступность оплаты кредитными картами, больше точек самовывоза
Трансформация операционной модели	Интегрированный процесс прогнозирования спроса и планирования продаж		Модели стратегического ценообразования	Управление потребительским опытом	ИТ-решения, аналитика и работа с BigData

касса», где осуществляется прием платежей не только по кредитам, но и за услуги ЖКХ, сотовой связи и пр. Обобщенная характеристика бизнес-моделей компаний электронного ритейла представлена в табл. 3.

Рассмотренный нами подход к анализу бизнес-моделей дает понимание архитектуры бизнеса в разных кластерах, раскрывает процессы создания стоимости, но отражает работу компании только в статичном состоянии. Поэтому еще одним важным компонентом бизнес-модели является динамика ее роста и развития, а также ее трансформация. Динамическая модель компании предполагает набор стратегических решений относительно расширения ее деятельности, выбора направления диверсификации, горизонтальное или вертикальное расширение границ рынка, расширение деятельности за счет формирования сетевой модели фирмы.

Трансформация бизнес-моделей

Прежде всего, представляет интерес анализ факторов, влияющих на трансформацию компаниями своих бизнес-моделей. Как показало исследование «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», к основным факторам, влияющим на изменение компаниями электронного бизнеса своих бизнес-моделей в условиях нестабильной внешней среды, относятся изменение макроэкономической ситуации, изменение стратегии поведения и предпочтений потребителей.

Изменение макроэкономической ситуации. Экономические показатели РФ за первый квартал 2015 года говорят о существенном повышении уровня безработицы до 7,1%; снижении реального дохода, которым располагает население, в ценах 2013 года на 2,6%; снижении потребления домохозяйств на 6%, что в номинальном выражении составляет 45,2трлн руб. (Макроэкономические индикаторы ([б.д.])). Все это ведет к снижению объема рынка розничной торговли на 5,5%.

По данным аналитического исследования Сбербанка России (Россия, [б. д.]), основными макротрендами на рынке потребительских товаров и розничной торговли являются: высокая инфляция (5,5% в 2012 году и 13% в 2015 году), перераспределение расходов на покупку товаров первой необходимости и снижение затрат на одежду, бытовую технику и электронику, отдых. По данным Росстата (Федеральная служба, 2015), темп роста выручки с начала 2015 года в розничном секторе минимален (1,0–2,5%) и существенно ниже инфляции, что оказывает значимое влияние на рентабельность бизнеса.

Однако, несмотря на негативные тенденции, связанные с макроэкономическими трендами,

электронный бизнес продолжает расти за счет увеличения аудитории онлайн-покупателей, хотя его темпы постепенно замедляются. Эта тенденция сохранится и в 2015 году. Предполагается увеличение интернет-аудитории за счет старших возрастных групп. Так, например, доля группы 55+ среди онлайн-покупателей выросла с 8% в 2012 году до 11% в 2014 году. Вместе с ростом числа покупателей увеличивается и средняя частота покупок.

Следует отметить изменение географии покупателей. Если на протяжении пяти последних лет локомотивом увеличения количества онлайн-покупателей были регионы, то во второй половине 2014 года наметилась обратная тенденция: Москва и Санкт-Петербург стали наращивать долю покупок, и, скорее всего, эта тенденция продолжится и в 2015 году. Так, 68% от общего числа онлайн-покупок обеспечивается только Москвой и Санкт-Петербургом (Макроэкономические индикаторы ([б.д.])). В результате разрыв между средними затратами в Москве, Санкт-Петербурге и регионах в конце 2014 года достиг почти трехкратного значения и, скорее всего, будет увеличиваться. Поэтому компаниям в ближайшем будущем вряд ли следует менять свои бизнес-модели, расширяя географию продаж.

Изменение стратегии поведения и предпочтений потребителей. Согласно исследованию «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», можно говорить о следующих тенденциях в изменении потребительского поведения:

- в новых условиях поведение потребителей со средним доходом становится схожим с поведением потребителей с низким доходом;
- увеличивается рациональность покупок, длительность и тщательность выбора;
- переориентация спроса с импортных товаров в пользу отечественных, насколько это возможно;
- уменьшение числа людей, интересующихся товарами в интернете, без намерения действительно что-то покупать.

Отсюда можно сделать вывод, что основными вызовами для компаний кластеров 1 и 2 станут удорожание капитала и сокращение инвестиций в результате девальвации, увеличение ставок по кредитам, снижение доходности и падение рынка на 10–30% вследствие роста цен и снижения реальных доходов населения.

Для кластера 3 основным вызовом будет переход российских потребителей от иностранных онлайн-ритейлеров к российским, а для кластеров 4 и 5 – переориентация среднего класса на дешевые товары, уменьшение числа крупных покупок и больший процент самовывоза.

Трансформация стратегической модели.

Как было показано ранее, трансформация стратегической модели основывается на изменении ценности для покупателя, если стали другими его привычки и предпочтения. Как показал опрос в рамках исследования «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», потребители ощутили на себе рост цен и начинают оптимизировать расходы. В зависимости от уровня дохода и стратегии экономии варьируют товарные категории и поведение. Так, покупатели с низким уровнем дохода предпочитают:

- чаще покупать продукты на рынке (38%);
 - избегать определенных отделов/полок в магазине, чтобы сократить риск поддаться соблазну и купить что-либо дорогое (36%);
 - избегать ходить по магазинам с другими членами семьи для оптимизации расходов, сокращения спонтанных покупок (36%).
- Покупатели со средним и высоким уровнем дохода предпочитают:
- увеличивать количество покупок по промо-ценам (17%);
 - чаще покупать продукты в интернете (10%).

При этом потребители стали избирательнее: широкий ассортимент продуктов, возможность самостоятельного решения, удобный график работы магазинов влияют на выбор места покупки. Также важным является критерий цены и в силу меняющихся экономических условий следует ожидать более критичного отношения к ценовым предложениям. Возможно оживление интереса потребителей к промоакциям, программам лояльности розничных брендов, увеличение посещаемости интернет-сайтов для осуществления покупок онлайн. При совершении покупок через интернет привлекают моменты, указанные на рис. 2.

Таким образом, компаниям электронного ритейла необходимо внедрение модели стратегического ценообразования. Для этого компаниям кластера 1, скорее всего, понадобятся выделение потребительских сегментов и определение ценности, которую они транслируют для каждого сегмента, то есть установление цены с учетом ценности. Компаниям кластера II – варьирование ценовой и скидочной политики по регионам и странам, а также оптимизация стратегии ценообразования в зависимости от сегментов (например, премиум-уровень и базовый уровень). Компаниям

кластеров 3, 4, вероятнее всего, придется оптимизировать портфель продуктов и услуг и ликвидировать малоприбыльную продукцию. Для компаний кластера 5 необходимы упрощение предложений по сегментам, ликвидация предложений, не представляющих ценности и внедрение новой модели обслуживания неактивных клиентов.

Как было показано ранее, для компаний электронного ритейла важную роль, особенно в условиях неопределенности и экономического спада, играет управление потребительским опытом. Несмотря на проактивное поведение компаний всех исследуемых кластеров, следует отметить, что дальнейшая трансформация для поддержания или роста прибыли возможна за счет поддержки бренда компании, включающей мероприятия по привлечению клиентов. Подобным примером можно считать обещание бренда «М.Видео»: «Нам не все равно», который описывает преимущества сотрудничества с компанией и налаженный процесс продаж («Мы тщательно отбираем товары лучших брендов, чтобы наш покупатель был всегда доволен выбором; нам важно, чтобы каждый наш клиент купил именно то, что отвечает его потребностям, и мы профессионально помогаем сделать правильный выбор; мы стараемся знать и понимать своего покупателя. Нам важны искренние и долгосрочные отношения» [М.Видео. [Б.д.]].

Также необходимы прогнозирование и введение в соответствие предложения компании на рынке с потребностями клиентов на протяжении всего цикла сотрудничества. В целях удержания клиентов потребуются управление поддержкой клиентов по всем каналам взаимодействия с ними.

Рис. 2. Привлекательность покупок, совершаемых с помощью интернета



Список
Литературы:

Трансформация операционной модели. Для возможности дальнейшего роста компаниям необходим переход от мультиканальной системы продаж к омниканальной. При объединении всех каналов у клиента нет необходимости переключаться с одного на другой, и он получает возможность совершить покупку любым удобным способом. Каждая точка продаж взаимодействует с другими такими же точками. Интернет-магазин находится в единой системе информационного обеспечения с «физическим магазином», продажами в социальных сетях, при этом объединяются базы данных, ассортимент, все операции. Таким образом, интеграция от начала и до конца позволяет ритейлерам создать действительно высокое качество обслуживания. Таким образом, трансформация бизнес-модели направлена на построе-

ние бизнес-структур, ориентированных на потребителя.

**Выводы
и дальнейшие
исследования**

На основе проведенного анализа бизнес-моделей в сфере электронной коммерции (розничного ритейла), можно сделать ряд выводов.

Компании электронного бизнеса в условиях неопределенности трансформируют ценностное предложение и бизнес-модель, что связано с изменением внешней среды и необходимостью адекватного реагирования на изменения. При этом, в отличие от условий стабильной среды, такая трансформация спонтанна.

Для сохранения и удержания рыночной доли

компании электронного ритейла создают комплекс дополнительных услуг, развивают партнерские сети. Они проактивно формируют ценность совместно с потребителями и таким образом увеличивают продажи. Поскольку продажи в интернет-магазинах осуществляются бесконтактным способом, компании инвестируют в современные веб-сайты, систему логистики, мобильные платформы. Все это обеспечивает интернет-магазинам конкурентное преимущество.

В электронной коммерции больше возможностей для исследования профиля пользователей и персонализации продаж, выявления целевых групп и моделирования сценариев поведения клиентов средств. Все это делает электронную коммерцию более конкурентоспособной в условиях неопределенной внешней среды.

Результаты исследования показывают, что выделенные кластеры бизнес-моделей имеют свои специфические особенности, влияющие и на возможности их трансформации.

Представляются необходимыми проведение дальнейших исследований в области выделения специфики бизнес-моделей в других сегментах электронного бизнеса, их типологизация, а также возможности трансформации. В частности, это могло бы помочь сконструировать траектории развития компаний электронного бизнеса, то есть провести анализ смены бизнес-модели компании с течением времени, и выявление факторов, которые на это влияют, а также выделить компании, выбравшие одинаковую бизнес-модель развития в тех или иных условиях, то есть одинаковые траектории – динамические группы компаний электронного бизнеса.

1. Арай Ю. Н., Бурмистрова Т. А. (2014) Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве // Российский журнал менеджмента. № 4. С. 55–78.
2. Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А. (2014) Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное антикризисное управление. № 6. С. 60–69.
3. Трачук А. В. (2014) Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. Т. 1, № 1. С. 20–26.
4. Хамел Г. (2007) Во главе революции / Пер. с англ. М.: BestBusinessBooks. 360 с.
5. М. Видео. ([Б.д.]) URL: <http://www.mvideo.ru>.
6. Макроэкономические индикаторы состояния российской экономики, итоги 2014 г. ([Б.д.]) // Исследования РБК-research. URL: <http://marketing.rbc.ru/industry/1203743.shtml>. Дата обращения: 12.03.2015.
7. Россия: обуздать инфляцию издержек. Аналитическое исследование Сбербанка. ([Б.д.]) // Сбербанк России. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/analytics/macroeconomics>. Дата обращения: 12.03.2015.
8. Федеральная служба государственной статистики (2015). URL: <http://www.gks.ru>. Дата обращения: 12.03.2015.
9. Amit R., Zott C. (2001) Value Creation in e-Business // Strategic Management Journal. Vol. 22, N 6–7. P. 493–520.
10. Riggins F. J., Mitra S. A. (2001) Framework for Developing E-Business Metrics Through Functionality Interaction // Working Paper, Georgia Tech. Atlanta: Wiley. P. 3–13.
11. Applegate L. M. (2006) E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape // The Academy of Management Journal. Vol. 39, Iss. 1. P. 216–234.
12. Basu A., Kumar A. (2002) Research Commentary: Workflow Management Issues in e-Business // Information Systems Research. Vol. 13, N 1. P. 1–14.
13. Bendoly E., Schoenherr T. (2005) ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement // International Journal of Operations & Production Management. Vol. 25, Iss. 4. P. 304–319.
14. Bhattacharjee A. (2000) Acceptance of e-commerce services: the case of electronic brokerages // IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. Vol. 30, N 4. P. 411–420.
15. Chauang M.-L., Shaw W. D. (2005) A Road map for E-business Implementation // Engineering Management Journal. Vol. 17, N 2. P. 3–14.
16. Combe M. (2013) Introduction to e-business; Management and strategy. Boston, MA.: Routledge. 380 p.
17. Christensen C. M. (2001) The past and future of competitive advantage // MIT Sloan Management Review. Vol. 4, N 2. P. 105–109.
18. Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S. (2002) The role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off companies // Industrial and Corporate Change. Vol. 11, N 3. P. 529–555.
19. Davis F. D. (1989) Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology // MIS Quarterly. Vol. 13, N 3. P. 319–340.
20. Dufresne T., Martin J. (2003) Process Modeling for e-Business, INFS 770 – Methods for Information Systems Engineering // Knowledge Management and E-Business. P. 1–28.
21. Dutta G., Segev K. (1999) Exploring Corporate Strategy. Cambridge: Prentice Hall. 423 p.
22. Evans Ph., Wurster Th. S. (1999) Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy. Boston, MA.: Harvard Business School Press. 216 p.
23. Hartman A., Sifonis J., Kador J. (2000) Net Ready: Strategies for Success in the Economy. NY: McGraw-Hill. 315 p.

24. Hawkins R. (2001) Second Language Syntax: A Generative Introduction. Oxford: Blackwell. xvi+386 pp.
25. Janssen W., Steen M. W. A., Franken H. (2003) Business Process Engineering versus E-business Engineering // Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences. P. 135c1–135c9.
26. Rayport J., Sviokla J. (1995) Managing in the Marketplace // Harvard Business Review. Nov. – Dec. P. 62–69.
27. Kim H. M., Ramkaran R. (2004) Best Practices in e-Business Process Management Extending a Re-engineering Framework // Business Process Management Journal. Vol. 10. P. 27–43.
28. Li P. P., Chang S. T.-L. (2004) A Holistic Framework of e-Business Strategy: The Case of Haier in China // J. Global Inf. Manage. Vol. 12. P. 44–62.
29. Linder J. C., Cantrell, S. (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape, Institute for Strategic Change // Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change. P. 72–88.
30. Mahadevan B. (2000) Business Models for Internet-based e-Commerce: Anatomy // California Management Review. Vol. 42, N 4. P. 55–69.
31. Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005) The entrepreneur's business-model: toward a unified perspective // Journal of Business Research. Vol. 58. P. 726–735.
32. Rappa M. (2006) Business Model on the Web // Managing the digital enterprise. The Executive's Journal. Vol. 16, N 4. P. 26–32.
33. Rayport J. F., Sviokla J. J. (1995) Exploiting the Virtual Value Chain // Harvard Business Review. Nov./Dec. P. 5–16.
34. Osterwalder A., Pigneur Y. (2002) An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business // Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference. P. 1–12.
35. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept // Communications of the Association for Information Systems. Vol. 15. P. 1–43.
36. Timmers P. (1998) Models for Electronic Markets // Electronic Markets. Vol. 8, N 2. P. 239–247.
37. Teece D. (2010) Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning, 43, N 2–3. P. 172–194.
38. Tapscott D., Ticoll D., Lowy A. (2000) Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs. Boston: Harvard Business School Press. 431 p.
39. Porter M. E. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 380 p.
40. Reichheld F. F. (2003) The one number you need to grow // Harvard Business Review, Vol. 81, N 12. P. 46–54.
41. Singh M., Byrne J. (2006) Performance Evaluation of e-Business in Australia // The Electronic Journal of Information Systems Evaluation. Vol. 8, Iss. 1. P. 71–80.
42. Slywotsky A. J. (1996) Value migration. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 325 p.
43. Stewart D. W., Zhao Q. (2000) Internet marketing, business models, and public policy // Journal of Public Policy & Marketing. Vol. 19, N 2. P. 287–296.
44. Xirogiannisa G., Glykas M. (2007) Intelligent Modeling of e-Business Maturity // Expert Systems with Applications. Vol. 32, N 2. P. 687–702.
45. Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. (2006) The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: a Technology diffusion Perspective on e-Business // Management Science. Vol. 52, N 10. P. 1557–1576.
46. Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. (2003) Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors // European Journal of Information Systems. Vol. 12, N 4. P. 251–268.
47. Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. et al. (2004) Information Technology Payoff in e-Business environments: An International Perspective on Value Creation of e-Business in the Financial Services Industry // Journal of Management Information Systems. Vol. 21, N 1. P. 17–54.



