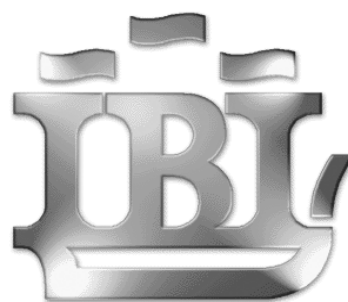


**ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
НАУЧНОГО ОБЩЕСТВА  
СТУДЕНТОВ И АСПИРАНТОВ**



**№ 31**

***OF STUDENTS' ECONOMIC  
SCIENTIFIC SOCIETY***

*Сборник статей  
по материалам научных исследований  
магистрантов и аспирантов в 2010 году*

**Санкт-Петербург  
2011**

ББК 65

В 38

Межвузовский студенческий научный журнал

Учредители: Международный банковский институт (МБИ)

Международная академия наук высшей школы (МАН ВШ)

Учрежден 7 мая 2002 г.



Редакционная  
коллегия:

**Дервянко Ю.Д.** – главный редактор журнала, ректор МБИ  
член-корреспондент МАН ВШ, к.э.н.

**Изранцев В.В.** – зам. главного редактора, ученый секретарь  
Санкт-Петербургского отделения МАН ВШ, д.т.н., профессор

**Захаров И.Н.** – к.т.н., доцент

**Фаттахов В.В.** – к.т.н., доцент

**Бургонова Г.Н.** – к.э.н., профессор

**Высоцкий Ю.В.** – д.филол.н., профессор

**Кузютин Д.В.** – к.ф.-м.н., доцент

**Макарова Н.В.** – д.пед.н., профессор

**Марков Я.Г.** – к.т.н.

**Павлова И.П.** – д.э.н., профессор

**Пивоваров С.Э.** – д.э.н., профессор

**Погорлецкий А.И.** – д.э.н., профессор

**Погостинская Н.Н.** – д.э.н., профессор

**Попова Е.М.** – д.э.н., профессор

**Стишкова Л.И.** – к.ф.н., доцент

**Утевский А.С.** – д.э.н.

**Ястребова М.А.** – к.ф.-м.н., директор Центра организации НИР,  
научный руководитель НИРС

**Журавлев А.Е.** – председатель Совета ЭНОС, студент МБИ

**Вестник экономического научного общества студентов и аспирантов № 31** // Межвузовский студенческий научный журнал. Bulletin of students' economic scientific society / Под редакцией д.т.н., профессора В.В. Изранцева. – СПб.: Изд-во МБИ, 2011. – 139 с.

**ISBN 978-5-4228-0004-9**

Выпуск содержит материалы научных исследований магистрантов и аспирантов АНО ВПО «МБИ» по следующим направлениям: информационные системы управления и оценки, качество образовательного процесса вуза, системы риск-менеджмента и задачи управления рисками компаний.

Предназначено для студентов и аспирантов экономических вузов.

ISBN 978-5-4228-0004-9

© АНО ВПО «МБИ», 2011

© Коллектив авторов, 2011

Алексеева А.А., магистрант

Сараханова Н.С., к.э.н., доцент – научный руководитель

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ИТ-СТРУКТУРАХ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ

В банковской деятельности наиболее важным инструментом для управления изменениями являются информационные технологии. На сегодняшний день банковская деятельность просто немыслима без информационных технологий: это и денежные переводы, банковские карты, банкоматы, документооборот, который обеспечивает актуальную связь между филиалами в различных городах, системы для страхования вкладов, системы для аналитики финансового состояния, отправки отчетности в Банк России, отслеживание подозрительных на терроризм операций. Сегодня ИТ-технологии – это не просто какие-либо технологические новинки или современные компьютеры – это целая область, где сталкиваются технологии и бизнес. Именно на пересечении этих областей появляется та ценность, которую ИТ может создать для бизнеса (рис. 1).

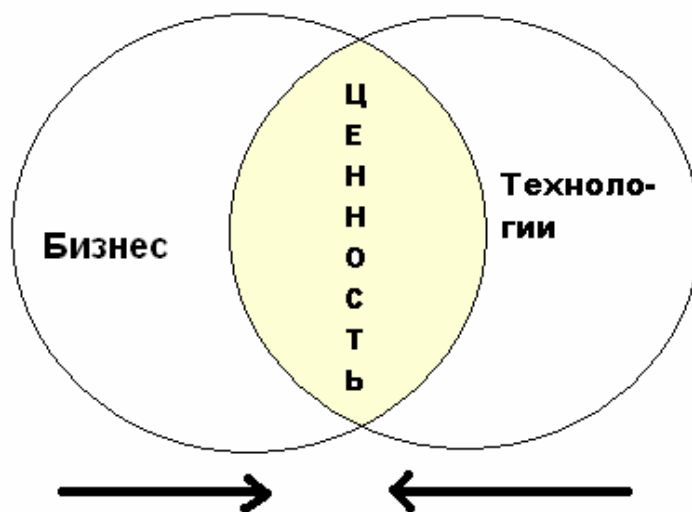


Рис.1. Диаграмма взаимодействия

Сегодня ИТ-подразделения в банковских структурах несут на себе не только обеспечивающую функцию, но и постепенно принимают на себя функции других подразделений. Информационные технологии становятся частью бизнеса: работают не только на обеспечение бесперебойной работы информационных систем и оборудования, но и на конечный результат бизнеса, а именно – увеличение эффективности, повышение результатов, оптимизация процессов.

Именно ИТ-структуры могут во многом помочь приобрести конкурентное преимущество.

На данный момент в банковской сфере существует стратегическая зависимость от ИТ.

Предприятия, которые инвестируют в ИТ крупные суммы, быстрее вводят в действие новые бизнес-процессы, другие фирмы их быстро копируют. Если же все фирмы в определенной отрасли делают схожие инвестиции, то можно ожидать, что польза от внедрения ИТ снижается. Но стоит отметить, что компания, сделавшая большие инвестиции в ИТ, значительно увеличивает свою долю рынка, и такая динамика наблюдается чаще всего в отраслях, где уровень инвестиций в ИТ в целом высок (именно к таким отраслям относится банковская деятельность). Это говорит о том, что отрасли с большой степенью использования ИТ в процессе своей деятельности ведут себя совершенно иначе с конкурентной точки зрения, чем отрасли с меньшим количеством.

Инвестиции в ИТ помогают некоторым компаниям увеличить долю рынка и добиться доминирующего положения в отрасли. Но выгода от специфических проектов ИТ в отраслях, где общий уровень использования этих технологий высок, может быстро исчезать, поскольку совершенствование быстро распространяется из-за высокого уровня развития ИТ. Необходимо думать о том, как скоро конкурентам удастся догнать вашу фирму по части предоставляемых информационными технологиями новых возможностей, позволяющих увеличивать темпы роста и прибыльность бизнеса. Наиболее интересны инвестиции в ИТ, создающие уникальные преимущества, которые не могут скопировать конкуренты.

Существуют «достаточные» и «конкурентные» инвестиции. «Достаточные» инвестиции позволяют оставаться в бизнесе. Они лишь предоставляют место на стартовом поле. «Конкурентные» инвестиции дают потенциальное преимущество над другими компаниями определенной отрасли. Для ИТ в банковской сфере, используя стратегическую сетку Макфарлана, можно сделать анализ портфеля имеющихся на данном предприятии систем и технологий, определить, какие из них к какой относятся для последующего анализа и распределения бюджета.

Квадрант поддержки характеризует разработку, которая не играет важной роли, и если вдруг ваши сети выйдут из строя, это не станет чем-то непоправимым. Этот квадрант охватывает примерно 5–8 % мира ИТ.

## Стратегическое значение портфеля разрабатываемых приложений



Рис. 2. Стратегическая сетка Макфарлана

На долю производственного квадранта приходится почти 40 %. Здесь в случае неудачи последствия могут быть весьма серьезны, но если вы не укладываетесь в срок при создании системы планирования корпоративных ресурсов или других новаторских решений, это неприятно, но также поправимо.

К стратегическому квадранту относится решение, имеющее наиболее важное значение и использующееся изо дня в день.

К квадранту перспективных разработок относятся ситуации, когда продукт имеет важное значение, но если ваши сети выходят из строя, это также не будет непоправимым. Такую работу ведут исследовательские фирмы. Они могут заниматься выполнением заказа восемь или девять лет, так что в их сети поддержки допустимы небольшие сбои в отличие от банка, где работают автоматические кассовые машины.