В. П. ПАНАГУШИН
Доктор экон. наук, профессор, завкафедрой «Экономика промышленности» ФГБОУ ВПО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации. Область научных интересов: реструктуризация и диагностика причин убыточности промышленных предприятий.
E-mail: panagushin@mai.ru

Оценку стоимости опытно-конструкторских разработок (ОКР) при заключении государственного контракта предлагается проводить по ориентировочной цене с заменой этапов ОКР по действующему стандарту стадиями ОКР, которые адекватны и включают в себя несколько этапов. На каждой стадии определяется предельная ориентировочная цена ОКР и одновременно определяются ориентировочные цены следующих этапов и стадий как их суммы. По окончании всех стадий ОКР производится перевод ориентировочных цен этапов и стадий ОКР в твердо фиксированные цены по факту затрат с плановой прибылью.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

предельная ориентировочная цена ОКР, твердо фиксированные цены, корректировки в постановлениях Правительства РФ



В. Ю. ИВАНISOV
Кандидат экон. наук, начальник планово-экономического управления филиала «ОКБ Сухого» ОАО «Компания «Сухой»», доцент кафедры «Экономика промышленности» ФГБОУ ВПО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)». Область научных интересов: экономика НИОКР в авиационной промышленности, экономика интеллектуальной собственности, менеджмент.
E-mail: Vladimir-ivanisov@yandex.ru

Методы финансирования и ценообразования на опытно-конструкторские разработки авиационной техники оборонного назначения

В последнее время Правительство РФ приняло комплекс антикризисных мер по поддержке предприятий авиационной промышленности:

- изменены правила субсидирования лизинговых компаний и авиапроизводителей;
- введено субсидирование процентных ставок на сделки по аренде воздушных судов (операционный лизинг);
- расчет размера субсидий по кредитам, полученным после 01.01.2015 г., определяется по базовой величине ключевой ставки, а не ставки рефинансирования, но не более 14% годовых.
- лизинговые компании могут субсидировать кредиты, привлеченные для лизинговых сделок по 40 моделям воздушных судов.

Однако возможное повышение ставок и расходов на обслуживание коммерческих кредитов может привести к убыточности сделок по покупке и лизингу новых самолетов и вертолетов для производителей и покупателей.

В данной статье предлагаются новая методология и новая система финансирования и ценообразования стадий и этапов ОКР авиационной техники оборонного назначения.

Введение

Предложения по построению новой методологии ценообразования и финансирования создания продукции оборонного назначения, которые будут описаны ниже, подготовлены авторами на основе их апробации в сфере ОКР

авиационной техники. Методология ценообразования и финансирования в сфере производства наукоемкой продукции оборонного назначения (НПО) содержит несколько этапов.

Первый этап. Исследованы организационно-экономические условия, в которых предприятия разрабатывают НПО, параметры ценообразования и финансирования, которые сложились в настоящее время в силу организационно-экономических требований государственного заказчика разработок. Выявлена проблема отсутствия на государственном уровне методологии построения договорной организационно-экономической системы (ДОЭС) управления разработками НПО, учитывающей отраслевую специфику и необходимость кооперации, включающей ценообразование, финансирование и установление новых производственно-имущественных условий проведения разработок.

Второй этап. Изучена сущность продукта разработки, которая предопределяет специфику разработок и особенности товарно-денежных отношений при разработках, распределения и присвоения продукта разработки. Результаты исследования создали теоретическую основу для разрешения выявленной проблемы.

Третий этап. Получены практические решения сформулированных задач, которые были интегрированы в единую методологию ценообразования и финансирования на основе ДОЭС управления разработками НПО.

Отдельные части методологии внедрены и проверены на практике ценообразования и финансирования разработок авиационной техники оборонного назначения, выполняемых филиалом «ОКБ Сухого» ПАО «Компания «Сухой»».

Принятие новой методологии ценообразования и финансирования на основе построения ДОЭС управления разработками НПО для госзаказа и соответствующее применение ее предприятиями-разработчиками на практике позволит заказчикам НПО и предприятиям-разработчикам:

- упростить процедуры и сократить время установления договорных отношений на выполнение разработок на основе специального типового договора;
- снизить негативные последствия реализации конструкторских, технологических и финансово-экономических рисков, присущих разработкам НПО, благодаря учету специфики разработок в специальном методе установления цены разработки и применения новой формы типового договора на разработку;
- исключить случаи вынужденного привлечения собственных средств предприятий-разра-

ботчиков на осуществление разработок в случае недостаточности исходного лимита финансирования разработок или их отдельных этапов;

- исключить убыточность разработок и повысить их рентабельность;

В результате вышеперечисленных действий предполагаются:

- обеспечение финансирования разработок НПО, адекватное реальной стоимости разработок;
- создание организационно-экономических предпосылок для повышения качества разработок НПО;
- создание организационно-экономических условий для образования дополнительных собственных средств на целевое техническое перевооружение, научно-техническую подготовку кадров и развитие предприятий-разработчиков;
- создание предпосылок для исключения штрафных санкций за нарушение сроков выполнения этапов со стороны заказчиков разработок.

Таким образом будет сформирована база для оформления специальным законодательным или подзаконным актом правового статуса разработок как необходимого условия решения важнейшей государственной задачи – восстановления научно-технического потенциала предприятий – разработчиков ПОН, утраченного в ходе реформирования отечественной экономики.

Анализ условий ценообразования и финансирования разработок НПО и требования государственного заказчика к ним

Анализ существующих организационно-экономических условий проведения разработок НПО на этапах научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и действующих требований государственного заказчика к разработкам ПОН показал основные отличия НИОКР в области НПО от обычных подрядных работ (табл. 1, 2). В табл. 3 приведены предлагаемые требования к ценообразованию на опытно-конструкторские разработки (ОКР) ПОН и предлагаемые нами изменения действующей нормативной базы.

Главное требование – цена на НИОКР устанавливается путем последовательных приближений, то есть итеративно, цена постепенно корректируется. Одновременно ведется работа по установлению адекватной цены этапов ОКР в течение ближайших двух-трех лет, но не более. В предлагаемом методе предусмотрены:

• оценка стоимости ОКР при заключении государственного контракта по ориентировочной цене с заменой этапов ОКР по действующему государственному стандарту стадиями ОКР (табл. 4), которые совпадают с такими этапами или включают в себя несколько таких этапов. Стадии ОКР должны быть отражены в тактико-техническом задании (ТТЗ) на создание НПОН

и в государственном контракте. Введение стадий ОКР в ТТЗ и в государственный контракт вместо этапов государственного стандарта не противоречит требованиям данного стандарта, поскольку стадии ОКР включают в себя все стандартизованные этапы ОКР;

- прогнозирование оценки стоимости ОКР в целом на каждой стадии ОКР с последующим

включением полученной прогнозной оценки в ТТЗ и в государственный контракт или в дополнительное соглашение к нему в качестве предельной ориентировочной цены ОКР;

- установление ориентировочной (или твердо фиксированной) цены следующего этапа или нескольких следующих этапов ОКР, относящихся к следующей стадии ОКР, одновременно с установлением предельной ориентировочной цены ОКР (на данной стадии);

- пересмотр предельной ориентировочной цены ОКР на стадии испытаний с учетом затрат, вызванных необходимостью перепроектирования образца;
- учет текущих экономических условий по годам выполнения ОКР при выполнении прогнозных оценок предельной ориентировочной цены ОКР в ходе ОКР, а также при ценообразовании этапов ОКР;
- перевод ориентировочных цен этапов ОКР

Таблица 1
Результаты анализа условий ценообразования и финансирования разработок НПОН и действующих требований государственного заказчика к ним из опыта авторов данной статьи

Условие	Требование государственного заказчика
Условия ценообразования	
Установление лимита цены разработки	Установление лимита цены разработки (а значит, и лимита финансирования разработки) ниже реальной стоимости
Установление моделей (видов) цен разработки в целом и ее этапов	Установление фиксированной цены НИОКР в целом как цены подряда на поставку продукции (с учетом цены ниже реальной стоимости, см. выше)
Установление отраслевых особенностей, влияющих на цену разработки	Фактический отказ государственного заказчика от отраслевых особенностей образования затрат при разработках
Установление экономических нормативов затрат по ряду статей структуры цены разработки науко-емкой ПОН	Применение экономических нормативов затрат на разработку НПОН в отсутствие соответствующих нормативно-методических документов с целью снизить нормируемые затраты в фиксированной цене этапов работ ниже уровня, установленного экономическими нормативами
Установление уровня рентабельности разработок	Целенаправленное ограничение уровня рентабельности разработок вплоть до прямого снижения рентабельности
Установление этапности разработки ПОН и поэтапных цен разработки ПОН	Ценообразование разработок по этапам НИОКР, жестко зафиксированным по содержанию и срокам выполнения в календарном плане (ведомости исполнения НИОКР). В результате госзаказчик может жестко привязать НИОКР к требованиям законодательства о подряде [Федеральный закон 2013]
Установление стоимости части разработки, оплачиваемой внебюджетными средствами	Фиксация цены части НИОКР, финансируемой за счет внебюджетных средств головного исполнителя, государственным заказчиком в государственном контракте на НИОКР
Условия финансирования из одного источника	
Установление лимита бюджетного финансирования разработки в целом	Установление лимита финансирования разработки ниже реальной стоимости разработки по опыту и оценки авторов
Установление лимитов бюджетного финансирования по годам проведения разработки	Соблюдение установленных государственным заказчиком ежегодных лимитов бюджетного финансирования разработок, предоставление государственным заказчиком головным исполнителям государственных контрактов на НИОКР широких возможностей для освоения этих лимитов
Установление лимитов бюджетного финансирования по этапам разработки	Финансирование НИОКР по этапам с зафиксированными лимитами финансирования
Установление авансово-расчетной схемы финансирования НИОКР по государственному контракту	Финансирование НИОКР по авансово-расчетной схеме с авансом, обеспечивающим покрытие затрат головного исполнителя НИОКР на уровне, близком к согласованной себестоимости НИОКР
Установление поэтапной приемки и оплаты НИОКР	Приемка и оплата НИОКР по этапам с фиксированными номенклатурой и содержанием, аналогично приемке и оплате поставок продукции производства
Привлечение внебюджетных средств к дофинансированию НИОКР по государственным контрактам	Из опыта авторов государственный заказчик принуждает головного исполнителя государственных контрактов на НИОКР к дофинансированию НИОКР внебюджетными средствами, не имея законных оснований для такого принуждения
Совместное/смешанное финансирование	
Совместное (смешанное) финансирование разработок осуществляется при отсутствии его надлежащего нормативно-методического обеспечения	Принятие исполнителем организационно-экономических требований государственного заказчика к финансированию разработок, выполняемых без совместного (смешанного) финансирования, в случае установленного им смешанного финансирования
Производственно-имущественные условия	
Наличие определенных существенных производственно-имущественных условий, специфических для разработок	Отсутствие определения (регулирования) ряда производственно-имущественных условий, существенных для разработок, со стороны государственного заказчика

Основные отличия подрядных работ от НИОКР		
Критерий сопоставления	Подрядные работы	НИОКР
Форма представления результата	Материально-вещественная форма	Нематериальная форма (информация)
Функциональные (потребительские) характеристики результатов работ	Предусмотрены заданием на проведение работ или документами на тиражирование продукции (ТУ, стандарты, технические регламенты). Результат работ (продукция) должен соответствовать им	Всем предприятиям заранее заданы предприятия для кооперации в качестве соисполнителей комплектующих изделий разработки и должны быть достигнуты при завершении разработки. В опытных образцах объекта разработки функциональные (потребительские) характеристики объекта, как правило, не обеспечиваются на заданном уровне
Сроки передачи результатов работ заказчику.	Четко указаны в договоре. Не предусмотрена возможность их продления, причины несоблюдения сроков имеют субъективный или форс-мажорный характер	Как правило, не выдерживаются всеми предприятиями для кооперации по техническим причинам и продляются
Физическая передача финальных результатов работ заказчику	В полном объеме, «в оригиналах».	Физически результаты (продукт) разработки передаются лицам, имеющим статус предприятий – изготовителей разработанной финальной продукции и ее составных частей, причем передаются не в оригиналах, а в дубликатах, копиях
Финансирование работ	Работы по договору подряда выполняются силами подрядчика и на его средства. Результаты подрядных работ принадлежат подрядчику до оплаты заказчиком в сумме затрат подрядчика и вознаграждения ему	Финансирование разработки осуществляется генеральным заказчиком. Требование о выполнении разработки средствами подрядчика не предъявляется
Присвоение результатов работ, выполненных предприятиями кооперации	Результаты работ субподрядчика переходят в собственность заказчика по договору субподряда, в том числе и о продаже ему как подрядчиком по договору подряда заказчику финальной продукции в составе финальной продукции.	Продукт разработки, созданный всеми предприятиями-разработчиками, включая субподрядчиков, переходит в собственность генерального заказчика после фактической оплаты
Создание объектов исключительных прав в ходе работ	Не создаются (исключением являются рационализаторские предложения по не принципиальным изменениям продукции в ходе подготовленного производства)	Как правило, создаются всеми предприятиями-разработчиками из состава кооперации
Риски	При освоенном производстве или при выполнении подрядных работ по освоенным технологиям имеют форс-мажорный характер	Имеют технический характер у всех предприятий кооперации и, как правило, существенно влияют на сроки получения конечного результата разработки
Длительность производственных циклов	Технологическая	Большая продолжительность, зависящая от наукоемкости продукта разработки и его составных частей
Стоимость	Стоимость зафиксирована в договоре или в прейскуранте	Определяется фактическими затратами всех предприятий кооперации, увеличенными на плановую прибыль, фактически нет экономических оснований для ее фиксации
Порядок согласования цены	В соответствии с предложением заказчика согласие на заключение договора в соответствии с предложением заказчика	Согласование себестоимости и прибыли по каждому этапу разработки для каждого предприятия структуры кооперации
Количество источников финансирования сделки	Финансирование только за счет средств заказчика	Возможное совместное и смешанное финансирование разработки
Оплата	По факту поставки (возможен аванс до 100% стоимости)	Для всех предприятий кооперации поэтапно с авансом и окончательным расчетом за каждый этап работ
Соответствие оплаченного результата техническим требованиям	Полностью соответствует	Не соответствует по всем оплаченным этапам разработки, кроме последнего этапа

Организационно-экономические требования к ценообразованию на ОКР НПОН и предложения по их изменению

Таблица 3

Организационно-экономическое требование	Предложение
Придание цене разработки НИОКР статуса «оценка стоимости НИОКР» с уточнением оценки стоимости НИОКР по мере выполнения этапов НИОКР	Цена НИОКР в целом и по этапам периодически пересматривается с учетом фактического хода НИОКР, реализации рисков и необходимости перепроектирования объекта разработки
Установление стоимости НИОКР в целом (в размере оценки) и по этапам НИОКР исключительно по модели «ориентировочная цена». Установление твердо фиксированной или ориентировочной цены НИОКР в целом и ориентировочных цен этапов НИОКР	Цена этапов НИОКР может быть пересмотрена в соответствии с фактическим ходом НИОКР
Отраслевые особенности образования затрат при разработках НПОН установлены межведомственными нормативными документами	Отраслевые особенности, влияющие на цену разработки, учитываются в себестоимости НИОКР
Номенклатура, порядок согласования и применения экономических нормативов затрат на разработку наукоемкой ПОН определяются межведомственными нормативными документами	Затраты на НИОКР, определяемые экономическими нормативами затрат, учитываются в твердо фиксированной цене этапов НИОКР строго на уровне установленных нормативов
Увеличение рентабельности разработок при переводе ориентировочных цен этапов разработки в твердо фиксированные цены для окончательных расчетов с учетом потребности разработчиков в техническом перевооружении и передачи разработчиками государству исключительных прав на интеллектуальную собственность, полученные в ходе разработок	Расширение возможностей научно-технического развития головного разработчика наукоемкой ПОН и предприятий-смежников
Ценообразование разработок по этапам НИОКР проводится только по модели «ориентировочная цена» с возможностью изменения номенклатуры, содержания и сроков выполнения этапов НИОКР при переводе ориентировочных цен этапов в твердо фиксированные цены для окончательных расчетов, без изменения результатов НИОКР в целом, определенных тактико-техническим заданием (ТЗ) на НИОКР.	Договорная система управления разработками приобретает гибкость, снижается вероятность убытков или неоправданного роста фактической рентабельности этапов НИОКР.
Привлечение внебюджетных средств к финансированию НИОКР осуществляется в размерах по договоренности сторон государственного контракта на НИОКР и только по согласованным условиям привлечения (например, возвратность, платность и срочность)	Финансирование НИОКР государственного (государственного оборонного) заказа обеспечивается за счет бюджетных средств без создания дополнительных предпосылок к убыточности НИОКР
Цена ОКР для разработки конструктивно сложной НПОН может существенным образом возрасти по сравнению с ориентировочной ценой ОКР, установленной при заключении государственного контракта на ОКР, в связи с возможной необходимостью перепроектирования объекта разработки в ходе ОКР	В нормативно-методических документах государственного заказчика по прогнозированию цен, ценообразованию и составу затрат на ОКР будет учтена необходимость перепроектирования объекта разработки по результатам испытаний, если речь идет о существенном увеличении цены разработки

Стадии и стандартизованные этапы ОКР

Таблица 4

Этап ОКР опытно-конструкторских работ	Стадия ОКР (группа этапов)
Эскизное проектирование	Эскизное проектирование
Разработка технического проекта	Техническое проектирование
Моделирование и макетирование частей и всей НПОН	
Исследования и разработки новых материалов и технологий	
Рабочее проектирование частей и всей НПОН	Рабочее проектирование
Рабочее проектирование стендов и иного специального оборудования для научно-экспериментальных работ у головного исполнителя и соисполнителей ОКР	
Изготовление опытных образцов частей и всей НПОН	Изготовление опытных образцов
Изготовление стендов и иного специального оборудования для научно-экспериментальных работ у головного исполнителя и соисполнителей ОКР	
Полунатурные и натурные предварительные испытания опытных образцов частей и всей НПОН	Испытания опытных образцов
Полунатурные и натурные государственные испытания опытных образцов частей и всей НПОН	
Корректировка документации на части и всю НПОН по результатам испытаний, присвоение документации литеры серийного производства	Корректировка документации по результатам испытаний
Проведение завершающих операций по закрытию ОКР, предусмотренных требованиями действующей нормативно-технической документации	

в твердо фиксированные цены по факту затрат и с учетом плановой прибыли.

Для придания нормативной корректности предложенному методу ценообразования разработок НПОН необходимо внести целевые корректировки в законодательную базу, регламентирующую ценообразование разработок НПОН [Постановление 2013, а, б].

Прогнозная оценка предельной ориентировочной цены

Организационно-экономическая модель ценообразования (табл. 5) позволяет реализовать новые организационно-экономические требования к ценообразованию разработок НПОН:

- оценочный подход к установлению предельной ориентировочной цены государственного контракта на ОКР с итеративной процедурой

установления предельной ориентировочной цены государственного контракта и с учетом текущих экономических условий по годам проведения ОКР;

- увеличение рентабельности разработок с учетом передачи государственному заказчику объектов исключительных прав, созданных работчиком в ходе ОКР.

Модель определяет порядок ценообразования ОКР в целом на каждой стадии ОКР и этапе ОКР внутри каждой стадии ОКР. Первоначально на этап ОКР внутри стадии ОКР устанавливается ориентировочная цена. При установлении ориентировочных цен этапов ОКР мы предлагаем предусмотреть ежегодный рост заработной платы разработчиков с применением дефлятора d , сформированного с учетом официальных индексов-дефляторов роста потребительских цен d_n

Организационно-экономическая модель ценообразования

Таблица 5

Стадия	Условия включения в тактико-техническое задание	Установление цены этапов в текущих экономических условиях	Включение в государственный контракт
Аванпроект	Проект ТТЗ на ОКР	Эскизный проект НПОН	Да
Эскизное проектирование	Корректировка ТТЗ на ОКР по результатам защиты эскизного проекта	Техническое проектирование	Да
		Моделирование и макетирование	
		Разработки новых материалов и технологий	
Техническое проектирование	Корректировка ТТЗ на ОКР по результатам защиты технического проекта	Рабочее проектирование опытных образцов и стендов	Да
Техническое проектирование	Корректировка ТТЗ на ОКР по результатам защиты технического проекта	Рабочее проектирование опытных образцов и стендов	Да
		Моделирование и макетирование (корректировка)	
		Разработки новых материалов и технологий (корректировка)	
Рабочее проектирование	Корректировка ТТЗ на ОКР по результатам рабочего проектирования	Изготовление опытных образцов и стендов	Да
		Рабочее проектирование опытных образцов и стендов (корректировка)	
		Моделирование и макетирование (корректировка с учетом дополнительных работ)	
		Разработки новых материалов и технологий (корректировка с учетом дополнительных работ)	
Изготовление опытных образцов	Корректировка ТТЗ на ОКР по результатам изготовления опытных образцов	Полунатурные и натурные испытания	Да
		Изготовление и испытание технических средств обучения	
		Изготовление опытных образцов и стендов (корректировка)	
		Корректировка документации по результатам изготовления опытных образцов и ТСО	—
Испытание опытных образцов	Ориентировочная цена ОКР может быть существенным образом пересмотрена в связи с выявленной необходимостью перепроектирования объекта разработки	Разработка новых материалов и технологий (корректировка с учетом дополнительных работ)	
		Полунатурные и натурные испытания (корректировка)	Да, с переходом к расчету лимита цены ОКР по статьям затрат
		Изготовление и испытания ТСО (корректировка)	
		Устранение замечаний по результатам испытаний	
		Корректировка документации по результатам испытаний опытных образцов и ТСО	

и индекс-дефлятора роста реальной заработной платы d_3 в соответствии с формулой $d = d_1 + d_3$. Фактически они будут применяться для учета текущих экономических условий по годам выполнения ОКР, не противоречат нормативным требованиям к государственному регулированию цен о применении в этих целях только официальных индекс-дефляторов.

При закрытии этапа ОКР внутри стадии ОКР устанавливается твердо фиксированная цена по факту затрат с плановой прибылью вместо ориентировочной цены. При переводе ориентировочных цен в твердо фиксированные следует учитывать текущие экономические условия по годам проведения работ и отраслевые особенности образования затрат (это во многом обеспечивается установлением твердо фиксированных цен по факту затрат).

Также необходимо учитывать и согласовывать с заказчиком надбавку к прибыли по этапу на техническое перевооружение разработчиков и за передачу государственному заказчику объектов исключительных прав, созданных в ходе разработки (в размере до 5% затрат головного исполнителя ОКР на собственные работы по этим этапам).

Расчет предельной ориентировочной цены ОКР, особенно на первых стадиях разработки, вызывает наибольшие затруднения из-за отсутствия исходных данных для выполнения расчета. Если использовать для этого недостоверные исходные данные, возможна недостаточность финансирования ОКР, что, в свою очередь, создает предпосылки для убытков предприятий-разработчиков.

Реализация предложенных нами организационно-экономических требований к ценообразованию разработок НПОИ снимает эту проблему, и трудная задача точного расчета предельной ориентировочной цены ОКР при отсутствии исходных данных заменяется задачей итеративного оценочного расчета предельной ориентировочной цены ОКР.

Мы предлагаем следующие экономико-математические модели (ЭММ) прогнозных оценок предельной ориентировочной цены ОКР по созданию НПОИ на стадиях ОКР, в совокупности обеспечивающие практическое применение предлагаемого методического подхода.

Алгоритм прогнозной оценки предельной ориентировочной цены ОКР стадии аванпроекта

1. Выбирается объект НПОИ, разработка которого принимается за прототип для ценовых расчетов.

2. По отчетной калькуляции затрат на раз-

работку прототипа определяется себестоимость разработки прототипа $C_{р.п.}$

3. По календарному году начала разработки конструкторской документации на прототипе $t_{к.д.}$ выбирается среднемесячная по стране заработная плата из данных Пенсионного фонда по среднемесячным заработным платам.

4. Рассчитывается условная общественно необходимая трудоемкость разработки прототипа: $T_{р.п.} = C_{р.п.} / S_{с. (т.к.д.)}$

5. По прогнозным данным головного исполнителя ОКР устанавливается среднемесячная заработная плата головного исполнителя на год начала ОКР $S_{с. (т.о.)}$.

6. По прогнозным данным головного исполнителя ОКР устанавливается коэффициент боевой эффективности $k_{б.э.}$ влияния превышения боевой эффективности нового образца НПОИ, подлежащего разработке, над прототипом.

7. Рассчитывается себестоимость разработки нового образца НПОИ: $C_n = S_{с. (т.о.)} T_{р.п.} k_{б.э.}$

8. Рассчитывается прогнозная оценка предельной ориентировочной цены ОКР по разработке нового образца ПОН $P_{лн. (А)}$ на стадии аванпроекта:

$$P_{лн. (а)} = (1 + n_{пр}) (1 + n_{НДС}) C_n, \quad (1)$$

где $(1 + n_{пр})$ – сомножитель, учитывающий рентабельность по нормативу $n_{пр}$; $(1 + n_{НДС})$ – сомножитель, учитывающий НДС по нормативу $n_{НДС}$.

Выбор прототипа осуществляется по совокупности критериев технического подобия и сходства глубины (масштабов) разработки.

Формула корректируется с учетом того, к разработкам какого периода относится прототип:

- до 1992 года – применяется формула (1);
- после 1992 года – из формулы (1) удаляется сомножитель $(1 + n_{НДС})$.

Норматив рентабельности $n_{пр}$ выбирается в пределах 0,05...0,2 (5...20%), исходя из действующих требований к установлению рентабельности работ по государственному оборонному заказу.

Прогнозная оценка предельной ориентировочной цены ОКР на стадии эскизного проектирования

Прогнозная оценка представлена формулой

$$P_{лн. (э)} = (1 + n_{пр}) (1 + n_{НДС}) C_{н.э.};$$

$$C_{н.э.} = S_{с.э. (т.о.)} T_{р.п.} k_{б.э.э.};$$

где $S_{с.э. (т.о.)}$ – среднемесячная заработная плата головного исполнителя на год начала ОКР с учетом фактически сложившейся в период эскизного проектирования; $k_{б.э.э.}$ – коэффициент боевой эффективности, уточненный по результатам защиты эскизного проекта.

Прогнозная оценка предельной ориентиро-

вочной цены ОКР на стадии технического проектирования

Прогнозная оценка представлена формулой

$$P_{лн. (т)} = (1 + n_{пр}) (1 + n_{НДС}) C_{н.т.};$$

$$C_{н.т.} = S_{с.т. (т.о.)} T_{р.п.} k_{б.э.т.};$$

где $S_{с.т. (т.о.)}$ – среднемесячная заработная плата головного исполнителя на год начала ОКР с учетом фактически сложившейся в период технического проектирования; $k_{б.э.т.}$ – коэффициент боевой эффективности, уточненный по результатам защиты технического проекта.

Прогнозная оценка предельной ориентировочной цены ОКР на стадии рабочего проектирования

1. Исходная оценка представлена формулой:

$$P_{лн. (р)} = (1 + n_{пр}) (1 + n_{НДС}) C_{н.р.};$$

$$C_{н.р.} = S_{с.р. (т.о.)} T_{р.п.} k_{б.э.р.};$$

где $S_{с.р. (т.о.)}$ – среднемесячная заработная плата головного исполнителя на год начала ОКР с учетом фактически сложившейся в период рабочего проектирования; $k_{б.э.р.}$ – коэффициент боевой эффективности, уточненный по результатам защиты рабочего проекта.

2. Далее рассчитывается совокупная прогнозная оценка стоимости опытных образцов НПОИ:

$$P_{о.о.} = P_{о.о. пр.} k_{б.э. (пр)} N_{о.о.} S_{с. (тн)} / S_{с. (тн)};$$

где $P_{о.о. пр.}$ – цена опытного образца НПОИ, принятого за прототип для расчета прогнозная оценки стоимости опытных образцов НПОИ; $k_{б.э. (пр)}$ – коэффициент превышения боевой эффективности нового образца НПОИ, подлежащего разработке, над образцом, принятым за прототип для расчета прогнозная оценки стоимости опытных образцов ПОН; $N_{о.о.}$ – количество опытных образцов ПОН в ОКР; $S_{с. (тн)}$ – прогнозная среднемесячная заработная плата у головного исполнителя ОКР на период изготовления опытного образца новой ПОН; $S_{с. (тн)}$ – среднемесячная заработная плата у головного исполнителя ОКР сложившаяся в период изготовления опытного образца ПОН, принятого за прототип для расчета прогнозная оценки стоимости опытных образцов ПОН, крайнего в партии опытных образцов.

3. Рассчитывается отношение: $P_{о.о.} / P_{лн. (р)}$.

4. Если $P_{о.о.} / P_{лн. (р)} > 0,5$, то $P_{лн. (р)}$ увеличивается до уровня, при котором выполняется соотношение $P_{о.о.} / P_{лн. (р)} \approx 0,5$.

Данное соотношение ориентировочно учитывает затраты на опытные образцы составных частей ПОН для полунатурных испытаний и на изготовление стендов и технических средств обучения (ТСО).

Прогнозная оценка предельной ориентировочной цены ОКР на стадии изготовления опытных образцов

$$P_{лн. (о)} = E_{э.п.} + E_{т.п.} + E_{р.п.} + E_{о.о.} + E_{с.ч.} + (1 + n_{пр}) [(1 + k_{к.с.}) (C_{н.н.р.} N_{н.р.}) + C_{п.н.и.} + C_{кор.}] + C_{с.ч.ост.}$$

где $E_{э.п.}$, $E_{т.п.}$, $E_{р.п.}$, $E_{о.о.}$ – фактические затраты по государственному контракту на стадиях эскизного, технического, рабочего проектирования, стадии опытного образца ОКР; $E_{с.ч.}$ – фактические затраты на выполнение составных частей ОКР; $k_{к.с.}$ – коэффициент конструкторского сопровождения натурных испытаний опытных образцов НПОИ, учитывающий себестоимость конструкторского сопровождения натурных испытаний в долях от себестоимости натурных испытаний, принимается на уровне 0,2... 0,4; $C_{н.н.р.}$ – себестоимость одной натурной работы опытного образца НПОИ, рассчитанная по экономическим нормативам головного исполнителя ОКР; $N_{н.р.}$ – количество натурных работ опытных образцов НПОИ по программам натурных испытаний, включая прогнозируемые натурные работы по устранению недостатков, отмеченных в акте государственных натурных испытаний опытных образцов НПОИ; $C_{п.н.и.}$ – себестоимость полунатурных испытаний опытных образцов НПОИ и составных частей НПОИ, ориентировочно можно принять как $0,5E_{р.п.}$; $C_{кор.}$ – себестоимость корректировки документации по результатам натурных испытаний с присвоением литеры промышленного производства, ориентировочно можно принять как $0,35E_{р.п.}$; $C_{с.ч.ост.}$ – стоимость составных частей ОКР на остаток работ до завершения ОКР.

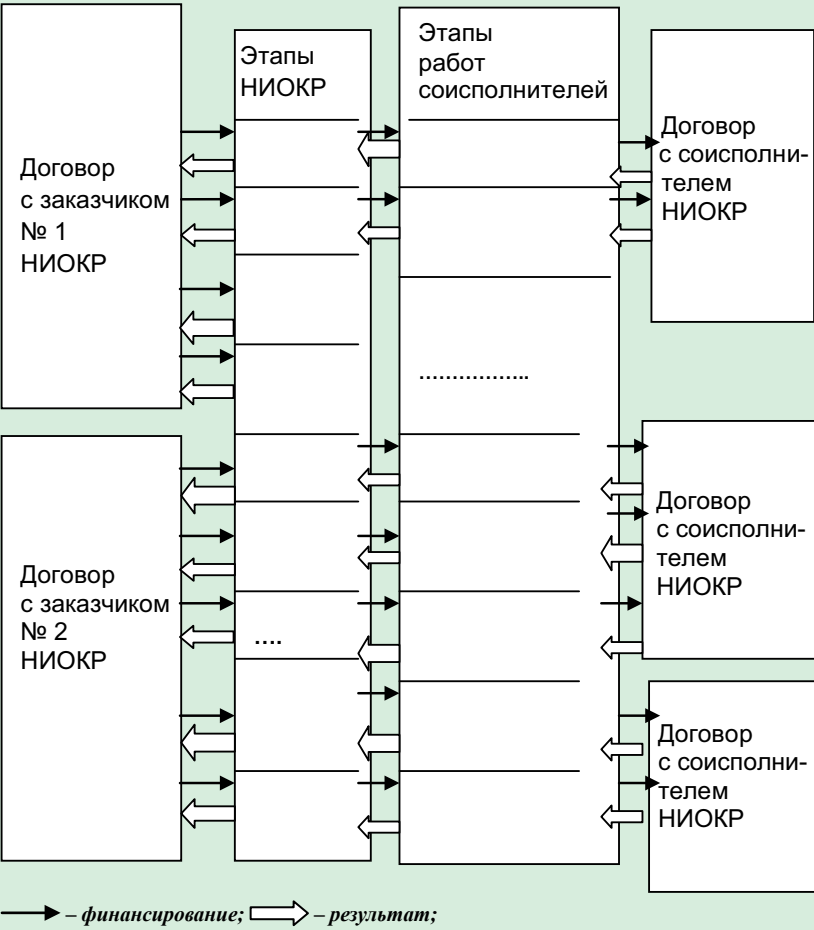
Прогнозная оценка предельной ориентировочной цены ОКР на стадии испытаний опытных образцов

$$P_{лн. (и)} = E_{э.п.} + E_{т.п.} + E_{р.п.} + E_{о.о.} + E_{н.и.} + E_{п.н.и.} + (1 + n_{пр}) [(1 + k_{к.с.}) (C_{н.н.р.} N_{н.р.н.}) + C_{п.кор.}] + C_{с.ч.ост.}$$

где $N_{н.р.н.}$ – количество натурных работ опытных образцов ПОН по устранению недостатков, отмеченных в акте государственных натурных испытаний опытных образцов ПОН; $E_{н.и.}$, $E_{п.н.и.}$ – фактические затраты на натурные и полунатурные испытания опытных образцов ПОН и составных частей ПОН соответственно; $N_{н.р.н.}$ – количество натурных работ по устранению недостатков, отмеченных в акте государственных натурных испытаний опытных образцов ПОН; $C_{п.кор.}$ – расчетная себестоимость корректировки документации по результатам натурных испытаний с присвоением литеры серийного производства.

На стадии испытаний опытных образцов ориентировочная цена ОКР, определенная с применением указанных выше формул, может быть существенным образом пересмотрена в связи с выявленной необходимостью перепроектирования объекта разработки.