На данный момент, даже вкладывая средства в проект ИТ, нет гарантии, что он создаст конкурентное преимущество. Зачастую это нужно делать хотя бы потому, чтобы остаться в бизнесе. Например, это может требовать новое законодательство. Или конкуренты могут вырваться далеко вперед, получив технологическое преимущество и тогда необходимо инвестировать в новые ИТ-проекты, чтобы оставаться с конкурентами хотя бы наравне, не потерять свою долю рынка. Зачастую без этих затрат на ИТ финансовые институты не могли бы вести никакой конкурентной деятельности. Например, сбой в специализированном ПО для отправки отчетности по подозрительным операциям в соответствии с 115-ФЗ может поставить под сомнение продолжение работы банка. Или же, что касается операционно-кассовой деятельности, которая непосредственно связана с работой с физическими лицами, то ее успешность и быстрое действие напрямую зависит от быстрого действия информационной системы, которая

используется для проведения различных операций и формирования документов.

На современном этапе развития банковской деятельности все чаще информационные технологии принимают именно как конкурентное преимущество перед другими, а не как службу поддержки.

Здесь надо отметить, что влияние ИТ на создание и поддержание этих преимуществ постоянно растет. Сейчас изменить бизнес-модель означает изменить информационную систему. Информация сегодня рассматривается как один из ключевых источников получения преимуществ. Более того, сейчас бизнес-аналитики предпочитают говорить не просто об индустриальных преимуществах, а об информационных преимуществах. Сейчас все верят в силу технологий. И фокус в достижении преимуществ переносится на сторону работы с информацией. И этот сдвиг фокуса достижения преимуществ напрямую отражается в сдвиге бизнес-стратегий современных компаний.

Интересным примером создания конкурентного преимущества за счет автоматизации процессов является американский банк Deer Green, ведущий операции на рынке ипотечного кредитования. Начав работать в 2000 году, сегодня банк обрабатывает около 12 тыс. заявлений и выдает около 2,5 тыс. кредитов в месяц. Кредитный процесс автоматизирован полностью, за исключением встречи с нотариусом для подписания кредитного договора. Потенциальный заемщик заполняет на Web-сайте банка заявление, которое затем обрабатывается автоматически: с помощью скоринговой системы оценивается кредитоспособность заемщика, отправляется запрос в онлайн-систему оценки недвижимости, проверяется наличие страховки, делается запрос в систему по борьбе с мошенничеством, после чего информационная система банка Deer Green принимает решение.

В 80 % случаев для принятия решения о выдаче кредита (или об отказе в кредитовании) системе требуется две минуты. В остальных случаях на обработку заявлений уходит больше времени, поскольку не вся информация доступна в онлайн-режиме (в частности, информация об оценке недвижимости). В операционном отделе банка служат всего восемь человек, при этом они обрабатывают около 400 заявлений в день.

Конкурентными преимуществами банка являются высокая скорость принятия решений и удобная процедура обработки заявлений, поэтому банку не приходится привлекать и удерживать клиентов за счет низких процентных ставок.

Понятно, что преимущество, которое достигнуто благодаря автоматизации процессов, не может быть вечным: конкуренты скопируют технологию, и оно будет потеряно. Однако за время обладания преимуществом можно получить дополнительную прибыль и инвестировать ее в создание следующего преимущества. Этим информационные технологии похожи на оборудование фабрики: и то и другое устаревает и требует своевременной модернизации.

Но информационные технологии позволяют получить и более долгосрочные преимущества. Например, системы управления отношениями с клиентами (CRM) помогают добиться их лояльности и создать один из наиболее ценных активов – понимание клиентов, которого конкуренты будут лишены. CRM-система, объединенная с основной банковской системой, может оценить потенциальную заинтересованность клиента в покупке определенного банковского продукта, и если оценка окажется высокой, при контакте клиента с банком (через Web-сайт или банкомат) выдавать рекламные сообщения именно об этом продукте. Если же клиент позвонит в телефонный центр банка, его можно будет переключить на одного из лучших специалистов по продажам, который, имея информацию о клиенте и понимая его потребности, сможет заинтересовать его в покупке нового продукта

Бизнес всегда будет стремиться получить превосходство, измениться к лучшему. Тот, на чьей стороне превосходство, выигрывает. В современном мире сверхконкуренции информационные технологии уже не просто обеспечивают превосходство, ими это превосходство измеряется. Бизнес-стратегии все чаще находят свою плоть в новых информационных технологиях.

Изменения, которые вносят ИТ в банковскую деятельность для большинства компаний больше необходимость, которую надо поддерживать, чтобы оставаться на плаву. Но на данном этапе в России в большинстве своем ИТ выполняют роль поддержки. Так как потенциал технологий не рассматривается полностью, зачастую плохое внедрение вообще способствует потере доверия к ИТ-департаментам и формирует отрицательное отношение к таким нововведениям. Невозможность наблюдать прямую прибыль от ИТ и непросвещенность в сфере ИТ вообще ставит руководителей вопрос о совершенствовании уже имеющихся технологий и выделении на них дополнительных средств.

Предпосылками этого могут служить:

- некомпетентность менеджеров высшего звена в вопросах применения ИТ;

- недоверие к ИТ, так как применение ИТ не приносит прямой прибыли;
- необходимость инвестировать в ИТ крупные суммы;

На данный момент все банки имеют свои информационные системы. Где-то это готовое решение, где-то это система, созданная своими силами. Так как ИТ требует крупных инвестиций, временных и трудовых ресурсов, то далеко не все российские банки имеют возможность использовать ИТ как конкурентное преимущество. Если опираться на рейтинг банков по активам-нетто, то из 1037 банков в России это примерно первые 70 (например, это и Сбербанк, Банк Санкт-Петербург, ВТБ24 и т. п.). Они имеют свои отделы по реинжинирингу бизнес-процессов, занимаются оптимизацией деятельности, выявляют новые решения в ИТ, занимаются разработками, которые могут помочь в получении дополнительной прибыли. Даже готовые решения, которые они приобретают, требуют зачастую значительной донастройки и доработки для удовлетворения потребностей клиентов и для получения конкурентного преимущества. Небольшие же банки прибегают чаще к покупке готовых решений и занимаются исключительно их поддержкой, так как не имеют ресурсов для динамичного развития.

Если говорить о международных банках, которые работают у нас, то они не смогли привнести к нам каких-либо своих стандартов, так как российское законодательство вносит в работу свои нюансы и поэтому везде для управления банковской деятельностью используются отечественные разработки и лишь иногда, например для управления персоналом в банке или для работы в области инвестиционного банкинга, используются решения иностранных разработчиков. Также стоит отметить, что иностранные разработки чаще всего на порядок дороже отечественных решений, но при их адаптации к российским условиям ведения бизнеса может возникнуть ряд трудностей, которые непосредственным образом повлияют на стоимость поддержки со стороны поставщика решения и на объем дополнительных разработок.

Банковская деятельность – это именно та область, где ИТ для бизнеса и есть бизнес. Если банк не имеет банкоматов, не осуществляет эмиссию пластиковых карт, не осуществляет международные переводы, не может быстро рассмотреть заявку на кредит, не обладает средствами для своевременной передачи информации между подразделениями, то он будет не только неконкурентоспособным, но и вовсе не сможет существовать на рынке.



## ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.allbanks.ru/ratings/top1000/>
2. <http://www.banki.ru/>
3. <http://www.osp.ru/cw/2005/40/371755/>
4. <http://www.osp.ru/cio/2005/05/173986/>
5. Роберт Д. Остин, Ричард Л. Нолан, Шаннон О. Донелл. / Пер. с англ. Захаров. Приключение ИТ-лидера. М.: Акварминовая книга, 2010.

Андреев Р.И., аспирант

Макарова Н.В., д.п.н., профессор – научный руководитель

## УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ СЕРВИСНОЙ МОДЕЛИ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

Сервисная модель представляет собой следующий шаг в развитии матричной модели, и количество ее внедрений в проектно-ориентированных компаниях постепенно растет. Однако в современных исследованиях сервисная модель взаимодействия подразделений представлена в основном описательно, и сферы ее применения и условия целесообразности ее применения не раскрыты.

Суть сервисной модели заключается в том, что подразделения предоставляют друг другу готовые сервисы и проводят внутренние взаиморасчеты. Более подробное описание сервисной модели можно найти в предыдущих работах автора.