Рис. 1. Организационно-экономическая модель заключения отдельного договора с каждым из заказчиков НИОКР при совместном/смешанном финансировании НИОКР:



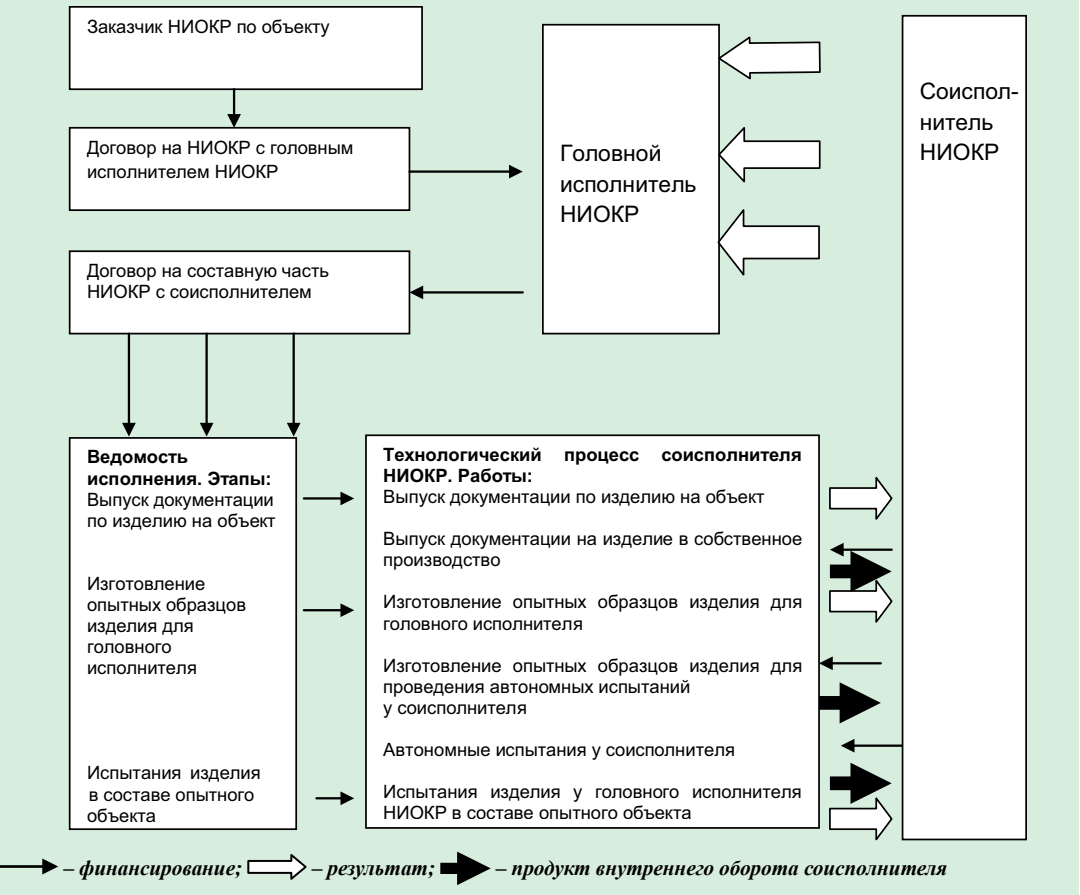
На этапе присвоения конструкторской документации опытного образца новой НПОИ литеры серийного (промышленного) производства рассчитывается твердо фиксированная цена ОКР в целом как сумма установленных твердо фиксированных цен этапов ОКР, включая расчетную твердо фиксированную цену данного этапа.

Использование предложенных требований к ценообразованию в договорной организационно-экономической системе управления разработками с применением организационно-экономической модели и формул, реализующих предложенный нами метод ценообразования разработок наукоемкой ПОИ, позволит предприятиям-разработчикам:

- избежать убытков и штрафных санкций при реализации в ходе выполнения разработки конструкторских, технологических и финансово-экономических рисков, влияющих на сроки и стоимость разработки;
- повысить рентабельность разработок с использованием дополнительной прибыли на техническое перевооружение и социально-кадровое развитие предприятий;
- повысить качество разрабатываемой наукоемкой ПОИ за счет установления цен разработок, соответствующих затратам на их проведение и обеспечивающих достаточность финансирования разработок.

Применение предприятиями-разработчиками на практике предложенного алгоритма и формул обеспечит установление предельных ориентировочных цен разработок по стадиям разработок в условиях низкой достоверности исходных дан-

Рис. 2. Схема организационно-экономической модели риск-разделенного партнерства при совместном внебюджетном финансировании НИОКР:



ных для ценообразования и установление твердо фиксированных цен для окончательных расчетов с надлежащей рентабельностью.

В части ценообразования предложенный метод выводит ДОЭС управления разработками НПОИ из правового пространства подряда и обеспечивает государственно-частное партнерство при разработках.

Финансирование разработок ПОИ

Организационно-экономические требования к финансированию разработок НПОИ (табл. 6) системно взаимосвязаны с предложенными выше организационно-экономическими требованиями к ценообразованию.

Использование в ДОЭС управления разработками НПОИ этих предложений, системно взаимосвязанных с предложенными организационно-экономическими требованиями к ценообразованию разработок НПОИ, позволит разработчикам избежать:

- убытков и штрафных санкций в ходе выполнения разработки, конструкторских, техно-

логических и финансово-экономических рисков, влияющих на сроки и стоимость разработки;

- неоправданно высокой себестоимости этапов разработок (из-за фиксации лимитов финансирования этапов на уровне твердо фиксированных цен этапов, установленных при заключении контракта на разработку);

- рисков применения налоговых санкций при выполнении НИОКР за счет совместного (смешанного) финансирования, а также обеспечит необходимую гибкость и адаптивность ДОЭС управления разработками.

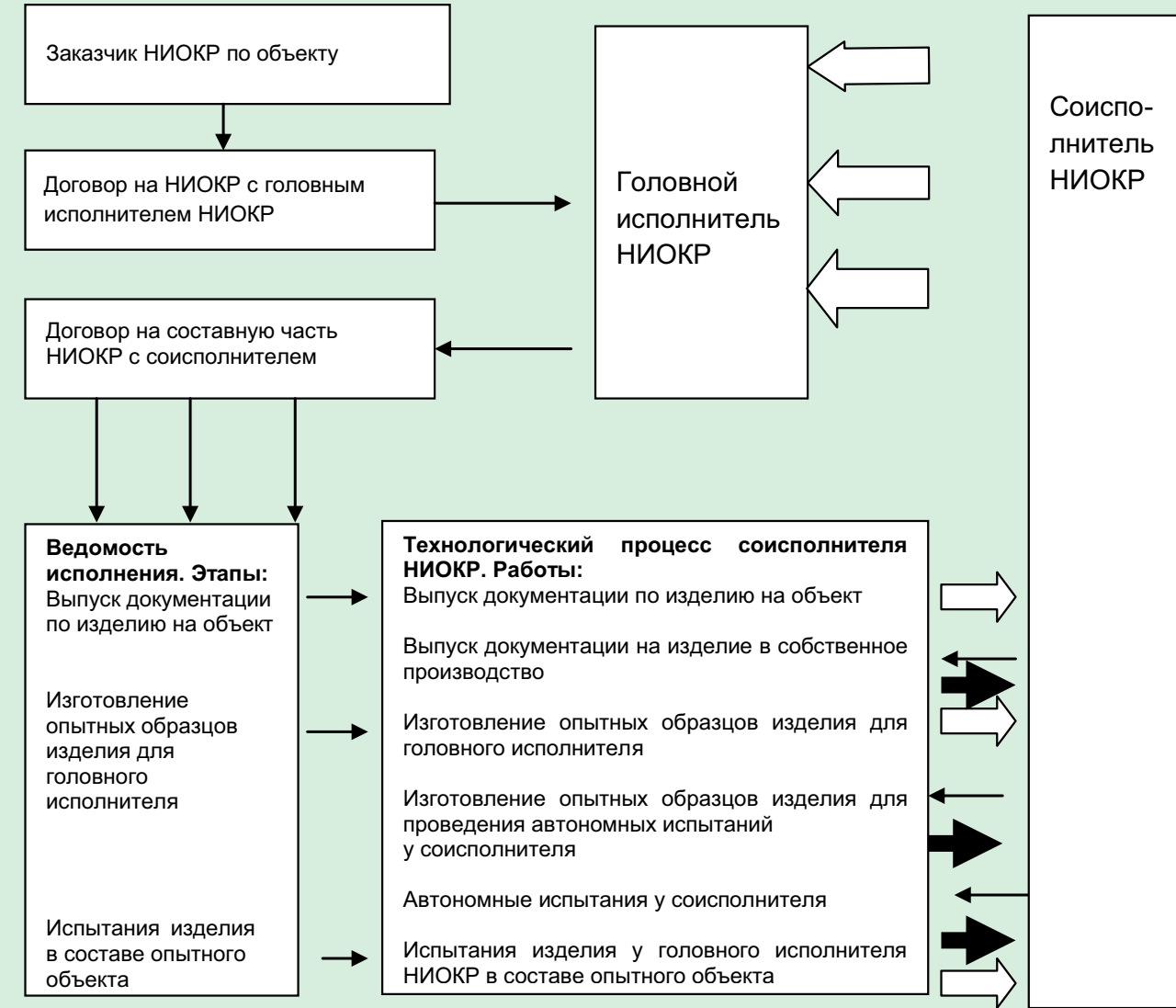
Предлагается включить в методологию построения ДОЭС управления разработками НПОИ проверенные практикой, но не нашедшие отражения в нормативно-методических документах организационно-экономические модели совместного (смешанного) финансирования разработок НПОИ, схемы которых представлены на рис. 1–3. Применение этих организационно-экономических моделей позволит широко распространить накопленный опыт проведения разработок за счет совместного (смешанного) финансирования в оборонно-промышленном комплексе страны.

Организационно-экономические требования к финансированию разработок ПОИ

Предлагаемые требования	Прогноз изменений организационно-экономических условий
Лимит финансирования ОКР увеличивается в обоснованных случаях	ОКР обеспечена финансированием по реальной стоимости ОКР, в том числе при реализации рисков и необходимости перепроектирования объекта разработки
Финансирование разработок проводится по этапам НИОКР с лимитами финансирования, корректируемыми в соответствии с согласованными, твердо фиксированными ценами этапов	Договорная система управления разработками приобретает гибкость и адаптивность, снижается вероятность убытков или неоправданного роста фактической рентабельности НИОКР
НИОКР принимаются и оплачиваются по этапам НИОКР, уточненным по номенклатуре, содержанию работ, срокам выполнения и твердо фиксированным ценам на момент закрытия этапов без изменения результата НИОКР, предусмотренного ТТЗ (ТЗ) на НИОКР	
Привлечение к финансированию НИОКР внебюджетных средств осуществляется на добровольной основе в размерах по договоренности сторон государственного контракта на НИОКР и только на согласованных условиях (например, возвратности, платности и срочности)	Финансирование НИОКР государственного (государственного оборонного) заказа обеспечивается без создания дополнительных затрат, приводящих к убыточности НИОКР
Совместное (смешанное) финансирование разработок осуществляется в соответствии с законодательством и нормативно-методическими документами, в которых учтен существующий у предприятий-разработчиков опыт практического выполнения НИОКР в условиях совместного (смешанного) финансирования	Выполнение НИОКР при совместном/смешанном финансировании без рисков применения налоговых санкций.

Таблица 6

Рис. 3. Схема организационно-экономической модели выполнения ОКР по составной части объекта ПОН с «параллельной» НИ; ЭП – эскизный проект; ТП – технический проект; РКД – расчетно-конструкторская документация



Для формирования внебюджетных источников смешанного финансирования разработок предлагаются две экономико-математические модели (ЭММ) формирования таких источников за счет лицензионных платежей завода — изготовителя НПОН предприятию — главному разработчику за использование в собственном производстве завода-изготовителя охраняемых результатов интеллектуальной деятельности (РИД), принадлежащих главному разработчику.

Общая формула обеих экономико-математических моделей имеет вид:

$$F = L (1 - n_{н.п}) - B,$$

где F – максимальный объем внебюджетного финансирования, которое может быть получено от конкретного источника; $L (1 - n_{н.п})$ – совокупный лицензионный платеж завода – изготовителя НПОН предприятию – главному разработчику за вычетом налога на прибыль по ставке налогообложения $n_{н.п}$; B – вознаграждение авторам РИД из дохода от продажи лицензии.

Для первой модели L рассчитывается от контрактной цены одного поставочного объекта НПОН. Для второй модели производится расчет L от прибыли изготовителя, полученной по государственному контракту на поставку НПОН

государственному заказчику. Вознаграждение B авторам РИД от продажи лицензии определяется в зависимости от изобретательного совершенства и уровня серийного освоения РИД.

Предложенные модели формирования источников внебюджетного финансирования разработок за счет лицензионных платежей за использование РИД создают методическую основу для решения вопроса о размерах лицензионных платежей на уровне межведомственных нормативно-методических документов и включения их в цену государственных контрактов на поставки объектов НПОН.

Выводы

Использование предложенных подходов к ценообразованию и финансированию позволит разработчикам:

- избежать убытков и штрафных санкций в ходе выполнения разработки, конструкторских,

технологических и финансово-экономических рисков, влияющих на сроки и стоимость разработки;

- повысить рентабельность разработок, направить дополнительную прибыль на цели технического перевооружения предприятий;
- повысить качество разрабатываемой наукоемкой ПОН за счет установления цен разработок, соответствующих затратам на их проведение и обеспечивающих достаточность финансирования разработок.

Применение предприятиями-разработчиками на практике предложенного алгоритма и формул обеспечит установление предельных ориентировочных цен разработок по стадиям разработок в условиях низкой достоверности исходных данных для ценообразования, а также обеспечит установление твердо фиксированных цен для окончательных расчетов с надлежащей рентабельностью.

Эффективное
антикризисное
управление

Список
литературы:

1. Федеральный закон от 05.04.2013 г. №44-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Консультант Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_177655/.
2. Постановление Правительства РФ от 05.12.2013 г. (а) №1119 (ред. от 28.12.2013) «Об утверждении Положения о государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу» // Консультант Плюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=172143;div=LAW;dst=100003,1;rnd=0.620564089372389>.
3. Постановление Правительства РФ от 13.12.2013 г. (б) №1155 (ред. от 28.12.2013) «Об утверждении Положения о применении видов цен на продукцию по государственному оборонному заказу» // Консультант Плюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=155768;div=LAW;dst=100003,1;rnd=0.9692877101492908>.



А. И. БОРОДИН
Доктор экон. наук, профессор
департамента
финансов факультета
экономических наук
НИУ «Высшая школа
экономики». Область
научных интересов:
региональная
экономика,
бухгалтерский учет,
бюджетирование,
экономика фирмы,
финансы организаций.

E-mail:
aib-2004@yandex.ru



Н.Н. НОВИКОВА
Кандидат филос.
наук, доцент кафедры
«Экономика и
финансы фирмы»
НИУ «Высшая школа
экономики». Область
научных интересов:
экономика и финансы
фирмы, экономика
промышленности,
бюджетирование,
финансовое
планирование.

E-mail: n_n@mail.ru

Состояние глобальной экосистемы приближается к критическому уровню, что отражается на социально-экономическом развитии общества. На современном этапе предметом изучения экономики и финансов должен стать анализ мира, для которого характерно нестационарное поведение, социально-экономические и экологические кризисы, связанные с нелинейностью и многомерностью социально-экономических систем. В статье построен комплекс моделей катастроф глобального социально-экономического развития. Для проведения анализа выбрана методология синергетики, которая основывается на теории самоорганизации и коэволюции сложных систем. Рассмотрен инструментарий моделирования неустойчивости развития социально-экономических систем, концептуально-методологической основой которого является теория катастроф. Предложен алгоритм и построен комплекс моделей, позволяющий исследовать тип и характер динамики развития основных макроэкономических индикаторов, определить возможность формирования кризисов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

бифуркация, макроэкономические индикаторы, мировой кризис, синергетика, социально-экономическое развитие, теория катастроф, финансовая система, циклы.

Применение синергетических методов и теории катастроф

В XXI веке становится очевидным, что состояние глобальной экосистемы приближается к критическому уровню и это отражается на социально-экономическом развитии общества. На современном этапе предметом изучения экономики и финансов должен стать анализ мира, для которого характерно нестационарное поведение, социально-экономические и экологические кризисы, связанные с нелинейностью и многомерностью социально-экономических систем. Финансовая система как совокупность отношений и финансы как экономическая категория определяются экономической структурой общества и подвержены

тем же явлениям неустойчивости [Белимов И. И., Геворкян С. Г., Коган Е. Л., 2011]. В этой ситуации для отдельного региона, государства и мировой экономической и финансовой системы в целом становятся особенно актуальными вопросы безопасности и устойчивости, которую следует понимать как способность сохранять определенные закономерности движения ресурсов и параметры функционирования системы. В научном сообществе формируется понимание необходимости новых концепций, методологической и методической базы, приемов анализа и моделей динамического характера, отвечающих современным потребно-



Н. Н. ШАШ
Доктор экон. наук,
профессор кафедры
«Государственные
финансы» НИУ
«Высшая школа
экономики». Область
научных интересов:
финансы, экономика
труда, экономическая
теория, экономика
промышленности.

E-mail:
nat_vshu@mail.ru

стям и позволяющих применять гибкие управляющие воздействия в зависимости от стадий развития управляемой самоорганизующейся системы [Бородин А. И., Новикова Н. И., 2013].

Одним из эффективных подходов к решению задачи прогнозирования поведения финансовой системы и финансов, анализу неустойчивости являются динамические модели, зарекомендовавшие себя в биологии и физике, а теория катастроф – наука, сформировавшаяся на стыке топологии и математического анализа, анализирующая качественное поведение нелинейных динамических систем при изменении их параметров.

В работе [Бородин А. И., Ефимов Г. А., 2013] было предложено рассмотреть, в каком направлении развивается жизнь на Земле в ракурсе физики и ее законов. Проведены работы по созданию математической теории циклического развития и теории катастроф [Габрин К. Э., Иванов А. Е., Матвийшина Е. М. и др., 2013 а, б]. Таким образом, был создан новый подход, основанный на физико-математическом описании эволюции развития общества, который нашел свое отражение в работе [Гараедаги Дж., 2010] и предложенной там теории хаоса. На основе этих исследований для обозначения диссипативных структур был предложен термин «синергетика» [Головко Е. В., 2013]. Таким образом было положено начало одноименной теории, сфера применения не ограничивается физикой, ее стали широко использовать в других науках, в частности в экономике и финансах. В настоящее время этот междисциплинарный подход используется все шире [Гусев Е. В., Иванов А. Е., 2010] в стратегическом планировании, поиске путей решения глобальных финансовых проблем, вставших перед человечеством.

Для проведения анализа нами выбрана методология синергетики, которая основана на теории самоорганизации, самодезорганизации и самоуправления сложных систем. Опираясь на главные положения синергетики при исследовании процессов в экономике и финансах, необходимо исследовать динамику экономических и финансовых показателей, акцентируя внимание на процессах роста, развития и разрушения систем, процессах самоорганизации и их взаимосвязи с процессами развития систем. Нужно изучать совокупность внутренних и внешних связей систем и внутренней и внешней среды как источников изменения параметров и возникновения неустойчивости. При этом следует учитывать, что хаос играет важную роль в процессе развития систем и роль эта не только деструктивная. В одной из классических работ прошлого века было показано, что социально-экономическое

развитие не может быть монотонно-возрастающим [Гусев С. А., 2012]. Рано или поздно наступают кризисные периоды в развитии экономики, финансов и общества. Пока вопрос о причинах их появления остается открытым и дискуссионным. Возможно, если будет понятен механизм, который запускает эти явления, то удастся и понять, как можно этого избежать.

Современный этап в развитии России характеризуется усилением несбалансированности экономики и неравномерностью социально-экономического развития. В результате возникает угроза дезинтеграции и формируются кризисы как на национальном, так и на региональном уровне. Экономические кризисы вызывают серьезные изменения в движении различных ресурсов, в том числе финансовых, негативно отражаются на социально-экономической ситуации. Так, в результате финансового кризиса валовой внутренний продукт (ВВП) России только за 2009 год сократился на 7,8%. По оценкам экспертов, к началу 2014 года модель роста экономики России исчерпала свои возможности, это подтверждается ростом ВВП в 2013 году всего на 1,3%.

Нестабильность и непредсказуемость развития кризисных ситуаций свидетельствуют о необходимости совершенствования модели экономики России и методов управления ею. Перспективным направлением исследования экономических процессов является теория катастроф, которая представляет собой теоретико-методологическую основу изучения и прогнозирования неустойчивости различных систем [Зенченко С. В., Егоркин Е. А., 2014; Иванов А. Е., 2013]. Ее суть заключается в том, что в процессе развития система сохраняет минимальный запас противоречий и изменений, будучи подвержена воздействию различного рода флуктуаций, в том числе случайных, но в определенный момент (период) скачкообразно меняет свое качество, переходя на новую траекторию развития (аттрактор развития). Некая условная точка, в которой происходит изменение качества, называется точкой бифуркации (или катастрофы), а сам процесс устойчивости по своим проявлениям носит катастрофический характер, может приводить как к переходу на какую-либо ветвь развития из многих возможных, так и к гибели или разрушению системы. На практике прогнозирование утраты устойчивости и смены качества социально-экономической системы с помощью теории катастроф осуществляют различными методами [Иванов А. Е., 2011; Иванов А. Е., Макаренко А. В., 2012]. К их числу относится метод построения модели катастрофы в экономической системе на основе данных о взаимосвязи переменных, характеризующих ее поведение.

Социально-экономическая система – много-
ступенчатая, состоящая из нескольких уровней
система. Любая неопределенность, случайная
вероятность в начальных параметрах при пони-
женных уровнях приводит к неопределенностям
и случайностям в начальных параметрах подси-
стем более значимого порядка и системы в целом.
По данным признакам можно сказать, что систе-
ма содержит катастрофу. О наличии катастрофы
свидетельствуют критические точки семейства
потенциальных функций, которыми описывается
система. К числу основных признаков катастроф,
или «флагов катастроф», относятся:

- модальность – это некое свойство систе-
мы, характеризующееся тем, что при некотором
значении управляющих параметров возможно
несколько положений равновесия системы в не-
которой области изменения управляющих пара-
метров;

- недостижимость – одно из положений
равновесия в системе, которое не достигается
и не наблюдается (существует область недости-
жимых неустойчивых состояний равновесия,
к которым нельзя прийти, выходя из каких-либо
устойчивых состояний);

- катастрофические скачки – неравномерный
переход системы из одного положения равно-
весия в другое (малые изменения в значениях
управляющих параметров могут вызвать большие
изменения в значениях переменных состояния
системы по мере того, как система перескакивает
из одного локального минимума в другой);

- расходимость – небольшое изменение пути
в пространстве параметров, которое приводит
к существенно отличному конечному состоянию
системы (малые изменения заданных начальных
значений переменных состояния могут привести
к серьезным изменениям конечных значений этих
переменных);

- гистерезис – некий переход системы из од-
ного состояния в другое и обратно при разных
значениях управляющих параметров (траектория
системы при изменении параметров в точности
противоположным образом отличается от исход-
ной) [Иванов А. Е., 2012; Иванова Д. В., 2013; Ми-
халев О. В., 2011].

Если в ходе анализа системы зафиксирован
один из признаков катастрофы, то, изменяя ее
управляющие параметры, можно обнаружить
и остальные [Неделько Н. С., 2010; Соколова С. А.,
2014]. Применительно к моделированию соци-
ально-экономических систем и их подсистем не-
обходимо учитывать следующие предположения:

- состояние системы изменяется во времени
(динамическая система предполагает динамиче-
скую модель);

- принцип максимального промедления:
система стремится сохранять свое состояние
как можно дольше, исследователю необходимо
дополнительно промоделировать или оценить
иными методами возможную длительность этого
состояния до точки бифуркации;

- текущее состояние системы зависит от того,
каким образом система пришла в это состояние;
необходимо проводить исследование факторов
предшествующих периодов для оценки настоя-
щего;

- при изменении управляющих параметров
системы в строго противоположном направлении
система не вернется в первоначальное состояние;
поскольку она является нелинейной и многомер-
ной, траектории системы необратимы.

В экономических приложениях чаще всего
рассматриваются катастрофы, динамика которых
задается уравнением:

$$\dot{x} = \nabla V(x, \alpha),$$

где $V(x, \alpha)$ – потенциальная функция; x – век-
тор фазовых координат системы вида; α – век-
тор параметров [Al-shanini A., Ahmad A., Khan F.,
2014; Cai M., Zou, T., Luo P. Et al., 2014].

Исследование заключается в задаче измене-
ний состояния равновесия потенциальной функ-
ции при изменении управляющих параметров.
Поверхность катастрофы в этом случае опреде-
ляется как множество точек равновесия (поверх-
ность равновесия) и задается соотношением

$$M = \{ (x, \alpha) \in R^n \otimes R^k : (\frac{\partial V}{\partial x}) = 0 \},$$

где R^n, R^k – n - и k -мерное евклидово простран-
ство.

Критические точки для выполнения условия
 $\det = (\frac{d^2 V}{\partial x_i \partial x_j}) = 0$ называются неизолирован-

ными, вырожденными или неморсовскими.
Точки (x, α) в пространстве переменных со-
стояния и параметров функции, для которых

$$\det = (\frac{d^2 V}{\partial x_i \partial x_j}) = 0, \text{ являются множеством}$$

сингулярности, то есть

$$S = \{ (x, \alpha) \in R^n \otimes R^k : \det = (\frac{d^2 V}{\partial x_i \partial x_j}) = 0 \}.$$

Проекция множества сингулярности на пара-
метрическое пространство есть бифуркационное
множество:

$$B = \{ \alpha \in R^k : V_{xx} = 0 \}, \text{ где } V_{xx} = (\frac{d^2 V}{\partial x_i \partial x_j}).$$

Если потенциальная функция зависит от не-
скольких управляющих параметров, то матри-
ца устойчивости V_{xx} и ее собственные значения

также зависят от этих параметров. В этом случае
можно говорить, что при определенных значени-
ях управляющих параметров одно или несколько
собственных значений матрицы устойчивости
могут оказаться нулевыми. Тогда представление
потенциальной функции в виде квадратичной
формы является невозможным. Однако можно
найти некоторое расщепление, позволяющее вы-
делить координаты, которые отвечают нулевым
собственным значениям:

$$V(x, c) = \text{Cat}(l, k) + \sum_{j=1}^n \lambda_j(c) y_j^2$$

где $\text{Cat}(l, k)$ – функция катастрофы; l – коли-
чество нулевых собственных значений матрицы
устойчивости, или, при некоторых дополнитель-
ных условиях, $V = CG(l) + \sum_{j=1}^n \lambda_j y_j^2$,

где; $\text{Cat}(l, k) = CG(l) + \text{Pert}(l, k)$; $CG(l, k)$ – ро-
сток катастрофы; $\text{Pert}(l, k)$ – возмущение.

Классификация потенциальных функций
(катастроф), их основные свойства и характери-
стики поведения представлены в табл. 1. При-
веденные модели катастроф были использованы
для анализа и прогнозирования развития ос-
новных макроэкономических индикаторов эконо-
мики России (валовой внутренний продукт,
инвестиции, объем промышленного производ-
ства, уровень занятости, расходы на конечное
потребление). В качестве исходных данных рас-
сматривались временные ряды этих показателей
с 1991 по 2010 год.

Предложенный алгоритм построения моделей
катастроф динамики макроэкономических пока-
зателей включает:

- идентификацию системы взаимовлияния
макроэкономических показателей для различных
временных горизонтов;

- оценку и анализ характера и типа катастро-
фы идентифицированных систем;

Классификация потенциальных функций (катастроф), их основные свойства и характеристики поведения					
Тип катастрофы	Число параметров	Каноническая форма	Поверхность равновесия	Множество сингулярности	Бифуркационное множество
Складка	$l = 1 \quad k = 1$	$V(x, u) = x^3 + ux$	$M : 3x^2 + u = 0$	$6x = 0, x = 0$	$U = 0$
Сборка	$l = 1 \quad k = 1$	$V(x, u, v) = x^4 - ux^2 + vx$	$M : 4x^2 - 2ux = 0$	$S : 12x^2 - 2u = 0$	$B : 8u^3 - 27v^2 = 0$
Ласточкин хвост	$l = 1 \quad k = 3$	$V = x^5 + ux^3 + vx^2 + \omega x$	$M : 5x^4 + 3ux^2 + 2vx + \omega = 0$	$S : 20x^3 + 6ux + 2v = 0$	$B : \exists x : 5x^4 + 3ux^2 + 2vx + \omega = 0$ $20x^3 + 6ux + 2v = 0$
Бабочка	$l = 1 \quad k = 4$	$V = \pm x^6 + ux^4 + ux^3 + ux^2 + ux$	$M : = 6x^5 + 3ux^2 + 2vx^3 + \omega$	$S : 30x^4 + 12tx^2 + 6ux + 2v = 0$	$B : \exists x : 6x^5 + 4tx^3 + 3ua^2 + 2vx + \omega = 0$ $30x^4 + 12tx^2 + 6ux + 2v = 0$
Вигвам	$l = 1 \quad k = 5$	$V = x^7 + a_1x^5 + a_2x^4 + a_3x^3 + a_4x^2 + a_5x$	$M : = 7x^6 + 5a_1x^4 + 4a_2x^3 + 3a_3x^2 + 2a_4x + a_5$	$S : = 42x^5 + 20a_1x^3 + 12a_2x^2 + 6a_3x + 2a_4 = 0$	$B : \exists x : 7x^6 + 5a_1x^4 + 4a_2x^3 + 3a_3x^2 + 2a_4x + a_5 = 0$ $42x^5 + 20a_1x^3 + 12a_2x^2 + 6a_3x + 2a_4 = 0$
Гиперболическая омбионика	$l = 2 \quad k = 3$	$V(x, y, u, v, \omega) = x^3 + y^3 + \omega xy - ux - vy$	$M : \begin{cases} 3x^2 + \omega y - u = 0 \\ 3y^2 + \omega x - v = 0 \end{cases}$	$S : \det \begin{vmatrix} 6x & \omega \\ \omega & 6y \end{vmatrix} = 36xy - \omega^2 = 0$	$B : \exists (x, y) : u = + 3x^2 + \omega y$ $v = 3y^2 + \omega x$ $\omega^2 + 36xy$
Эллиптическая омбионика	$l = 2 \quad k = 3$	$V = \frac{x^3}{3} + xy^3 + \omega(x^2 + y^2) - ux - vy$	$M : \begin{cases} x^2 + y^2 - \omega x - u = 0 \\ -2xy^2 + 2\omega y - v = 0 \end{cases}$	$S : \det \begin{vmatrix} 2x + 2\omega & -2y \\ -2y & -2x + 2\omega \end{vmatrix} = 0 \Leftrightarrow x^2 + y^2 = \omega^2$	$B : \exists (x, y) : u - x^2 - y^2 + 2\omega x$ $v = 2xy + 2\omega y$ $\omega^2 = x^2 + y^2$
Параболическая омбионика	$l = 2 \quad k = 4$	$V = x^2y^2 + y^4 + \omega x^2 + ty^2 - ux - vy$	$M : \begin{cases} 2xy + 2\omega x - u = 0 \\ x^2 + 4y^3 + 2ty - v = 0 \end{cases}$	$S : \det \begin{vmatrix} 2y + 2\omega & -2x \\ 2x & 12y^2 + 2t \end{vmatrix} = 0 \Leftrightarrow x^2 = (y + \omega)(y^2 + t)$	$B : \exists (x, y) : 2xy + 2\omega x - u = 0$ $x^2 + 4y^3 + 2ty - v = 0$ $x^2 = (y + \omega)(y^2 + t)$

u, v – параметры; ω – устойчивость; t – время.

• построение и анализ наиболее вероятных поверхностей катастроф.

В соответствии с алгоритмом для исследуемых показателей построен комплекс моделей капсоидных катастроф (складка, сборка, ласточкин хвост, бабочка, вигвам), связанных с неустойчивостью связи одной переменной x со всеми другими и омбилических катастроф (эллиптическая, гиперболическая, параболическая омбилика) – с неустойчивостью связи переменных темпа прироста инвестиций x_1 , темпа прироста промышленного производства x_2 со всеми другими.

Среди исследуемых экономических процессов значительный интерес представляет анализ инвестиционной и промышленной активности российской экономики для периода продолжительного социально-экономического кризиса с 1991 по 2000 год, который позволил установить характеристики синхронности их протекания. Адекватной моделью капсоидной катастрофы является «вигвам» (коэффициент детерминации $d = 0,76$). Эта модель, аппроксимирующая взаимосвязь темпа прироста инвестиций x и темпа прироста ВВП y , имеет вид:

$$y = x^7 - 3,746x^5 - 0,318x^4 + 3,478x^3 - 0,355x^2 - 1,552x.$$

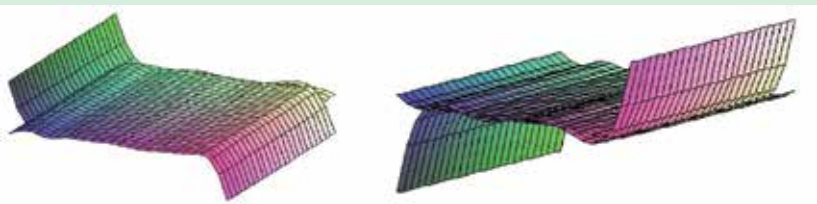
Рис. 1. Поверхность катастрофы типа «вигвам» (1991–2000 годы)



Вигвам. На рис. 1 изображена поверхность катастрофы «вигвам». Система уравнений описывает бифуркационное множество катастрофы: $7x^6 - 18,736x^4 - 1,272x^3 + 10,461x^2 - 0,7x - 1,552 = 0$, $42x^5 - 74,92x^3 - 3,816x^2 + 20,92x - 0,71 = 0$.

Графически бифуркационное множество в проекции трехмерного пространства представлено на рис. 2.

Рис. 2. Бифуркационное множество катастрофы типа «вигвам»



Анализ системы уравнений позволяет сделать следующие выводы:

• обращение системы в ноль при наблюдаемых значениях переменных свидетельствует о наступлении катастрофы;

• чем ближе к нулю значение системы уравнений, тем ближе находится система к условиям катастрофического скачка. Для полученной модели увеличение катастрофических переходов (точек бифуркации) наиболее характерно для 1996–1999 годов.

Параболическая омбилика. Моделью омбилической катастрофы для этого периода является параболическая омбилика (коэффициент детерминации $d = 0,656$), аппроксимирующая взаимосвязь темпа прироста инвестиций x_1 , темпа прироста промышленного производства x_2 и темпа прироста ВВП y :

$$y = x_1^2x_2 + x_2^4 + 0,422x_1^2 - 4,089x_2^2 - 0,089x_1 + 2,852x_2.$$

Поверхность данной модели катастрофы представлена на рис. 3. Система уравнений бифуркационного множества катастрофы имеет вид

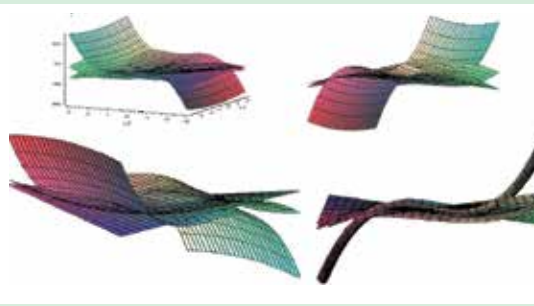
$$\begin{cases} 2x_1x_2 + 0,844x_1 + 0,089 = 0 \\ x_1^2 + 4x_2^3 - 8,178x_2 - 2,852 = 0 \\ x_1^2 = (x_2 + 0,422)(x_2^2 - 4,089). \end{cases}$$

Рис. 3. Поверхность катастрофы типа «параболическая омбилика» (1991–2000 годы)



Графически бифуркационное множество катастрофы типа «параболическая омбилика» в трехмерном пространстве представлено на рис. 4.

Рис. 4. Бифуркационное множество катастрофы типа «параболическая омбилика» (1991–2000 годы)



Для полученной модели приближение решений системы уравнений к нулю наиболее характерно для 1994, 1995, 1999 и 2000 годов, что свидетельствует о движении системы к условиям катастрофического скачка.