Рассмотрим территориально нераспределенные компании, основной сферой деятельности которых является проведение типовых проектов. Ситуация выделения уникального сотрудника или оборудования рассмотрена не будет, т. к. целесообразность подобных мер очевидна.

В качестве временного периода исследования возьмем цикл  $T$ , такой, что период  $T$  больше или равен времени выполнения типового проекта  $T_{п}$ .

Проекты, выполняемые проектными группами компании за период  $T$ , могут различаться между собой, однако их можно представить как множества простых работ следующего вида:

$$A1\{x1,y1, \dots, xi,yk\} A2\{z1,x4, \dots, xi,zm,yk\} \dots An\{x5,y3, \dots, xi,zm\}, \quad (1)$$

где  $A_j$  – множество работ по проекту;

$n$  – количество типовых проектов за период  $T$ ;

$x_i, y_k, z_m$  – простые работы.

Под простой работой будем понимать работу, входящую во множество работ по проекту, имеющую формально определяемое начало (вход) и окончание в виде конкретного отчуждаемого результата.

Предположим, что во всех типовых проектах  $1 \dots j \dots n$  присутствует некая простая работа  $x_i$ , имеющая схожие входы и выходы, и количество проводимых типовых проектов  $n$ , проводящихся за период времени  $T$  остается неизменным.

Рассмотрим время и стоимость простой работы  $x_i$ . Они будут зависеть от следующих параметров:

$t_c$  – среднее время, затрачиваемое рядовым(-и) сотрудником(-ами) на выполнение простой работы;

$t_{PK}$  – время, затрачиваемое руководителем проектной группы на постановку задачи сотруднику, контроль за ходом ее выполнения и приемку конечного результата (при классической и матричной модели);

$t_{Pp}$  – время, затрачиваемое руководителем проектной группы на заказ ресурса у владельца ресурсов (при матричной модели);

$t_{Pз}$  – время, затрачиваемое руководителем проектной группы на заказ задачи у руководителя подразделения (при сервисной модели);

$t_B$  – время, затрачиваемое владельцем ресурсов на выделение ресурса руководителю проектной группы (при матричной модели);

$t_{Пз}$  – время, затрачиваемое руководителем подразделения на прием заказа у руководителя проектной группы (при сервисной модели);

$t_{Пк}$  – время, затрачиваемое руководителем подразделения на постановку задачи сотруднику, контроль за ходом ее выполнения и приемка конечного результата (при сервисной модели);

$c_c$  – заработная плата рядового сотрудника за период  $T$ ;

$c_P$  – заработная плата руководителя проектной группы за период  $T$ ;

$c_B$  – заработная плата владельца ресурсов за период  $T$ ;

$c_{П}$  – заработная плата руководителя подразделения за период  $T$ .

Несомненно, стоимость простой работы  $x_i$  включает в себя не только затраты на трудовые ресурсы. Применение различных моделей организации проектной деятельности незначительно влияет на прочие затраты, поэтому они не будут рассмотрены в данном исследовании.

Стоит отметить, что, согласно исследованиям А. Смита («булавка Адама Смита»),

$$t_{PK} > t_{Пк} . \quad (2)$$

Введем  $\Delta t = t_{PK} - t_{Пк} > 0$ .

Проведем сравнение сервисной, классической проектной и матричной модели по выделенным параметрам, а именно определим условия, при которых истинна следующая система неравенств:

$$T_M > T_{CTK} > T_{CCM} > C_{CCK} > C_C \quad (3)$$

где  $T_M$  – время на выполнение простой работы  $x_i$  при использовании матричной модели;

$T_C$  – время на выполнение простой работы  $x_i$  при использовании сервисной модели;

$T_K$  – время на выполнение простой работы  $x_i$  при использовании классической проектной модели;

$C_M$  – стоимость выполнения простой работы  $x_i$  при использовании матричной модели;

$C_C$  – стоимость выполнения простой работы  $x_i$  при использовании сервисной модели;

$C_K$  – стоимость выполнения простой работы  $x_i$  при использовании классической проектной модели.

Итак, целью данной статьи является определение параметров  $C_{II}$ ,  $n$ ,  $C_P$ ,  $t_{PK}$ ,  $t_{P3}$ ,  $t_{II3}$ , при которых применение сервисной модели обеспечит меньшие  $T_{II}$  и  $C_{II}$  по сравнению с классической и матричной моделями.

Исходя из принятых выше обозначений определим время, затрачиваемое на выполнение простой работы в каждой из моделей.

Для классической проектной модели это время руководителя проектной группы, затрачиваемое на постановку задачи сотруднику и контроль ее выполнения, и время сотрудника, затрачиваемое на выполнение простой работы:

$$T_K = t_{PK} + t_c. \quad (4)$$

При матричной модели к этому времени добавляется время на заказ и выделение ресурса:

$$T_M = t_{Pp} + t_B + t_{PK} + t_c. \quad (5)$$

При сервисной модели время на выполнение простой работы складывается из времени, затрачиваемого руководителем проектной группы и руководителем подразделения на согласование задачи, времени на постановку задачи и контроль руководителем подразделения, и времени, затрачиваемого сотрудником непосредственно на выполнение простой работы:

$$T_C = t_{P3} + t_{II3} + t_{IIK} + t_c. \quad (6)$$

Подставив в (3) формулы (4), (5) и (6), получим:

$$t_{P3} + t_{II3} + t_{IIK} < t_{PK} t_{P3} + t_{II3} + t_{IIK} < t_{Pp} + t_B + t_{PK} t_{Pp} + t_B > 0 t_{P3} + t_{II3} + t_{IIK} < t_{PK}. \quad (7)$$

С учетом (2) получаем:

$$\Delta t < t_{P3} + t_{II3}. \quad (8)$$

Рассмотрим стоимость выполнения простой работы за период  $T$  в каждой из моделей.

Для классической проектной модели стоимость простой работы будет складываться из стоимости времени руководителя проектной группы, потраченного на данную простую работу и заработной платы сотрудника за период  $T$ :

$$C_K = C_P \times n \times t_{PK} T + C_c. \quad (9)$$

Для матричной к этой стоимости добавляется стоимость запроса и выделения ресурса (с учетом того, что заработная плата владельца ресурсов и сотрудника равномерно распределяется между всеми проектами):

$$C_M = C_P \times n \times (t_{PK} + t_{PP}) T + C_B + C_{cn}. \quad (10)$$

Стоимость простой работы при сервисной модели складывается из стоимости времени руководителя проектной группы, затрачиваемого на заказ данной простой работы, стоимости времени руководителя подразделения и сотрудника (с учетом того, что заработная плата руководителя подразделения и сотрудника равномерно распределяется между всеми проектами):

$$C_c = C_P \times n \times t_{P3} T + C_{II} + C_{cn}. \quad (11)$$

Подставив в (3) формулы (9), (10) и (11) получаем:

$$C_P \times n \times (t_{P3} - t_{PK}) T < C_c \times (n - 1) - C_{II} n C_P \times n \times (t_{P3} - t_{PK} - t_{PP}) T < C_B - C_{II} n. \quad (12)$$

Рассмотрим полученную систему неравенств (12).  $t_{PK} > t_{P3}$ , а  $C_c \times (n - 1) > C_{II}$ . Поэтому первое неравенство системы будет всегда истинным. В рыночной экономике  $C_B$  и  $C_{II}$  определяются рынком и зачастую примерно равны, поэтому число  $C_B - C_{II} n$  будет близко к нулю. Левая часть второго неравенства будет отрицательной в случае, если

$$t_{P3} < t_{PK} + t_{PP}. \quad (13)$$

В результате рассматриваемая система неравенств (3) будет истинной при следующих условиях:

$$\Delta t < t_{P3} + t_{II3} t_{P3} < t_{PK} + t_{PP}. \quad (14)$$

Время, затрачиваемое сотрудниками на выполнение конкретной операции, может быть достаточно просто оценено в каждом конкретном случае.

Заметим, что если разница между левой и правой частями неравенств системы (14) невелика, возможно следует отказаться от внедрения сервисной модели, т. к. полученная выгода может не покрыть стоимость внедрения.

Таким образом, использование формулы (14) позволит обосновать внедрение сервисной модели в проектно ориентированной компании или отказаться от заведомо невыгодного бизнесу мероприятия, снизить риски внедрения и оценить ожидаемый эффект.