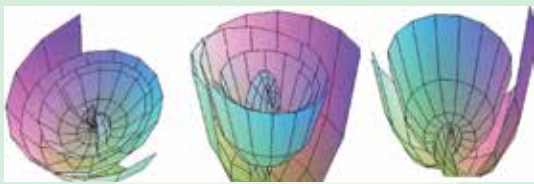
Параболическая омбилика. Для периода экономического роста экономики России в качестве модели омбилических катастроф, построенной на основе квартальных данных (2001–2007 годы), является параболическая омбилика (коэффициент детерминации $d = 0,7$). С помощью этой эконометрической модели осуществляется взаимосвязь темпа прироста занятости x_3 , темпа прироста расходов на конечное потребление x_4 и темпа прироста ВВП y . Модель имеет вид

$$y = x_3^2x_4 + x_4^4 + 4,62x_3^2 - 6,689x_4^2 - 8,121x_3 + 9,172x_4.$$

Поверхность модели катастрофы представлена на рис. 5. Система уравнений, описывающая бифуркационное множество катастрофы, имеет вид

$$\begin{cases} 2x_3x_4 + 9,24x_3 + 8,121 = 0 \\ x_3^2 + 4x_4^3 - 13,37x_4 - 9,172 = 0 \\ x_3^2 = (x_4 + 4,62)(x_4^2 - 6,685). \end{cases}$$

Рис. 5. Поверхность катастрофы типа «параболическая омбилика» (2001–2007 годы)



Анализ этой модели показал, что траектория поведения экономической системы удаляется от точек возможных катастрофических переходов и не попадает в бифуркационное множество, то есть в рассматриваемом временном промежутке динамику развития исследуемых показателей можно считать сравнительно устойчивой.

Бабочка. Современный этап развития российской экономики характеризуется асинхронностью протекания процессов промышленной активности, занятости населения и инвестиций в основной капитал и, следовательно, увеличением неустойчивости и нелинейности их взаимосвязи, высокой вероятностью катастроф. Модель капсоидных катастроф для периода мирового финансово-экономического кризиса (2008–2010 годы) типа «бабочка» (коэффициент детерминации $d = 0,65$) (рис. 6), аппроксимирующая взаимосвязь темпа прироста инвестиций x_1 и темпа прироста ВВП y , приведена ниже:

$$y = x_1^6 - 5,748x_1^4 + 0,521x_1^3 + 7,012x_1^2 - 1,28x_1.$$

Рис. 6. Поверхность катастрофы типа «бабочка» (2008–2010 годы)

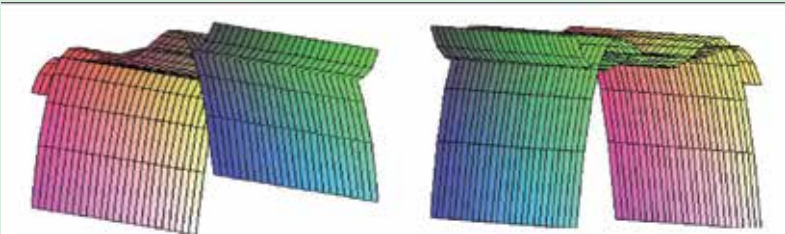


Система уравнений бифуркационного множества катастрофы имеет вид

$$\begin{cases} 6x_1^5 - 22,92x_1^4 - 1,272x_1^3 + 1,563x_1^2 + 14,024x_1 - 1,285 = 0 \\ 30x_1^4 - 68,976x_1^2 + 3,126x_1 + 14,024 = 0 \end{cases}$$

Графически бифуркационное множество катастрофы типа «бабочка» в проекции трехмерного пространства представлено на рис. 7. По результатам данной модели, наибольшее приближение значений переменных в системе уравнений к условиям катастрофического скачка и увеличение количества точек бифуркаций характерны для IV квартала 2009 года.

Рис. 7. Бифуркационное множество катастрофы типа «бабочка» (2008–2010 годы)



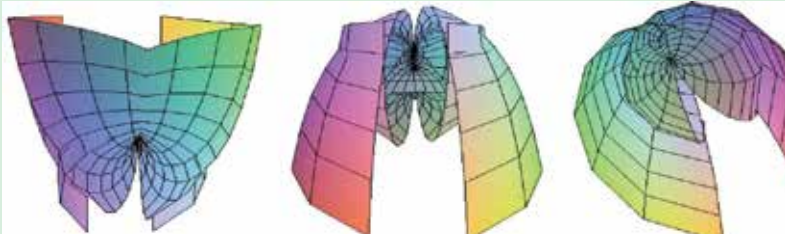
Параболическая омбилика. Модель омбилической катастрофы для периода мирового финансово-экономического кризиса (2008–2010 годы) типа «параболическая омбилика» (коэффициент детерминации $d = 0,7$), аппроксимирующая взаимосвязь темпа прироста занятости x_3 , темпа прироста валового накопления в основной капитал x_5 и темпа прироста ВВП y :

$$y = x_3^2x_5 + x_5^4 + 0,12x_3^2 - 1,94x_5^2 + 0,19x_3 + 0,17x_5.$$

Поверхность модели катастроф для периода мирового финансово-экономического кризиса представлена на рис. 8. Система уравнений имеет вид:

$$\begin{cases} 2x_3x_5 + 0,24x_3 + 0,19 = 0 \\ x_3^2 + 4x_5^3 - 3,88x_5 - 0,17 = 0 \\ x_3^2 = (x_5 + 0,12)(x_5^2 - 1,94) \end{cases}$$

Рис. 8. Поверхность катастрофы типа «параболическая омбилика» (2008–2010 годы)



По результатам данной модели, наибольшее приближение к нулю решений системы уравнений и вероятных катастрофических переходов характерны для IV квартала 2008 года и IV квартала 2010 года, что хорошо согласуется с динамикой падения темпов роста анализируемых показателей.

Заключение

Таким образом, построенный комплекс моделей является эффективным инструментом исследования и предупреждения кризисных процессов, так как позволяет выявить и более детально

исследовать нелинейность в динамике развития как экономики в целом, так и отдельных ее индикаторов. Это открывает новые возможности для формирования превентивных стратегических мероприятий на всех уровнях иерархии социально-экономической системы.

1. **Белимов И. И., Геворкян С. Г., Коган Е. Л.** (2011) Обработка и управление статистическими данными методами математической теории катастроф. – Обзорение прикладной и промышленной математики. Т. 18, вып. 1. С. 104–105.
2. **Бородин А. И., Новикова Н. И.** (2013) Дескриптивная модель развития бизнес-процесса по стадиям жизненного цикла // Вестник Дагестанского научного центра РАН. 2013. № 50. С. 112–118.
3. **Бородин А. И., Ефимов Г. А.** (2013) Основные показатели экономической динамики фирмы в современных условиях финансового рынка // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. № 2 (13). С. 13–20.
4. **Габрин К. Э., Иванов А. Е., Матвийшина Е. М. и др.** (2013а) Методика оценки синергетической стоимости деловой репутации предприятия на базе квантово-механического подхода // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. Т. 7, № 1. С. 179–181.
5. **Габрин К. Э., Иванов А. Е., Матвийшина Е. М. и др.** (2013б) Теория оценки синергетической стоимости деловой репутации предприятия на базе квантово-механического подхода // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. Т. 7, № 1. С. 20–22.
6. **Гарадаги Дж.** (2010) Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Букс. 480 с.
7. **Головко Е. В.** (2013) Дефиниции устойчивости экономической системы // Молодой ученый. № 5. С. 283–285.
8. **Гусев Е. В., Иванов А. Е.** (2010) Синергетический подход к оценке возможности создания региональных экономических кластеров: необходимость применения // Институциональные проблемы саморазвития территориальных систем инновационной России: Международная конференция с элементами научной школы для молодежи. 22–24 ноября 2010 года.: В 1 ч. Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ. Ч. 1. С. 18–22.
9. **Гусев С. А.** (2012) Мониторинг состояния устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. № 24 (278). С. 83–88.
10. **Зенченко С. В., Егоркин Е. А.** (2014) Применение теории катастроф для оценки устойчивости позиций кредитной организации // Вестник СевКавГТУ. Вып. 19. С. 22–27.
11. **Иванов А. Е.** (2012) Априорная оценка синергетического эффекта интеграции на основе нечетко-множественной модели определения коэффициента синергетического роста // Экономический анализ: теория и практика. № 42 (297). С. 33–43.
12. **Иванов А. Е.** (2013) Генезис синергетики // Современные научные исследования и инновации. № 9. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/09/26327> (дата обращения: 13.12.2014).
13. **Иванов А. Е.** (2011) Как поймать синергию за хвост // Финанс. № 19 (398). С. 50–52.
14. **Иванов А. Е., Макаренкова А. В.** (2012) Анализ современных подходов к оценке синергетического эффекта интеграции в контексте специфики российского рынка слияний и поглощений/А. Е. Иванов, // Строительный комплекс: Экономика управление и инвестиции: Сборник научных трудов. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. С. 39–44.
15. **Иванова Д. В.** (2013) Подходы к стратегическому планированию в условиях нестабильности внешней среды. Теория хаоса // Ученые записки Санкт-Петербургского университета управления и экономики. Вып. 1 (41). С. 84–90.
16. **Михалев О. В.** (2011) Проблемы экономической устойчивости в теории и практике управления региональными хозяйственными системами. Омск: Изд-во ОмГПУ, 2011. 322с.
17. **Неделько Н. С.** (2010) Использование теории катастроф к анализу поведения экономических систем // Вестник МГТУ. Т 13, № 1. С. 223–227.
18. **Соколова С. А.** (2014) Способы повышения устойчивости национальной экономики на основе развития высокотехнологичных секторов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. № 7. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/07/5607> (дата обращения: 10.10.2014).
19. **Al-shanini A., Ahmad A., Khan F.** (2014) Accident modelling and analysis in process industries // Journal of Loss Prevention in the Process Industries. Vol. 32. Nov. P. 319–334.
20. **Cai, M., Zou, T., Luo, P. et al.** (2014) Evaluation of simulation uncertainty in accident reconstruction via combining Response Surface Methodology and Monte Carlo Method // Transportation Research Part C: Emerging Technologies. Vol. 48, Nov. P. 241–255.

ПОЛНАЯ КОЛЛЕКЦИЯ МОНЕТ СЕРИИ «70-ЛЕТИЕ ПОБЕДЫ В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЕ 1941-1945 гг.»



Издательский дом «Уотер Марк» представляет вашему вниманию уникальную коллекцию открыток с монетами номиналом 5 рублей, выпущенных в обращение Банком России и отчеканенных на Московском монетном дворе Гознака.

Всего изготовлено 18 открыток – по числу памятных монет серии «70-летие Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.».

Каждая открытка (ее размер – 12 x 18 см) обладает оригинальным дизайном, основанным на художественном оформлении плакатов военных лет. Общий тираж – 400 штук.

Подробная информация на сайте www.gold10.ru





С.Ю. КУЗНЕЦОВ
Кандидат экон. наук,
доцент кафедры
«Стратегический
и антикризисный
менеджмент» ФГБОУ
ВПО «Финансовый
университет при Пра-
вительстве Российской
Федерации». Область
научных интересов:
оценка стоимости,
превентивное анти-
кризисное управление,
системный подход,
стратегический менед-
жмент, функциональ-
ный подход, управление
стоимостью.

E-mail: ksu_54@mail.ru

Операционное управление бизнес-процессами является ключевым фактором успеха. Тактический уровень управления мы сводим к двум родовым понятиям: текущие мероприятия (более высокие слои) и бизнес-процессы (более низкие слои). Для успешной экзекуции бизнес-стратегии лидирующие компании превращаются в процессноориентированные (тактический уровень) и клиентоориентированные организации (стратегический уровень). Предлагается классификация бизнес-процессов по критериям. Расширение круга автоматизированных бизнес-процессов позволяет компаниям становиться процессными лидерами в конкурентном предложении ценности потребителям. Концепция BPM превращается в долгосрочную бизнес-культуру, перемещаясь с тактического уровня на уровень стратегического менеджмента. Показаны этапы разработки системы управления бизнес-процессами на предприятии. Для достижения операционной эффективности применяют бенчмаркинг и операционный интеллект. В рамках операционного интеллекта выделяются метрики по основным функциональным целям.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

стратегический менеджмент, управление бизнес-процессами, процессный подход к управлению, операционный интеллект.



И.В. РУДЕНКО
Кандидат экон. наук,
доцент кафедры
«Менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Омский
государственный уни-
верситет им. Ф.М. До-
стоевского». Область
научных интересов:
бизнес-планирование,
внутрифирменное
планирование, страте-
гический менеджмент,
управление бизнес-про-
цессами, экономиче-
ская политика.

E-mail:
irina_rudenko@list.ru

Управление бизнес-процессами (BPM) в стратегическом менеджменте

Введение

Управление бизнес-процессами (БП) является одним из ключевых факторов успеха любой организации. Построение и оптимизация бизнес-процессов влияет на операционную и стратегическую эффективность фирмы и в итоге на показатели прибыльности и рейтинги. Управление изменениями требует постоянного контроля и актуализации бизнес-процессов. На сегодняшний день процессный подход в менеджменте относится не только к базовым подходам, наряду с системным, ситуационным и функциональным, но является одним из самых прогрессивных методов организации управления на предприятии.

Использование процессного подхода в управлении предполагает выделение и формализацию бизнес-процессов в организации. Бизнес-процесс – это порядок, поток работ для достижения коммерческого результата. Рассматривая подходы к определению понятия бизнес-процессов, можно выделить две большие группы толкований:

- бизнес-процесс – определенная, упорядоченная совокупность видов деятельности, которая с помощью управляющего воздействия преобразует входы процесса в выходы;
- бизнес-процесс – набор операций для достижения результата, который имеет ценность для потребителя.

Прорывы в технологиях и изменение стоимости ресурсов, в том числе нефти и энергии, усиливают негативные стороны глобальной конкуренции. В условиях возросшей волатильности глобальных процессов на финансовых рынках инвестиции российских компаний в капитальные активы и человеческие ресурсы требуют эффективной реструктуризации экономики на базе масштабных нововведений в рамках антикризисной стратегии.

Разработка стратегии – это трудный процесс получения ценного знания, как фирме достичь долгосрочных целей, например вывести предприятие из кризиса и обеспечить экономический рост. Накопление стратегического знания является результатом интеллектуальной деятельности руководства компании. Результат этого процесса может быть учтен в балансе как интеллектуальная собственность или гудвил (неидентифицируемая часть нематериальных активов). В принципе, правильно разработанная и коммуницированная инвесторам стратегия должна увеличивать стоимость всего бизнеса. Формализация стратегии может быть в электронном или бумажном виде. Реализация стратегии происходит путем принятия и исполнения управленческих решений, учета и анализа принятых управленческих мероприятий, мотивации исполнителей, контроля и оперативного регулирования в ходе каскадирования/приземления стратегии на другие уровни стратегического управления (политический и тактический). Стратегия может быть отражена в разных бизнес-моделях и бизнес-планах [Кузнецов С.Ю., 2013].

Стратегический менеджмент описывает стратегический, политический и тактический уровни разработки и осуществления бизнес-стратегии.

Стратегический уровень. Для конкретного бизнеса ставятся стратегические цели в сферах маркетинга, финансов, производства и кадров. С помощью известных в стратегическом менеджменте аналитических инструментов (миссия и видение, стратегическое планирование, SWOT-анализ, сценарное планирование, кризисная диагностика) выбирается соответствующая ситуации антикризисная стратегия роста, или балансирования (стагнации), или сжатия.

Политический уровень. Разрабатывается и осуществляется среднесрочная политика в сферах маркетинга, кадров, финансов и производства, ее целью являются инвестиции в реконструкцию существующих активов предприятия или создание новых активов (стратегия роста) либо дезинвестиции, распродажа активов низкого качества (стратегия сжатия). Политический уровень еще называется функциональным, который

соответствует вышеназванным сферам деятельности организации.

Тактический уровень. Для описания и осуществления ежедневной операционной деятельности по управлению предприятием необходимы разработка и осуществление бизнес-стратегии на тактическом уровне. На этом уровне компетенции предприятия воплощаются в реальных технологиях, процедурах, протоколах, операциях, объединенных привычным понятием «управление бизнес-процессами» (Business Process Management, BPM) для кардинального повышения производительности труда и ценности предприятий. В современном мире решающим методом для совершенствования операционной деятельности компаний является методология BPM, которая направлена на повышение клиентоориентированности и эффективности бизнеса.

Тактический уровень менеджмента охватывает автоматизацию, стандартизацию, оптимизацию, регламенты, а также производственные и социальные инновации. Для целостной интеграции тактического уровня в стратегический менеджмент применяют каскадирование бизнес-стратегии. Интерпретация стратегических миссии, видения, стержневых ценностей в процессноориентированном лидерстве является сложной управленческой проблемой как в теоретическом, так и в практическом смысле. В настоящее время эта задача относительно успешно решается с помощью современных информационноразумных концепций типа системы сбалансированных показателей, бизнес-аналитики (KPI), бизнес-интеллекта, реинжиниринга бизнес-процессов и прочего.

С позиции «снизу вверх» управление бизнес-процессами на стратегическом уровне ставит стратегической целью создание эффективной системы управления всем предприятием на основе комплексного внедрения современных управленческих инструментов и технологий. Тактической целью служит каскадирование методов процессного управления как основы построения всей системы управления предприятием.