**Александров И.И.**, аспирант

**Рогова И.Н.**, к.э.н., доцент – научный руководитель

## **ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ С ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪЕКТАМИ В СФЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ РЫБОПРОДУКТИВНОСТИ В ВОДОЕМАХ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОГО ЗНАЧЕНИЯ**

Рыбохозяйственный фонд пресноводных водоемов РФ значителен, при этом водоемы площадью 10 кв. км составляют 90 % озерного фонда. Большинство из них расположено в отдаленных районах с неразвитой инфраструктурой, где ведение промысла и транспортировка выловленной рыбы связаны с большими затратами, превышающими стоимость улова. Согласно официальной статистике в целом по РФ в последнее десятилетие запасы водных биоресурсов осваиваются приблизительно на 50 %. При этом существуют реальные перспективы роста объемов добычи.

В основном снижение запасов в пресноводных водоемах происходит за счет браконьерства, контроль за которым возложен на Росрыболовство. В течение 2009 года должностными лицами территориальных управлений Росрыболовство проведено почти 90 тыс. контрольных мероприятий, выявлено 155 тыс. нарушений. Это еще раз подчеркивает необходимость наличия специальных органов государственной власти, которые должны быть наделены не только функциями контроля, но и обладать иными полномочиями, в том числе возможностью установления порядка распределения квот на добычу в пресноводных водоемах.

В соответствии с Постановлениями Правительства № 136, № 264, № 1078 органы государственной власти предоставляют хозяйствующим субъектам рыбопромысловые участки для осуществления любительского и промышленного рыболовства, а также товарного рыбоводства. Предметом заключаемого договора является право на вылов водных биоресурсов.

В области организации любительского и промышленного рыболовства хозяйствующие субъекты должны получить разрешение на вылов водных биоресурсов. ОДУ (общедопустимый улов) и рекомендуемый объем вылова определяется ФГНУ «ГосНИОРХ». ОДУ определяется приказом Росрыболовства, рекомендуемый объем рассматривается на ученом совете во ФГУП «ВНиРО». Принимается решение ученого совета по объемам рекомендуемого изъятия.

Хозяйствующие субъекты кровно заинтересованы в том, чтобы повысить рыбопродуктивность и, как следствие, получать большую прибыль.

Существует три способа повышения рыбопродуктивности водоема:

– рыбохозяйственная мелиорация – это комплекс гидротехнических и агромелиоративных работ, направленных на улучшение условий естественного воспроизводства рыбных запасов и повышение рыбопродуктивности водоемов;

– акклиматизация водных биоресурсов – деятельность по вселению водных биоресурсов ценных видов в водные объекты рыбохозяйственного значения и созданию их устойчивых популяций в водных объектах рыбохозяйственного значения, в которых водные биоресурсы данных видов не обитали ранее или утратили свое значение;

– воспроизводство – увеличение биомассы того вида рыб, который обитает в данном водоеме, но находится в угнетенном состоянии.

Рассмотрим каждое из представленных мероприятий подробнее.

Рыбохозяйственная мелиорация осуществляется в соответствии с приказами Росрыболовства «Об утверждении порядка осуществления мероприятий по мелиорации водных объектов»,<sup>1</sup> а также «Об утверждении порядка осуществления мероприятий по акклиматизации водных биологических ресурсов»<sup>2</sup> и «Об утверждении инструкции по сохранению и воспроизводству водных биоресурсов».<sup>3</sup>

В соответствии с указанными нормативными документами к мелиоративным работам относятся:

- восстановление естественных и устройство искусственных нерестилищ в водных объектах;
- уничтожение водной растительности, препятствующей естественному воспроизводству водных биологических ресурсов (далее – водные биоресурсы), вызывающей зарастание мест нагула и нереста водных биоресурсов;
- предотвращение заморных явлений;
- спасение молоди рыб из частей акваторий водных объектов, по каким-либо причинам потерявших связь с водным объектом;

---

<sup>1</sup> Приказ от 11 июня 2009 г. № 501.

<sup>2</sup> Приказ от 6 мая 2010 г. № 433.

<sup>3</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 25 августа 2008 г. № 645.

- расчистка протоков, устьев и русел рек;
- отлов хищных и малоценных водных биоресурсов для обеспечения оптимальных условий искусственного и естественного воспроизводства водных биоресурсов.

Мелиоративные работы осуществляются учреждениями, подведомственными Росрыболовству, иными юридическими лицами, гражданами, в том числе индивидуальными предпринимателями, а также органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с настоящим Порядком и законодательством субъектов Российской Федерации. Подведомственные Росрыболовству учреждения в случае осуществления мелиоративных работ за счет средств федерального бюджета осуществляют эти работы в соответствии с утверждаемым Росрыболовством планом мелиоративных работ. Проекты Планов мелиоративных работ формируются территориальными управлениями Росрыболовства в отношении мелиоративных работ, проводимых в зоне их деятельности на основании рекомендаций научно-исследовательских организаций, подведомственных Росрыболовству. Юридические лица, граждане, в том числе индивидуальные предприниматели, а также органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие мелиоративные работы за счет собственных средств, осуществляют их в соответствии с программами мелиоративных работ, утверждаемыми территориальными управлениями Росрыболовства.

Формированию плана акклиматизационных мероприятий предшествует разработка биологических обоснований акклиматизационных мероприятий. Биологические обоснования подлежат рассмотрению научно-исследовательскими организациями, находящимися в ведении Росрыболовства. В целях сохранения генофонда водных биоресурсов запрещается выпуск в водные объекты гибридов водных биоресурсов, полученных в результате скрещивания водных биоресурсов различных видов и родов. Наблюдение за результатами проведения мероприятий по акклиматизации водных биоресурсов в водных объектах осуществляют научно-исследовательские организации, находящиеся в ведении Росрыболовства, которые обеспечивают:

- сбор и анализ информации о результатах вселения;
- подготовку рекомендаций о прекращении акклиматизации водных биоресурсов в водные объекты;
- подготовку рекомендаций о переводе акклиматизированных видов водных биоресурсов в статус водных биоресурсов, имеющих промысловый запас в данном водном объекте.



Искусственное воспроизводство водных биоресурсов в водных объектах рыбохозяйственного значения включает в себя следующие виды работ:

- добыча (вылов) водных биоресурсов в целях получения от них икры, молоки (спермы) и формирования ремонтно-маточных стад;
- выращивание с последующим выпуском молоди (личинок) водных биоресурсов в водные объекты рыбохозяйственного значения;
- отлов хищных и малоценных видов водных биоресурсов в целях предотвращения выедания молоди ценных видов водных биоресурсов в местах ее выпуска.

Искусственное воспроизводство водных биоресурсов в водных объектах рыбохозяйственного значения осуществляется по договорам, заключаемым гражданами и юридическими лицами с федеральным агентством по рыболовству. Договоры об искусственном воспроизводстве водных биоресурсов в водных объектах рыбохозяйственного значения заключаются в соответствии с Федеральным законом «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», за исключением следующих случаев:

- заключение договоров с федеральными государственными учреждениями, подведомственными федеральному агентству по рыболовству, занимающимися искусственным воспроизводством водных биоресурсов в водных объектах рыбохозяйственного значения;
- заключение договоров с гражданами и юридическими лицами, осуществляющими искусственное воспроизводство водных биоресурсов в водных объектах рыбохозяйственного значения в целях компенсации ущерба, нанесенного ими водным биоресурсам и среде их обитания.

Существенным условием договора является осуществление гражданами и юридическими лицами выпуска определенного договором количества молоди (личинок) водных биоресурсов определенной массы в водные объекты рыбохозяйственного значения в установленные договором сроки.

Большая часть рыбохозяйственных водоемов Ленинградской области до настоящего времени промыслом не освоены, что объясняется в основном значительными затратами на промысел и транспортировку улова в отдаленных и труднодоступных водоемах.

На большинстве облавливаемых водоемов промысел направлен в первую очередь на вылов ценных видов рыб, что приводит к замещению их малоценными. Кроме того, между ОДУ и официальным выловом имеется существенная разница, что в значительной степени связано с большим объемом неучтенного статистикой вылова. При сдаче рыбы возможна ее пересортица, в которой может быть заинтересован как рыбак, так и сам приемщик. Официальная статистика при такой организации промысла, естественно, не будет отражать фактического вылова рыбы как в целом, так и по видам. На сегодняшний день общий допустимый улов рыбы фактически не является для пользователей нормативным показателем эксплуатации сырьевой базы водоемов.