Стратегическую роль BPM в цепочке образования стоимости можно проанализировать через стоимостные факторы. Консалтинговая компания Accenture выделяет:

- внутренние факторы:
 - эффективность деятельности;
 - соответствие стандартизированным процессам;
 - качество управления с целью сокращения ошибок и исключений;
- внешние факторы:
 - оперативность бизнеса как реакция на запросы потребителей и рынков;

- интеграция ИТ с операционной деятельностью;
- сетевая экономика, интеграция с поставщиками и потребителями [Accenture, 2013].

Пространство
тактического уровня
управления

Тактический уровень имеет существенно больше слоев по сравнению с более высокими уровнями, описывается разными понятиями операционной деятельности организации: мероприятия, инструменты, методы, кампании, инициативы, операции, бизнес-процессы и т.п. На этом уровне определяются управленческие меры, которые планируется применить в течение года.

В зависимости от отраслевой и технологической специфики деятельности, времени оборота производственных и непроизводственных ресурсов в рамках года имеют значение полугодовые, квартальные, месячные, недельные и дневные управленческие меры. Кроме того, следует учитывать особенности функционального аспекта управления на тактическом уровне. Приведем несколько примеров:

- в маркетинге: хорошо известные кампании маркетинг-микса «4Р», называемые часто ценовой, дистрибьюторской и промоутерской политиками или даже (нестрогими) стратегиями;
- в сфере финансов: инструменты управления выручкой от реализации, текущими затратами, краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженностью и т.д.;

- в работе с персоналом: аттестации за полгода или за год, тренинги, системы материального и морального стимулирования и пр.

- в сфере производства: текущие технологические операции и процессы и т.п.

Как видно, существует большое множество более или менее строгих понятий рутинной, повседневной операционной деятельности. Отметим также, что стратегический и политический уровни менеджмента описываются сравнительно более строго, что объективно связано с меньшим числом его исполнителей.

Необходимость формирования удовлетворительной классификации текущих операционных мер давно стала очевидной. Понятие управленческих мероприятий/мер является наиболее абстрактным понятием в определении антикризисного менеджмента [Кузнецов С.Ю., 2010]. В классификацию должна войти категория (текущих, операционных, краткосрочных) тактических мероприятий. Кроме того, в ней должны присутствовать понятия операций и бизнес-процессов. Для описания мероприятия могут быть использованы строгие понятия: инструменты, методы, кампании, инициативы. Они служат для общей характеристики управленческих методов, существующих на более высоком политическом уровне и распространяемых на тактический уровень. Без них невозможно эффективно применить формализо-

ванную бизнес-стратегию. Другие аспекты тактического уровня опишем понятиями «операции» и «бизнес-процессы» с акцентом на процессы.

Деятельность предприятия выражается в процессах разных видов:

- основные процессы ориентированы на производство товара или оказание услуги;
- вспомогательные процессы предназначены для обеспечения основных процессов и ориентированы на поддержку их специфических черт;
- процессы управления охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и системы в целом.

В настоящее время на основе анализа существующих подходов к описанию и реорганизации бизнес-процессов выделяют два различных понимания процессного подхода к управлению, сложившихся в России:

- рассмотрение деятельности организации как цепочки сквозных процессов, пронизывающих организацию от входа до выхода, обычно описывается с точки зрения ее формализации при помощи нотаций (графических средств);
- построение в организации системы (сети) процессов и реорганизация системы управления на основе требований процессного подхода [Руденко И.В., Васильева Е.Г. 2011].

В целях повышения управляемости бизнес-процессов их классифицируют по нескольким признакам (табл. 1).

Бизнес-процессы управления необходимы менеджменту для того, чтобы управлять компанией в целом, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие. Различие между бизнес-процессами управления обусловлены спецификой объекта. Количество бизнес-процессов управления в организации не ограничено и определяется количеством критических объектов управления, которые существуют в компании и которыми необходимо управлять, набор бизнес-процессов управления зависит от специфики объекта.

В настоящее время любой эффективный бизнес неразрывно связан с информационными технологиями (ИТ), Big Data, дигитализацией (электронизацией) коммерции – электронной коммерцией, бизнес-аналитикой и с более общей фундаментальной автоматизацией бизнес-процессов. Разработка и внедрение программного обеспечения для тактического управления во многом определены программами управления бизнес-процессами. Их непрерывное развитие позволяет обеспечивать на новом уровне конкуренции достижение таких важнейших тактических целей, как рост производительности труда, экономия текущих затрат, непрерывность производственных и социальных изменений, описыва-

емая понятием «оперативность бизнеса» (agility).

Задачей данной статьи не является подробное изучение современных ИТ-продуктов. Однако укажем на исторические методологии совершенствования процессов за последние 20 лет, например управление тотальным качеством (TQM), бережливое производство (lean manufacturing), 6 сигм (six sigma), реинжиниринг бизнес-процессов (business process re-engineering). Кроме того, упомянем популярные в прошлом и сегодня ИТ-продукты для стандартизации/структуризации и автоматизации процессов в функциональном разрезе: ERP, CRM, SCM, HCM и т.п. В основном это группа практик процессной организации деятельности (BPM).

В последние десятилетия компании, становившиеся лидерами за счет совершенствования бизнес-процессов, шли по пути увеличения разнообразия применяемых подходов для достижения оптимизации и совершенства процессов. В последние годы с развитием Big Data становится возможной смена парадигмы управления бизнес-процессами (BPM-2), которая должна быть гибкой, легко перенастраиваемой, устойчивой к внешним потрясениям. Именно процессное управление операционной деятельностью предприятий как важнейшая антикризисная тактическая мера становится решающей в 2015 г. [Кузнецов С.Ю., 2012].

Таким образом, тактический уровень управления можно свести к двум родовым понятиям – текущие мероприятия (более высокие слои) и бизнес-процессы (более низкие слои). Здесь уместны оговорки:

- В современной управленческой литературе используют часто слово уровни, подуровни, которое мы применили в целом для стратегии, политики и тактики.

- Мы не исключаем поглощение понятия текущих мероприятий бизнес-процессами по мере дальнейшей дигитализации процессной коммерции.

Стандартный процессный
подход к управлению

Как и на других уровнях управления, на тактическом уровне существует вечная проблема формализации объекта управления и его имплементации. Бизнес-процессы могут быть формализованы в регламентах, нотациях, корректирующих процедурах. Однако это не является автоматической гарантией их успешного функционирования.

Процесс – совокупность взаимосвязанных видов деятельности. Описание процесса заключается в том, как исходные данные преобразуются в конечные результаты.

Классификация бизнес-процессов	
Вид	Содержание
По отношению к клиентам	
Внешние процессы	Обеспечение результата для внешних клиентов, которые потребляют его или используют для других целей
Внутренние процессы	Обеспечение ресурсами внутренних клиентов
По уровню подробности рассмотрения	
Бизнес-процессы верхнего уровня	Рассмотрение деятельности организации в целом
Детальные бизнес-процессы	Процессы второго уровня относятся к крупным подразделениям предприятия. Процессы третьего уровня – к подразделениям и отделам
Элементарные процессы	Выполнение операций на рабочих местах
По видам деятельности	
Процессы планирования деятельности	Планирование как самой деятельности, так и показателей ее эффективности
Процессы самой деятельности	Собственно выполнение работы. Характерной особенностью данных процессов является то, что они должны иметь входы от всех остальных процессов
Процессы регистрации	Регистрация фактической информации по выполнению процесса. Процессы относятся к функции учета: производственного, управленческого, бухгалтерского и т.д.
Процессы по контролю и анализу	Контроль и анализ достижения плановых показателей
Процесс принятия управленческих решений	Оперативное управление (принятие решения по отклонениям) и стратегическое управление (изменение планов и стратегий развития)
По степени локализации	
Сквозные (межфункциональные) процессы	Координация подразделений организации
Процессы подразделений (подпроцессы)	Оперативное управление в подразделении по функциям
По управляющему воздействию	
Бизнес-процессы управления	Управление деятельностью организации в целом и на уровне каждого бизнес-процесса
По уровню инновационности	
Бизнес-процессы развития	Совершенствование направлений деятельности организации на стадиях жизненного цикла

Бизнес-процесс – это порядок, поток работ для достижения коммерческого результата. Инжиниринг бизнеса включает систему методов для проектирования процессов бизнеса. Реинжиниринг бизнес-процессов – важная сфера реформирования управления производством. Управление бизнес-процессами посредством информационных технологий (ИТ) называется управлением потоком работ. Потоки работ, документов, материалов и т.п. должны быть взаимосвязаны и соединены с трудовыми ресурсами, иначе возникают простои, замораживание, иммобилизация, затоваривание и другие кризисные производственные проявления. Бизнес-процессы предполагают установление ограничений, правил, а также определенных ролей и отношений. Выполнением современных бизнес-процессов заняты различные специалисты: дизайнеры, эксперты, лидеры, архитекторы, администраторы, аналитики.

Перечислим основные требования к введению эффективного управления процессами как важнейшей части любой производственной деятельности:

- введение четких технических требований к производимой продукции как ориентира для соблюдения качества при запуске, отклонениях или доработке продукции, они должны быть увязаны с маркетинговыми измерителями удовлетворенности потребительскими характеристиками конечной продукции;
- эффективная метрология для организации технического контроля в рамках описанных процессов при планировании и проведении выборочного контроля;
- контрольные карты для фиксации выхода процесса за установленные пределы;
- планирование действий при выходе процессов из-под контроля;
- подготовка персонала (инженеров, менеджеров, мастеров, операторов);
- документация и периодический аудит производственных процессов, участков.

На бизнес-процессы распространяется также теория жизненного цикла. Выделяют следующие этапы жизненного цикла бизнес-процесса: анализ, дизайн, реализация, мониторинг. Если процесс по возможности улучшают, то может появиться новый ЖЦБП. Если процесс наносит вред, то его устраняют с целью общей экономии. Описание бизнес-процессов проводится с помощью моделирования. Бизнес-модели могут быть визуальными, в блок-схемах с указанием пошаговых процедур в виде модельных нотаций, к последним относятся прямоугольники, линии потока активности, круги для начальной и конечной точек, фигуры обо-

значения принятия решения и в других формах. При описании сложных бизнес-процессов также применяется несколько уровней детализации (гранулирование) с возможным каскадированием на уровень ниже. Стандартных описаний каждого уровня не существует. Дизайн многоуровневых процессов и технологий выполняют процессные архитекторы. Мониторинг процессов включает бенчмаркинг на базе соответствующих метрик.

В настоящее время на предприятиях все еще много неструктурированных процессов. Они не поддаются полной автоматизации, достаточно обычных средств коммуникации (и-мэйл, презентации, создание текстов и ведение документации и пр.). Однако с помощью различных интегрированных приложений BPM уменьшается доля и значение ручного управленческого труда, а процессы становятся более структурированными. Их потоки легче моделируются, управляются и автоматизируются. Расширение этого круга автоматизированных бизнес-процессов позволяет таким компаниям становиться процессными лидерами в конкурентном предложении ценности потребителям. Одновременно происходит сокращение силоса в организации. Ответственность функциональных руководителей перемещается на процессы тактического уровня, где ответственными являются линейные и процессные управляющие. В свою очередь, концепция BPM превращается в долгосрочную бизнес-культуру, перемещаясь с тактического уровня на уровень стратегического менеджмента. В случае успеха бизнес-стратегии лидирующие компании превращаются в процессноориентированные (тактический уровень) и клиентоориентированные организации (стратегический уровень). Управление эффективностью бизнеса поэтому все более связано с развитым гранулированным процессным интеллектом компании.

Организационная интеграция BPM как функция бизнеса

Как правило, система управления бизнес-процессами строится в несколько этапов:

- аудит системы управления (текущее состояние, проблемное поле, анализ существующих процессов и организационной структуры, измерение фактических значений эффективности и хронометраж бизнес-процессов, рекомендации по оптимизации бизнес-процессов;
- оптимизация организационной структуры и процессов с учетом выработанных принципов и критериев;
- проектирование системы управления бизнес-процессами (расчет оптимальной численно-

сти персонала, организационно-ролевая структура, информационно-технологическая платформа управления).

Основными системами процессного управления являются:

- система управления по KPI (ключевым показателям эффективности);
- система управления рисками;
- система управления проектами;
- система менеджмента качества.

При разработке системы управления по KPI на уровне бизнес-процессов определяют точки формирования первичных данных для расчета ключевых показателей эффективности. Для разработки и внедрения системы управления рисками фирмы на разных уровнях стратегического менеджмента нужны:

- идентификация рисков;
- определение рискового профиля/склонности к риску предприятия;
- привязка рисков к определенным бизнес-процессам и целям;
- формирование реестра, регистров, паспортов, карты рисков с их количественной и качественной оценкой;
- проектирование бизнес-процессов управления рисками с анализом рисков, влияющих на достижение целей бизнес-процессов.

Проектирование бизнес-процессов управления проектами происходит в рамках разработанного бизнес-стандарта управления (регламентов). Разработка бизнес-процессов и их надлежащее исполнение являются важнейшим элементом системы менеджмента качества, поскольку они напрямую связаны со сложной природой операций, инновациями, передовыми технологиями и производительностью труда. Выделяются следующие практики BPM: моделирование процессов, поддержка инструментами моделирования, имплементация потоков работ, архитектура предприятия и пр. [Accenture, 2013].

Повседневной деятельностью непосредственных исполнителей процессов могут руководить обычные мастера участков, линейные менеджеры или специальные процессные управляющие. Трансформация и локальное улучшение бизнес-процессов, а также ликвидация ненужных процессов – это их прямая обязанность (табл. 2).

Эффективность BPM

Для достижения операционной эффективности БП применяют бенчмаркинг – метод сравнения с разработкой факторов улучшения или успеха в рамках целеполагания. Бенчмаркинг помогает непрерывно отслеживать и срав-

нивать бизнес-процессы конкретной фирмы с компаниями-аналогами в стране и за ее пределами, чтобы принимать управленческие решения по улучшению деятельности. Если срок действия процесса в нашей компании составляет 40 дней, а у конкурента аналогичный процесс занимает

только 25 дней, то для закрытия конкурентного разрыва нужна операционная аналитика с выделением критических для успеха факторов в рамках тотального управления качеством. Для этого создают соответствующую коммуникационную организационную структуру, устраняющую организационные недостатки.

Этапы улучшения БП сводятся к постоянной работе по следующим направлениям:

- определение проблемного процесса, процессов в ключевых транзакциях, которые наиболее важны для бизнес-модели; такие транзакции часто бывают межфункциональными (например, маркетингово-финансовыми и т.д., процессное описание продаж в кредит и управление дебиторской задолженностью);
 - измерение кризисных процессных областей и мест (цели, ресурсы входа, результаты выхода, процессная поточность, типы деятельности, показатели);
 - определение факторов улучшения проблемного процесса;
 - сбор всесторонней конкурентной, в том числе партнерской, информации о превосходстве процесса в рамках установленных протоколов бенчмаркинга и кодекса поведения у конкурента или партнера;
 - совершенствование соответствующих процессов в компании посредством редизайна и реинжиниринга.
- Приведем пример сбора информации в сфере снабжения (табл. 3).

Таблица 2

Примерные процессные компетенции [Bompras E., 2014)]

Потребительский опыт	Операционные процессы	Управление кадрами	Бизнес-организация
Сегментация потребителей на основе бизнес-аналитики	Улучшение операционной деятельности	Работа в любом месте и в любое время	Расширение организационных границ
Продажи на цифровой основе	Дигитализация процессов и управленческих решений	Расширение и интенсификация коммуникаций	Интеграция и глобализация предприятий
Предикативные маркетинговые исследования	Транспарентность процессов	Обмен знаниями и компетенциями	Перераспределение в бизнес-полномочиях и в принятии решений
Точки соприкосновения с потребителем	Автоматизация		

Сбор информации по снабжению

Таблица 3

Вид процесса	Наша фирма	Мировые аналоги
Отгрузка продукции	120 дней	30 дней
Пересылка документации	5 минут	1 минута
Задержка/последние поставки, % к общим поставкам	30	7
«Узкие места» (за год)	200	10

Бенчмаркинг применяется и в других сферах:

- ключевые бизнес-процессы;
- особенности потребительского поведения;
- быстро меняющаяся технология;
- управление косвенными затратами;
- система вознаграждения сотрудникам;
- управление денежными потоками, запасами;
- процессы, затраты на которые превышают их вклад в формирование стоимости.

Бенчмаркинг осуществляется по каждой операции при сравнении с лидером отрасли. Устанавливается целеполагание для ликвидации процессингового отставания.

Приведем пример первичного сбора расчетных данных по инвестициям в процессный бенчмаркинг:

- срок инвестиций – 6 месяцев.
- затраты: тренинг по конкретному бенчмаркингу;
- количество человеко-часов на проект;
- консалтинг при внедрении (возможно).

Укажем на основные результативные характе-

ристики (преимущества от внедрения) управления бизнес-процессом с учетом функциональных целей.

- маркетинговые цели в рамках 4р: улучшение потребительских характеристик продукта, услуги, гибкое ценообразование, эффективная дистрибуция, поддержание лояльности;
- производственные цели: сокращение производственного времени, простоев, устранение дублирования процессов и операций, ликвидация вредных производственных отходов, рост масштабов и эффективности производства;
- финансовые цели: оптимизация бюджетов, увеличение выручки от реализации продукции, услуг, снижение совокупных и удельных текущих затрат, обеспечение денежных потоков;
- цели в сфере работы с персоналом: совершенствование научной организации труда, рост производительности и квалификации труда, удовлетворенность и вовлеченность в бизнес-деятельность.

Консалтинговая компания Aberdeen выделяет в рамках операционного интеллекта следующие операционные метрики: выручка от реализации, операционная прибыль, денежный поток. Они позволяют устранить операционные неэффективности и потенциально катастрофические последствия, выявить ключевые способности для операционных успехов [Krensky P., 2015].

Моделирование бизнес-процессов помогает существенно упростить процесс управления ключевым объектом или компанией в целом, делая его более гибким и оперативным.

Список литературы:

1. Кузнецов С. Ю. (2010) Антикризисное управление. Курс лекций: учеб.-метод. пос. М.: Финансы и статистика, 2010.

2. Кузнецов С. Ю. (2012) Бизнес-интеллект как инструмент управления инновационным предприятием. // Эффективное антикризисное управление. №4. С. 79–83.

3. Кузнецов С. Ю. (2013) Осуществление антикризисной стратегии на функциональном уровне управления // Эффективное антикризисное управление. №3. С. 82–87.

4. Руденко И. В. (2011) Бизнес-процессы в управлении организацией. Управление устойчивым развитием компании // Сб. матер. науч.-практ. конф. Омск: Конгресс-холл «Континент». С. 58–61.

5. Руденко И. В., Васильева Е. Г. (2011) Процессный подход к управлению претензиями. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». №3. С. 146–150.

6. Kirchmer M., Rosemann M. (2013) BPM Governance in Practice // Research Study. Accenture. URL: www.accenture.com.

7. Krensky P. (2015) Achieving Best-in-Class Performance with Operational Intelligence // Aberdeen Group. URL: <http://www.aberdeen.com>.

8. Bompas E. (2014) Business Process Management (BPM), a pillar for consistent customer experience across channels // Capgemini. URL: <http://www.se.capgemini.com/blog/business-technology-blog/2014/02/business-process-management-bpm-a-pillar-for-consistent>.

Журнал о монетах
для коллекций, инвестиций и подарков

Золотой червонец

Новые монеты
Банка России
с каждым журналом



№ 4 (25) ноябрь 2013 года —
памятная монета «Луга»
(серия «Города воинской славы»)



№ 1 (26) февраль 2014 года —
памятная монета «Ростов-на-Дону»
(серия «Города воинской славы»)



№ 2 (27) июнь 2014 года —
памятная монета «Туапсе»
(серия «Города воинской славы»)

Закажите на сайте
www.Gold10.ru

Требования к статьям для публикации в журнале «Эффективное Антикризисное Управление»

1. Общее направление и методология материалов

Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» (ЭАУ) стремится быть ведущим отечественным научно-практическим изданием, освещающим вопросы обеспечения устойчивости бизнеса, непрерывности его развития; проблемы, связанные с диагностикой кризисных ситуаций на различных уровнях экономики и разработкой мер по их преодолению; а также обобщение отечественной и зарубежной практики антикризисного управления.

Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» активно публикует статьи, связанные с междисциплинарными исследованиями, новыми направлениями, нестандартными точками зрения. Он стремится быть мультидисциплинарным.

Примерный (но не исчерпывающий) список областей, которые планируется представить в журнале в 2015 году:

- Системный подход в антикризисном управлении
- Моделирование в стратегическом и антикризисном менеджменте
- Устойчивое развитие и необходимость изменений
- Тенденции в развитии «зеленой» экономики
- Управление изменениями и стратегическое коммуникации
- Стратегии бизнеса и социальные медиа
- Улучшение и реинжиниринг бизнес-процессов
- Техники бизнес-анализа в управленческом и антикризисном консультировании
- Эффективность управления – инструменты оценки
- Природные и техногенные аварии – прогнозирование и реакция
- Кризис-менеджмент в государственном управлении
- Управление непрерывностью бизнеса.

Статьи должны отражать основные результаты исследований, которые могут проводиться на различных уровнях: от индивидуального предпринимательства, организации, компании до региона, отраслевого образования или мировой экономики. В качестве субъектов исследований могут выступать как частные, так и государственные организации.

Редакция поддерживает широкий спектр применяемых авторами методологий исследования, раскрывающих как теоретический, так и эмпирический уровни знания, включая: количественный и качественный анализ, архивный и исторический анализ, обзоры, контент-анализ, лабораторные эксперименты и полевые исследования, моделирование, различные вычислительные методы и др.

Как правило, публикуются статьи, развивающие заданную в номере тематику, содержащие конкретные советы, руководства к действию для менеджеров различных уровней управления.

Статья должна быть оригинальной и ранее не публиковавшейся, содержать вклад автора в постановку и разработку научной проблемы, содержать элементы научной и информационной новизны и соответствовать научным направлениям журнала.

2. Этические требования

Предложенный к публикации материал должен представлять собой результат научного изыскания самого автора, выраженный его же собственными словами.

Ни предложенная статья, ни какая-либо из ее измененных версий не должны быть ранее опубликованными либо подлежащими одновременной публикации в каком-либо издании, включая ЭАУ.

В тексте статьи не допускается дословное или частичное копирование работ других авторов. Также не допускается дублирование ранее изданных работ самого автора предлагаемой статьи.

Все лица, имеющие обоснованные права на соавторство статьи, должны быть упомянуты в качестве ее соавторов. Предложение статьи к публикации должно быть в обязательном порядке согласовано со всеми соавторами. Каждый из соавторов вправе выступать от имени авторского коллектива статьи во всех соответствующих вопросах, связанных с ее публикацией.

Автор обязан при каждом использовании сторонних материалов указывать их источник, а также обязан включить его в соответствующий список использованной литературы и источников. При использовании в статье таблиц, графиков, изображений или существенных текстовых выдержек из сторонних источников редакция предполагает, что автор имеет все необходимые разрешения со стороны правообладателей на их использование и соответствующую редакционную адаптацию.

3. Требования к оформлению

- Формат и шрифт**

Для подготовки текста статьи должен использоваться текстовый редактор MicrosoftWord и шрифт TimesNewRoman.

- Объем**

Максимальный объем предлагаемого материала должен быть не более одного авторского листа (не более 40000 печатных знаков, включая пробелы) с учетом таблиц, графиков и изображений.

- Размер, стилистика и форматирование основного текста**

Размер шрифта: 12 пт с использованием полуторного интервала. Форматирование текста выравниванием по ширине страницы. Красная строка – 1 см. При наборе текста не следует делать жесткий перенос слов с проставленным знака переноса. Встречающиеся в тексте условные обозначения и сокращения должны быть раскрыты при первом появлении их в тексте.

- Структура статьи**

Жесткое следование приведенной ниже структуре необязательно. При этом важно со-держательное наличие основных ее элементов в материале.

- Титульная страница**

См. ниже

- Введение**

Здесь необходимо обозначить рассматриваемую в статье проблематику, описать задачи, решение которых является целью проделанной работы. При этом следует избегать подробного обзора статьи, а также описания ее выводов.

- Описание методологии исследования**

В этой части следует обеспечить достаточно детальное описание применявшейся методологии исследования. В случае использования общеизвестных, ранее опубликованных методов следует давать на них соответствующие ссылки, концентрируясь на более подробном описании уникальных аспектов методологии.

- Теоретическая и расчетная части**

Теоретическая часть статьи должна развить тезисы, озвученные во введении, и лечь в ос-

нову дальнейшей научной работы. В ней также описываются результаты предыдущих исследований, затрагивающих предмет работы, при этом следует избегать обширного цитирования и обсуждения опубликованной литературы на заданную тематику.

В свою очередь, расчетная часть статьи должна представить практическое развитие теоретического базиса.

- Результаты**

Результаты должны быть описаны ясно и кратко.

- Вопросы для обсуждения**

В этой части описывается значение полученных результатов исследования и определяются вопросы для дальнейших изысканий.

- Заключение**

Основные выводы статьи.

- Приложения**

Различного рода приложения необходимо отдельно пронумеровать в соответствии с их использованием в контексте статьи, давая им соответствующие сокращения перед номером. В тексте должны быть ссылки на все рисунки (рис. 1) и таблицы (табл. 1).

- Титульная страница**

Ссылка на использование стандартизированного шаблона, логотипа, имени организации.

Титульная страница должна содержать следующую информацию:

Заголовок

Должен быть кратким и информативным. Избегайте сокращений. Заголовок также должен быть переведен на английский.

Должен быть набран прописными буквами полужирным шрифтом (размер шрифта – 13 пт) и выравнивается по центру. Обратите внимание, что в конце заголовка точка не ставится!

Информация об авторах

См. ниже

Название организации/организаций, представляемых автором/авторами

Должно быть набрано строчными буквами. Шрифт – обычный, размер шрифта – 13 пт, выравнивание по центру.

- Информация об авторах**

Ф.И. О. авторов полностью + транслитерация фамилии на английский.

Контактные данные автора, ответственного за обмен корреспонденцией (обеспечение редакции актуальными контактными данными находится в сфере ответственности такого автора).

Краткая профессиональная биография каждого из авторов: ученая степень, звание, должность, место работы (полное официальное название), область научных интересов, E-mail.

Фотографии авторов

См. ниже

- Краткая аннотация**

Статья должна быть снабжена аннотацией и ключевыми словами (и то и другое на русском и английском языках).

Основные моменты, которые необходимо кратко обозначить в аннотации:

Цель исследования *(обязательно)*

Каковы причины написания статьи? В чем состоит цель описываемого исследования?

Дизайн/методология/подходы к исследованию *(опционально)*

Каким образом была достигнута поставленная цель?

Результаты исследования *(обязательно)*

Что было выявлено в ходе исследования? Какие выводы сделаны?

Практическое применение результатов *(опционально)*

Каково значение результатов описываемой работы с точки зрения применения их на практике? Каково ее коммерческое и экономическое воздействие?

Социальное значение *(опционально)*

Каково значение результатов описываемой работы для общества, бизнеса и экономики?

Оригинальность и значимость *(обязательно)*

Что нового привнесла публикуемая статья? Определите ее научную и практическую значимость. Объем аннотации – не более 1500 знаков, включая пробелы. Шрифт – обычный, 12 пт.

- Таблицы**

Таблицы в тексте должны быть выполнены в редакторе MicrosoftWord (не отсканированные и не в виде рисунка). Таблицы должны располагаться в пределах рабочего поля.

Формат номера таблицы и ее названия: шрифт обычный, размер 11 пт, выравнивание по центру.

Формат содержимого таблицы: шрифт обычный, размер 11 пт, интервал – одинарный. Таблица должна иметь привязку в тексте (табл. 1), название.

Все столбцы в таблице также должны иметь название. Если в качестве названия дан параметр, имеющий единицу измерения, то эта единица измерения должна быть приведена. Исключение – безразмерные коэффициенты. То же самое касается названий строк.

Недопустимо указывать в качестве названия столбца/строки только условное буквенное обозначение. Должна быть словесная расшифровка: Производительность Р, м³/ч. Недопустимо объединять ячейки внутри таблицы, чтобы поставить там цифру, относящуюся к разным строкам. В каждой ячейке – свое значение.

В таблице не должно быть пустых ячеек. Если, например, нет данных за какой-то год, ставьте прочерк.

Желательно давать компактные таблицы, чтобы не было длинных пустых столбцов.

Если в тексте нет ссылок на строки 1, 2, 3 в таблице, не нужно нумеровать строки (убрать слева столбец № п/п).

Обратите внимание, что в конце названия таблицы точка не ставится!

- Формулы**

В формулах латинские буквы даются курсивом, греческие – прямым шрифтом, индексы (в виде цифр, русских букв) – прямым шрифтом.

Сложные формулы желательно набрать в формульном редакторе.

После формулы дается расшифровка использованных в формуле условных обозначений (при первом упоминании) в том же порядке, что и в формуле.

Если в формуле используются условные обозначения с нижним (буквенным) индексом, то в расшифровке обязательно должно быть слово, от которого этот индекс образован

- Иллюстрации**

Графики и диаграммы желательно выполнять в программе Excel (также возможны форма-

ты EPS, AI, CDR). Желательно присылать рисунки в виде отдельных оригинальных файлов, не вставляя их в вордовский текст. Если в тексте используются сканированные изображения, они должны иметь разрешение не менее 300 dpi.

Каждый рисунок должен иметь привязку в тексте (рис. 1), название.

Если рисунок состоит из нескольких изображений меньшего размера, эти изображения должны быть обозначены буквами а, б, в, в экспликации к подрисуночной подписи должна быть расшифровка:

а – название изображения; б – название изображения

Если на рисунке изображено несколько графиков, то на рисунке они должны быть пронумерованы (выносные линии и нумерация слева направо, сверху вниз), в экспликации к подрисуночной подписи должна быть расшифровка, например:

1 – название графика; 2 – название графика

Если на рисунке изображена цветная диаграмма, то в экспликации к подрисуночной подписи должна быть расшифровка, например:

(синий) – розничные продажи; (красный) – оптовые продажи

На рисунке с графиками/диаграммой есть вертикальная и горизонтальная оси. Для них нужно указать названия.

Если на осях есть числовые значения, то после названия оси должна быть единица измерения. Формат названия и номера рисунка: шрифт обычный, размер – 11 пт, выравнивание по центру, интервал – одинарный.

Обратите внимание, что в конце названия рисунка точка не ставится!

- Нумерация страниц и колонтитулы**

Не используйте колонтитулы.

Нумерация страниц производится внизу справа начиная с 1-й страницы.

- Ссылки**

При оформлении ссылок следует использовать Гарвардский стиль цитирования.

В тексте ссылки на литературу и источники оформляются следующим образом: [Алферов В.Н., 2008] В случае, если авторов несколько: [Graham J., Leary M, 2011] В случае ссылки на нескольких авторов публикаций: [Алферов В. Н., 2008; Кован С. Е., 2011] Если библиографическое описание начинается с названия, а не с автора: [Управление 2008]

- Список литературы**

Список литературы размещается в конце статьи. Размер шрифта 12 пт, форматирование выравниванием по ширине страницы.

Публикации следует располагать в алфавитном порядке относительно первого из авторов. В рамках размещения группы публикаций одного автора действует хронологический порядок.

- Примеры оформления источников:**

Для законов и др. офиц. документов:

Уровень закона. Название закона. Дата. Номер // Место публикации. Ссылка.

Например:

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 №127-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/popular/bankrupt/.

Для книг:

Фамилия, Инициалы (Год публикации) Название книги // Издательство, Место публикации, Страницы.

Например:

Хоминич И.П., Саввина О.В. (2010) Государственный кредит в условиях финансовой глобализации. М.: Финансы и статистика. 256 с.

Natow, R. (2005) No Place to Hide // Simon & Schuster, New York, NY., PP. 11–14.

Для журнальных статей:

Фамилия, Инициалы (Год публикации) Название публикации // Название журнала, Том, Номер, Страницы.

Например:

Соколов А. В., Чулок А. А. (2012) Долгосрочный прогноз научно-технологического развития России на период до 2030 года: ключевые особенности и результаты. // Форсайт. Т.6. №1. С. 12–25.

Folta T., Cooper A., Baik Y. (2006) Geographic custer size and firm performance // Journal of Business Venturing. Vol. 21. P. 217–242.

Для интернет-источников:

Фамилия, Инициалы (Год публикации) Название публикации // Название источника, прямая ссылка на публикацию (дата обращения, на которую материал был в открытом доступе), Номер, Страницы.

Ссылка должна открываться. Если ссылка слишком длинная, можно сократить ее через goo.gl.

Например:

Greenberg A. (2010) Americas Most Innovative Cities // Forbes.com. 24 April. URL: http://www.forbes.com/2010/05/24/patents-funding-jobs-technology-innovative-cities.html (дата обращения: 12 декабря 2012 г.)

4. Порядок представления материалов статьи в редакцию:

Статья высылается ответственным автором в электронном виде на почтовый ящик редакции по адресу: info@e-c-m.ru

К основному материалу необходимо приложить фотографию автора (всех авторов), а также указать контактные данные автора, ответственного за корреспонденцию: e-mail и контактный телефон.

Фотография автора (желательно в фас, на светлом фоне) должна быть представлена отдельным файлом в формате JPEG, с разрешением не менее 300 dpi. В названии файла должны присутствовать фамилия автора и слово «фото».

5. Одобрение статей к публикации в журнале:

Решение о публикации статьи принимается после независимого рецензирования.

Если статья отобрана для рецензирования, время ожидания автором первых комментариев рецензентов – 8–10 недель. Бывают исключения.

В целом принятые материалы публикуются в течение 6–8 месяцев.

В случае отказа публикации соответствующее сообщение приходит в течение 4 недель.

Обращаем ваше внимание: редколлегия журнала оставляет за собой право не включать в журнал статьи, не соответствующие требованиям (в том числе по тематике, объему текста и оформлению таблиц и иллюстраций).

Материал статьи публикуется после редактирования.

Веретка журнала не согласуется с автором.

Отправляя рукопись в редакцию, авторы тем самым дают согласие на обработку личных данных автора редакцией. Редакция использует личные данные автора исключительно в своей деятельности и не передает их третьим лицам, кроме случаев, предусмотренных действующим законодательством.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

объявляет набор в 2015 году на магистерские программы по направлению «Менеджмент» в сфере стратегического и антикризисного менеджмента:

1. «Управленческий консалтинг»

Программа реализуется совместно с базовой кафедрой КПИМГ.

Программа ориентирована на подготовку специалистов,

обладающих стратегическим видением и знающих современные концепции в менеджменте. В ходе обучения предусмотрены стажировки в консалтинговых компаниях.

2. «Антикризисный менеджмент и консалтинг»

Программа направлена на подготовку специалистов в области финансовой устойчивости и оздоровления компаний.

3. «Управление инновациями и предпринимательство»

Программа ориентирована на освоение принципов инновационного менеджмента, изучение взаимосвязи инноваций и предпринимательства.

Подробная информация на странице приемной комиссии Финуниверситета:

http://www.fa.ru/priemka/magistr/list/Pages/default.aspx

Э
А
У

ISSN 2078-8886



9 772078 888002

0 2 0 1 5