Органы рыбоохраны, к сожалению, не способны изменить сложившуюся в рыболовстве на внутренних водоемах ситуацию, очевидна необходимость совершенствования организации промысла. Действующее законодательство ориентировано на регулирование рыболовства в морских водах, на которое приходится почти 97 % отечественного вылова.<sup>4</sup>

Значительная разобщенность пресноводных водоемов, высокая региональная специфика промысла и отличие от морского рыболовства привели к возникновению правовых коллизий, сказывающихся на эффективности промысла.

Одним из ключевых моментов в организации промышленного рыболовства является распределение квот на вылов между хозяйствующими субъектами. Законом о рыболовстве закреплён долевым принцип распределения права на добычу водных биоресурсов. Этот принцип распространяется в том числе и на пресноводные водоемы. Для промышленного рыболовства в морских водах и для прибрежного рыболовства предусмотрен порядок распределения квот добычи, который устанавливается Правительством Российской Федерации. Для промышленных квот в пресноводных зонах такого порядка в законе не предусмотрено.

В то же время в ч. 7 ст. 31 ФЗ «О рыболовстве» установлено, что промышленные квоты в пресноводных объектах распределяются органами исполнительной власти субъекта.

В отличие от морского рыболовства, объемы вылова в пресных водах очень малы, а запасы ценных дорогостоящих видов незначительны и в последние десятилетия снижаются. При этом практически отсутствуют промышленные компании, способные обеспечить стабильность добычи, часто в условиях резких колебаний запасов водных биоресурсов.

---

<sup>4</sup> Рыбное хозяйство. № 3. 2010.

Экономическая эффективность пресноводного промысла при росте цен на горюче-смазочные и расходные материалы, низкой стоимости продукции крайне незначительна. При этом отсутствует механизм перераспределения квот между пользователями, как это практиковалось ранее.

Учитывая высокую региональную специфику промысла на разных водоемах, целесообразно наделить власти субъектов Российской Федерации полномочиями по определению порядка распределения промышленных квот, в том числе отмены (в случае необходимости) долевого принципа. Возможность установления порядка распределения промышленных квот позволит решить и другую правовую коллизию, связанную с возникновением права на добычу в пресноводных водоемах. В настоящее время такое право возникает при наличии рыбопромыслового участка, долей квот на добычу (вылов) и наличии договора пользования водными биоресурсами, отнесенными к объектам рыболовства. При этом для квотируемых видов именно наличие долей квот является обязательным.

Таким образом, рыбопромысловый участок не дает права на вылов квотируемых объектов в отсутствии доли. Учитывая, что закрепление долей и конкурсы на рыбопромысловые участки проходили не всегда одновременно, владельцы участков не могут воспользоваться правом на вылов, так как не имеют закрепленных долей квот.<sup>5</sup>

Существенное влияние на эффективность промысла в пресноводных водоемах оказывает браконьерство и загрязнение среды обитания водных биоресурсов. Переход на рыночные условия привел к росту числа пользователей на пресноводных водоемах. Особенно резко возрос пресс в густонаселенных регионах. Возникновение права на вылов водных биоресурсов, ОДУ которых не устанавливается, привел к росту нелегального вылова. В результате на вылов неквотируемых видов стали заявляться многочисленные пользователи, которые осуществляют и вылов квотируемых объектов в том числе. В этой связи необходимо разделить неквотируемые объекты на две группы. Первая группа – объекты специализированного промысла. Вторая группа, к которой должны быть отнесены большинство объектов пресноводных водоемов, – виды, которые добываются при промысле квотируемых объектов. Это позволит заключать договора на вылов водных биоресурсов второй группы только с пользователями, имеющими право на добычу квотируемых видов.

Кроме мер по борьбе с браконьерством, важным условием роста вылова и сохранения запасов в пресных водах является воспроизводство.

---

<sup>5</sup> Рыбное хозяйство. № 3. 2010. С. 15.

Нарушение (загрязнение) среды обитания в последнее время становится все более значимой угрозой рыболовству в пресных водах. Кроме природоохранных мер, возможным решением проблемы может стать активизация производства, в том числе за счет прямого использования на эти цели «компенсационных» средств.

Слабая техническая оснащенность добывающих организаций, осуществляющих добычу в пресных водах рыбопромысловыми механизмами, отсутствие разработок современных мотолебедок, технически и морально устаревшие добывающие суда маломерного флота, значительный рост отпускных цен на горюче-смазочные материалы – верный путь к полной потере эффективности промысла ряда водных биоресурсов. При отсутствии государственной поддержки промышленное рыболовство будет сокращаться.

В настоящее время на Ладожском озере отмечается такое явление, как эвтрофикация. Если в Советское время рыбаки сами очищали акваторию от зарастания водорослями и травой (прибрежную зону), то на сегодняшний день никто мелиорацией не занимается. Естественные нерестилища (к примеру сига) зарастают, если проводить мелиоративную работу, то репродуктивность водоема будет увеличиваться (т. е. чем больше нерестилищ, тем больше рыбы). Обратная ситуация в Финском заливе. Нет (или крайне мало) естественных нерестилищ корюшки, если бы рыбаки имели возможность на две недели выставлять мелкочейстые сети (искусственные нерестилища) для откладки икры корюшкой, то это способствовало бы увеличению количества и выживаемости икринок. Для сохранения рыбохозяйственного потенциала водоема в условиях крупномасштабных гидротехнических работ необходимо проведение мероприятий, обеспечивающих повышение масштабов и эффективности воспроизводства рыб.

Мерой для повышения уровня воспроизводства рыб могло бы быть применение искусственных нерестилищ. Применение искусственных нерестилищ в качестве природоохранных мер имеет ряд преимуществ, позволит снизить наносимый ущерб рыбным запасам:

- при использовании искусственных нерестилищ компенсация полностью адекватна наносимому ущербу;
- применение искусственных нерестилищ не требует дорогостоящих капитальных вложений, длительных проектных и строительных работ;
- имеется большой положительный опыт применения искусственных нерестилищ на внутренних водоемах;

- для выполнения работ по постановке, охране и обслуживанию нерестилищ могут быть привлечены рыбодобывающие организации, производственная деятельность которых страдает от проведения гидротехнических работ.

Также негативное воздействие оказывает непосредственная близость естественных нерестилищ к городу, а следовательно, близость к отходам жизнедеятельности человека, что крайне отрицательно влияет на развитие популяции европейской корюшки. Антропогенное воздействие на Финский залив настолько велико, что естественных нерестилищ корюшки осталось очень мало. В период 70–80-х годов прошлого столетия в Невской губе и прилегающих акваториях был выполнен значительный объем строительных и гидротехнических работ, связанных с созданием комплекса защитных сооружений, намывом новых городских территорий, добычей песка.

Первая попытка мониторинговых исследований Невской губы и прилегающих акваторий с целью определения последствий этого антропогенного воздействия была предпринята ГосНИОРХом в 1989–90 гг.

В результате собраны материалы, характеризующие рыбное население, дан сравнительный анализ состояния ихтиоцентра Невской губы до и после строительства основной части защитной дамбы. Было показано, что на указанный период Невская губа не потеряла своего значения естественного рыбопитомника для всей восточной части залива. Существенных различий состояния структуры рыбного населения Невской губы и восточной части Финского залива от состояния в период до строительства КЗС, которые нельзя было бы объяснить действием естественного хода гидрологических процессов, не было отмечено. Анализ состояния рыбных запасов и их уловов показывал, что основными факторами, определяющим общую их многолетнюю динамику на тот период являлись естественно-климатические.

Вместе с тем полученные результаты позволяли говорить о состоянии экосистемы Невской губы как о тревожном – увеличивалась трофность, сокращались заросли погруженной растительности, в ряде рыб, употребляемых в пищу, содержание тяжелых металлов превышало ПДК и т. д.

В настоящее время исследования, позволяющие оценить комплексное влияние хозяйственной деятельности на экосистему и рыбные запасы восточной части Финского залива, не проводятся. Проводится только «по-объектный» расчет ущерба.

Особенно важна мелиорация, акклиматизация и воспроизводство в малых водоемах. Для организации спортивного и любительского рыболовства необходимы объекты лова, следовательно нужно увеличивать биомассу водоема. За последнее время запасы рыбы на водоемах значительно сократились. Браконьеры вылавливают рыбу и дешевыми сетями, и электроудочками. Такие водоемы необходимо зарыблять биологически мелиораторами – щука, судак. Они же являются объектами любительского рыболовства. Поэтому организаторы спортивного и любительского рыболовства должны проводить на федеральных водоемах комплексно все вышеперечисленные мероприятия, желательны из средств федерального бюджета.

Биопродуктивность рыбохозяйственных водоемов Ленинградской области в среднем очень мала и составляет 2–4 кг на один гектар площади водоема, поэтому спортивно-любительское и промышленное рыболовство при такой ситуации эффективным быть не может в принципе. Таким образом, предметом проводимых конкурсов на право пользования участком в целях проведения спортивного и любительского рыболовства является право на добычу биоресурсов, которых по факту в водоемах нет. Договора на пользование участками заключаются долгосрочные, сроком 20–25 лет, поэтому хозяйствующему субъекту (инвестору) жизненно необходимо повышать биопродуктивность водоема.

В Советское время существовало такое понятие, как «зарыбление» водоема, но после появления ФЗ «О рыболовстве» это понятие исчезло. Данный термин – зарыбление – подразумевает вселение видов, которые не дадут потомства и не будут в дальнейшем развиваться в данном водоеме, но которые являются объектом любительского и спортивного рыболовства. Фактически это передерживание взрослых особей. Зарыбление может явиться начальным толчком для организации спортивного и любительского рыболовства, пока естественные виды после мелиоративных работ и акклиматизации не достигнут товарного веса. В настоящее время порядок зарыбления водоемов нормативно не урегулирован: как зарыблять и кто должен этим заниматься, нигде юридически не закреплено. Сложность заключается в том, что по действующему Гражданскому кодексу РФ виды, зарыбляемые в водоемах, принадлежат хозяйствующему субъекту, и по данному кодексу это не является водным биоресурсом, а является предметом договора купли-продажи.

В настоящее время хозяйствующий субъект, ввиду отсутствия правового регулирования вопроса зарыбления, вправе на свое усмотрение и

по своему желанию, не согласовывая с государственными органами власти, с территориальным управлением федерального агентства по рыболовству заниматься «зарыблением» водоема.

Кроме того, нужно упомянуть о РБО (Рыбоводно-биологическое обоснование), которое представляет собой комплекс мероприятий, позволяющих узнать о состоянии водоема, его ихтиофауны, и на основании полученных сведений дать рекомендации по зарыблению. Следует отметить, что наличие РБО является обязательным для осуществления предпринимательской деятельности. С определением РБО вопрос законодательно не урегулирован и на сегодняшний день подавляющее большинство водоемов Ленинградской области РБО не имеют.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Приказ федерального агентства по Рыболовству от 11 июня 2009 г. № 501 «Об утверждении порядка проведения рыбохозяйственной мелиорации водных объектов» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти от 12 октября 2009 г. № 41.

2. Приказ федерального агентства по Рыболовству от 6 мая 2010 г. № 433 «Об утверждении порядка осуществления мероприятий по акклиматизации водных биологических ресурсов» // Российская газета от 30 июня 2010 г. № 141.

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 августа 2008 г. № 645 «Об утверждении Правил организации искусственного воспроизводства водных биологических ресурсов в водных объектах рыбохозяйственного значения» // Российская газета. Федеральный выпуск № 4740 от 29 августа 2008 г.

4. *Соколов В.И.* Проблемы промышленного рыболовства в пресных водоемах // Рыбное хозяйство. № 3. 2010. С. 14–15.

Гильченко Н.А., аспирант

Макарова Н.В., д.п.н., профессор – научный руководитель

## МОДЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСУРСОВ В ФУНКЦИОНАЛЬНО-ПРОЕКТНЫХ КОМПАНИЯХ

Для создания модели совместного планирования ресурсов в компаниях с проектной и производственной деятельностью (функционально-проектных компаниях) прежде всего необходимо дать общую классификацию ресурсов. Наиболее распространенная классификация ресурсов представлена в теории организации, где утверждается, что для достижения результатов в виде продукции или услуги любая организация преобразует пять основных видов ресурсов: финансы, сырье и материалы, оборудование, человеческие ресурсы, информация.

1. Финансы – те средства, на которые существует организация. Источники: бюджетные ассигнования, частный капитал, банковские кредиты, собственные средства производства и др.

2. Сырье и материалы – средства производства (то из чего изготавливают конечный продукт).

3. Оборудование – оборудование и инструменты, необходимые для осуществления желаемых преобразований в материалах информации или людях.

4. Человеческие ресурсы.

5. Информация. Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает определить наиболее перспективный вид продукции.

Работа с ресурсами в компании, как правило, строится на базе автоматизированных систем, которые принадлежат к двум основным классам – ERP и СУП (Система управления проектами). Принципы работы с ресурсами у данных систем различны, поэтому имеет смысл остановиться более подробно на этих принципах.

### *ERP*

Системы класса ERP построены на стандартах MRP и MRP II. Стандарты MRP-ERP развивались эволюционно. С целью оптимального управления производством в середине 60-х годов APICS сформулировало принципы управления материальными запасами предприятия. Эти принципы легли в основу концепции MRP (Material Requirement Planning – планиро-



вание материальных потребностей), основными положениями которой являются:

- производственная деятельность описывается как поток взаимосвязанных заказов;
- при выполнении заказов учитываются ограничения ресурсов;
- обеспечивается минимизация производственных циклов и запасов;
- заказы снабжения и производства формируются на основе заказов реализации и производственных графиков;
- движение заказов увязывается с экономическими показателями;
- выполнение заказа завершается к тому моменту, когда он необходим.

Методика MRP декларирует, какие процессы учета и управления должны быть реализованы на предприятии, в какой последовательности они должны выполняться и содержит рекомендации о том, как они должны выполняться.

MRPII (Manufacturing Resource Planning) – «Планирование производственных ресурсов» представляет собой методологию, направленную на эффективное управление всеми ресурсами производственного предприятия. В общем случае она обеспечивает решение задач планирования деятельности предприятия в натуральных единицах, финансовое планирование в денежном выражении. Эта методология представляет собой набор проверенных на практике разумных принципов, моделей и процедур управления и контроля, выполнение которых должно способствовать улучшению показателей экономической деятельности предприятия.

Основные входные данные в MRP системе следующие:

- данные потребности, сформированные MPS (Master Production Scheduling), из системы продаж и/или системы управления проектами;
- данные изделия, включая BOM (Bill of materials) и маршрутизацию;
- описание состояния материалов ISF (Inventory Status File);
- данные потребности в производственных мощностях (CRP).

### *MPS*

MPS (Master Production Scheduling) – главный календарный план производства. Одна из первых методик, получивших официальный статус стандарта. В ее основу входило определение количественных показателей

каждого выпускаемого изделия в привязке к временным дискретам планирования (неделя, месяц) в пределах горизонта планирования – так называемое объемно-календарное планирование. Финансовые результаты также оценивались по периодам.

Информация в данный модуль может попадать различными способами:

- заказы на продажу (включая полученные из заключенных контрактов и заказов на продажу, а в отдельных случаях и из коммерческих предложений);
- «запланированные» в системе MPS заказы;
- фактический производственный заказ (например, переходящий из предыдущих периодов);
- потребности из системы управления проектами (планирования проектов).

### *ВОМ*

Этот модуль представляет собой список материалов и их количество, требуемое для производства конечного продукта. Таким образом, каждый конечный продукт имеет свой перечень составляющих. Кроме того, здесь содержится описание структуры конечного продукта, т. е. он содержит в себе полную информацию по последовательности его сборки. Чрезвычайно важно поддерживать точность всех записей в этом элементе и соответственно корректировать их всякий раз при внесении изменений в структуру и/или технологию производства конечного продукта.

Функция планирования потребности использует информацию в ВОМ, чтобы определить количество каждого материала, компоненты или сырья более низкого уровня, чем рассматриваемый на данном этапе планирования, необходимого, чтобы произвести запланированные количества каждого изделия данного более высокого уровня.

### *ISF*

Описание состояния материалов (Inventory Status File) является основным входным элементом MRP-программы. В нем должна быть отражена максимально полная информация обо всех материалах и комплектующих, необходимых для производства конечного продукта. В этом элементе должен быть указан статус каждого материала, определяющий, имеется ли он на руках, на складе, в текущих заказах или его заказ только планируется, а также описание его запасов, расположения, цены, возможных задержек поставок, реквизитов поставщиков. Информация по всем

вышеперечисленным позициям должна быть заложена отдельно по каждому материалу, участвующему в производственном процессе.

### *CRP*

Процесс CRP включает вычисление временно-структурированной потребности в производственных мощностях для каждого рабочего центра, требуемой, чтобы произвести компоненты, сборки и готовые изделия, запланированные в плане материальных потребностей (MRP). Процесс подобен процессу MRP, за исключением того, что вместо BOM используется информация о маршрутизации для каждого изделия. Процесс CRP затрагивает только компоненты структуры изделия, обозначенные как производимые, и не имеет отношения к приобретаемым компонентам.

Процесс CRP вычисляет требуемую производительность, используя производительность рабочего центра, данные маршрутизации и календарь рабочего центра, чтобы вычислить доступные производственные мощности. Потребность в производственных мощностях основана на запланированном производственном заказе, сгенерированном MPS, MRP и ISF. Процесс CRP также принимает во внимание производственные заказы, которые были переданы управлению цехом, но которые еще не были завершены.

Результатом работы является так называемый «профиль загрузки», который определяет потребные для выполнения плана мощности для каждого рабочего центра.

Описанные выше модули используются для планирования двух групп ресурсов – материалы и технологии. Но, как мы определили выше, существует еще две группы ресурсов – капитал (финансы) и люди.

Планирование финансовых ресурсов в системе ERP осуществляется в специальных блоках бюджетирования и финансового планирования. Как правило, разделяют два вида планирования – стратегическое и оперативное. Стратегическое планирование осуществляется на долгосрочную перспективу (год и более), и планирование финансов строится в разрезе статей бюджета.

Оперативное планирование – это планирование на краткосрочную перспективу (неделя, месяц) с разделением финансов по конкретным контрагентам и договорам.

Оперативное планирование по своей сути является сильно детализированным и уточненным стратегическим планом.

Как правило, стратегическое и оперативное планирование осуществляется в двух специальных модулях системы ERP, между которыми зачастую может даже не быть связей, что порождает определенные проблемы.

Планирование финансов осуществляется менеджерами вручную в системе в виде регистрации определенных сумм под конкретные статьи бюджета либо более уточнено – под договора с конкретными контрагентами.

Люди учитываются в определенном календарном плане системы ERP, в который попадают из различных источников.

### *Система управления проектами (СУП)*

Управление проектами – интегрированный процесс. Действия (или их отсутствие) в одном направлении обычно влияют и на остальные направления.

Нужно отметить, что система управления проектами построена на основе теории графов, в которой объекты представляются как вершины или узлы графа, а связи – как дуги или ребра. В случае с проектами узлы графа – это работа по проекту, а дуги или ребра – это связи между работами.

Планирование ресурсов происходит следующим образом: для каждой работы определяется необходимое количество материалов, оборудования и людей и назначается на работу, т. е. закладываются конкретные количества необходимых ресурсов по всем работам, которые в сумме дадут результат по проекту в целом. Затем определяется стоимость работы, которая может быть либо назначена менеджером исходя из определенных соображений, специфики или определенных тарифов, а может являться суммой стоимостей всех необходимых ресурсов.

### *Описание модели совместного планирования ресурсов*

Как видно из представленного выше описания, планирование ресурсов для проектов и процессов, связанных с производством, различно и происходит в разных средах и по разным правилам.

Для организации подобное разрозненное планирование представляет большую проблему, т. к. постоянно возникают различные несогласованные ситуации.

Чтобы решить эту проблему, необходимо разработать модель совместного планирования ресурсов с помощью двух описанных видов систем и определенного алгоритма взаимодействия этих систем.

Для этого, прежде всего, нужно выделить ту систему, которая будет первична по отношению к другой, т. е. систему, в которую первоначально будут заноситься данные, которые будут иметь приоритет по отношению к данным из другой системы. Выбор варианта зависит прежде всего от того, какой вид деятельности для компании является приоритетным. Рас-

смотрим вариант, когда первична система управления проектов, а вторична система ERP.

В данном варианте первичным является планирование ресурсов по проекту. Планирование проекта осуществляется стандартным образом: сначала создается проект и в него заносятся все необходимые работы. Затем на каждую работу назначаются все необходимые ресурсы. На данном этапе также возможно занесение финансовых ресурсов. Если же финансовые ресурсы будут рассчитываться исходя из стоимости всех затраченных на работу ресурсов, то оценка стоимости работы проводится на последнем этапе, уже после назначения всех ресурсов. После выполнения всех описанных действий проект считается спланированным и далее необходимо консолидировать ресурсы проекта с ресурсами, которые необходимы компании для других видов деятельности.

Наиболее оптимальным является выгрузка информации по всему проекту в целом, а не по каждой работе в частности, т. к. таким образом сохраняется структура проекта и в последствии с ним проще работать.

На каждую работу может быть назначено 4 вида ресурсов: материалы, оборудование, люди, финансы. Материалы и оборудование передаются в модуль MRP, люди передаются в модуль управления персоналом, а финансы – в модуль финансового планирования.

Как уже было отмечено в работе, самые важные входные модули в данном случае это: MPS, BOM, ISF, CRP. Каждый из этих модулей выполняет совершенно конкретные задачи, которые помогут при распределении ресурсов.

В модуль MPS попадет потребность верхнего уровня. Модуль BOM получит информацию обо всех необходимых комплектующих низкого уровня. Но возможно что-то из того, что необходимо по проекту уже имеется на складе. Чтобы это определить, модуль BOM обменивается информацией о потребностях с модулем ISF, в котором хранится информация о состоянии склада. В модуле ISF выводится информация о количестве материалов, которые имеются в свободном остатке на складе. Таким образом, потребность в материалах для строительства дома будет составлена с учетом уже имеющихся на складе материалов.

В итоге будет сформирован календарный план потребностей по данному проекту, в который войдут все необходимые для проекта материалы, которых нет на складе в необходимом количестве.

Но кроме материалов, для выполнения проекта необходимо оборудование, которое также запланировано по проекту, и информация об этом передается в модуль CRP.

Данное оборудование будет запланировано на указанные даты под данный проект в календарном плане ресурсов.

Кроме материалов и оборудования на проекте также работают люди, потребность в которых также необходимо спланировать, чтобы не возникло коллизий в работе. В данном случае механизм работы следующий: из системы управления проектами вместе с проектом поступает информация о конкретных исполнителях и сроках, на которые они планируются к работе по данному проекту. Информация о людях и сроках поступает на вход модуля управления персоналом и записывается в календарный план потребности в человеческих ресурсах. Эти записи будут иметь приоритет перед другими потребностями системы ERP, т. к. они сформированы системой управления проектами, которая в данном случае первична.

При планировании финансовых ресурсов можно выделить три варианта планирования:

- итоговое занесение стоимости работ в систему управления проектами и последующий экспорт данных в систему ERP;
- получение итоговой стоимости работы как суммы стоимостей всех ресурсов, необходимых для выполнения данной работы, и последующий экспорт в систему ERP;
- планирование стоимости работ непосредственно в системе ERP.

Первый и второй вариант отличаются только тем, что во втором варианте для каждого ресурса необходимо задать его стоимость, для того чтобы автоматически рассчитать общую стоимость работы. Во всем остальном механизм одинаков для обоих вариантов. Третий вариант позволяет переложить обязанности по финансовому планированию полностью на функционал системы ERP, что является неплохим вариантом, т. к. система ERP имеет специальные модули финансового планирования, которых нет в системе управления проектами.

Данная информация передается в модуль финансового планирования и попадает в бюджет данного проекта. При этом данная информация нуждается в распределении по статьям бюджета, что можно сделать автоматически, заранее проставив соответствие работ статьям бюджет, либо вручную непосредственно в системе ERP.

Описанный выше процесс взаимодействия систем управления проектами и ERP является одним из вариантов решения проблемы разрозненного планирования ресурсов в компании с несколькими видами деятельности. Данный вариант наиболее эффективен для компаний, у которых проектная деятельность является основной, а производственные процессы играют вторую роль.

Дернова М.Ю., магистрант

Рогова И.Н., к.э.н., доцент – научный руководитель

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО БРЕНДА

В условиях современной, с каждым днем усиливающейся конкуренции предпринимателям становится все сложнее вести борьбу за потребителя. На рынке существует изобилие торговых марок в одной товарной категории, мало отличающихся друг от друга. Это является существенной проблемой для предпринимателей в силу того, что: выпустить совершенно новый продукт представляется практически невозможным, придумать действительно стоящую идею крайне сложно, воплощение же ее в жизнь затратно. Поэтому современные производственные предприятия больше склонны копировать уже существующие технологии. Если же торговая марка является брендом, она может закрепить свои позиции на рынке и рассчитывать на дальнейшее развитие.

Слово «бренд» означает торговую марку, некую сопровождающую товар информацию (название товара, его оформление, логотип... вплоть до таких мелочей, как форма обращения сотрудников к клиенту и цвет галстуков работников), благодаря которой товар и становится покупаемым, узнаваемым покупателем<sup>1</sup>.

Брендингом называется процесс создания бренда и дальнейшее управление им<sup>2</sup>. Он может включать в себя создание, усиление, репозиционирование, обновление и изменение стадии развития бренда, его расширение и углубление. Другими словами, брендинг – это создание репутации торговой марки, формирование особого впечатления, отношения целевого сегмента рынка к бренду. Как видно, понятие «брендинг» включает в себя множество аспектов товара и его сопровождающих.

Учитывая то, что брендинг пришел в Россию сравнительно недавно, многие не знают всех тонкостей создания эффективного бренда.

Практика показывает, что предприниматели не уделяют должного внимания особенностям создания бренда, часто перекладывая эту ответственность на рекламные агентства, надеясь на их большую осведомленность в этой области. Однако это дополнительные затраты на услуги, которые могут не оправдаться, к тому же никто другой как сам производитель к этому так ответственно не подойдет.

---

<sup>1</sup> <http://www.ceo.az/businessobserver/bschool/13890.html>

<sup>2</sup> <http://ledokol.ua/ru/statji/?cid=3&nid=131>

С целью помочь производителю, было проведено исследование различных источников зарубежной и отечественной литературы в области брендинга, в ходе которого были выявлены проблемы и выработаны наиболее эффективные, на наш взгляд, рекомендации по созданию работающего бренда.

Исследования показывают, что на особенности применения концепции непосредственное влияние оказывает специфика покупательского поведения россиян.

Западные партнеры, эксперты по брендированию, неоднократно подчеркивали высокий потенциал России в предоставлении профессиональных консультаций по управлению брендом. Однако существует несколько типичных ошибок на рынке брендинга.

Эксклюзивность бренда имеет два вида: принципиально эксклюзивный новый продукт и идентичный продукт с модифицированными свойствами.

Торговая марка, которая пытается стать брендом, должна пройти несколько шагов перед тем, как выйдет в ситуацию презентации эксклюзивности. Бренд должен быть публичным. Это значит, что каждая марка должна информировать потребителя о своей жизни. Каждая марка должна превратиться в источник уникальной, а главное нужной информации.

Бренд важен тем, что он не прячет информацию, а пытается максимально понятно рассказать о новых тенденциях и направлениях на профильном рынке. И как раз в этом объеме знаний и заключается его эксклюзивность. Чем более умный и квалифицированный бренд, тем более он эксклюзивный. Эти знания и приводят его к тому, что каждый потребитель, цитируя слова бренда, высказывает ему свое почтение и указывает на отличие от конкурентов.

Однако очень часто можно заметить, что одни и те же преимущества продукта цитируются разными брендами. И чем скорее конкурент повторит те же слова в своей рекламе, тем, как ему кажется, лучше, чтобы клиент не понял, кто из производителей первым достиг этого преимущества.

Брендинг во всем. Брендinговая деятельность распространяется не только на создание нового бренда, но и на весь последующий его жизненный цикл. При этом маркетинговая деятельность компании должна быть направлена на поддержание и управление им.

Рекламная коммуникация заключается в определении каналов рекламного воздействия с учетом ориентации на целевой рынок. То есть, сег-



ментируя потребителей на возрастные и социальные группы, необходимо разработать рекламный образ, который выделял бы ценности бренда для каждого сегмента потребителей. Исходя из рекламных образов, подбираются источники коммуникации. Постоянный мониторинг и анализ активности конкурентов дает понимание каналов инвестиций в коммуникацию и помогает понять, как можно привлечь больший контингент потребителей.

При создании бренда надо быть тонким психологом, чувствовать и понимать эмоции, желания, мечты, потребности и возможности каждого конкретного потребителя, уметь сформулировать и донести до него информацию о важности приобретения им именно этого товара.

Будущее за теми брендами, которые делают большие ставки на все органы чувств человека. Живя в больших городах, мы часто бесследно теряем привычные звуки и тактильные ощущения, и когда тот или иной бренд напоминает нам о них, мы тут же начинаем любить его, возвращаясь за ним вновь и вновь в магазин.

Знание человеческой природы – вот важнейшая составляющая всего брендинга. Брендинг пришел к нам сравнительно недавно, однако и в России уже практически не осталось рекламных агентств, не оказывающих услуги брендинга. Существует множество зарубежных авторов, которые рассказывают о том, что такое брендинг и что именно нужно делать, чтобы продукт стал брендом. Приводятся реальные истории с абсолютно реальными компаниями, достигшими успеха благодаря грамотной стратегии брендинга. Казалось бы, прочти рекомендации профессионала, начинай применять у себя и успех не заставит себя долго ждать. Но, изучая ту же литературу, можно точно понять, что знание человеческой природы – вот самая важная составляющая всего брендинга.

Очень часто компании прибегают к услугам рекламных агентств, но при производстве продукта необходимо принять тот факт, что первоначальная идея по поводу бренда должна принадлежать именно производителю. Владелец будущего бренда должен четко понимать, в чем будет суть бренда, чем он будет для его покупателей, и кого он хочет видеть покупателями. Опираясь на видение производителя, агентство может предложить концепцию, рассчитать ее, оформить в материальном воплощении. Агентство может продвинуть идею бренда, донести ее до потребителя. Агентство, имея опыт работы на разных рынках и с разными потребителями, может посмотреть на концепцию со стороны и увидеть что-то важное, что могло остаться незамеченным изнутри. Оно может даже вывести

бренд на рынок. Но родоначальником бренда должен быть производитель. Какой бы прекрасной ни была идея агентства, она прежде всего должна быть близка по духу компании-владельцу бренда.

Идея бренда должна быть правдивой и соответствовать реальному положению дел. Все коммуникации даже внутри компании обязаны соответствовать тому, что компания заявляет о себе устами своего бренда.

Прежде чем приступать к непосредственному созданию бренда, нужно тщательно проанализировать:

- рынок (сегментация, тенденции развития, объем);
- свою компанию (традиции, ценности, миссия, видение, стратегия, структура, персонал);
- клиентов (тенденции, мотивации, предпочтения, потребности, сегментация, соц. портрет, ценности, критерии покупки);
- конкурентов (имидж бренда, идентичность, ценности, сильные, слабые стороны, позиционирование, стратегия, уровень обслуживания, технологии, организация рабочего процесса, рекламная политика);
- свой продукт (сильные, слабые стороны, ценности, атрибуты, элементы, идентичность);
- поиск возможностей для развития (создание уникального бренда, ориентация на целевую аудиторию, корректировка стратегии, оценка возможности совершенствования продукта).

После произведенного анализа компания может приступить непосредственно к созданию своего бренда, для формирования которого необходимо в первую очередь определить позиционирование. Для этого разработчик должен задать себе четыре вопроса:

- Для какой целевой группы потребителей создается бренд?
- Какую выгоду получит потребитель, если приобретет именно этот бренд?
- Для чего потребителю нужен этот бренд?
- В сравнении с какими конкурентами фирма получит преимущество?

Следующим этапом определяется стратегия бренда, которая включает в себя следующие вопросы:

- Кто является целевой аудиторией?
- Какое предложение стоит сделать выбранной аудитории?
- Какое доказательство ей необходимо привести, чтобы доказать, что это предложение чего-то стоит?

- Какое конечное впечатление следует оставить?

Ответив на перечисленные вопросы, можно получить исчерпывающую информацию для дальнейшего ее преобразования. Множеством идей бренд перегружать не стоит – необходимо остановиться на одной самой ценной и донести ее до сознания потребителя.

Создавая эффективный бренд, нужно обратить внимание на уже существующие бренды, имеющиеся на том же сегменте рынка. Это позволит избежать повторения бренда, исключить ошибки, которые некогда совершили конкуренты, и подсказать оригинальную идею.

Другими словами, при создании бренда любая информация может оказаться полезной. В том числе необходим анализ интересов всех задействованных сторон. Возможно, потенциальные клиенты – это специфическая группа людей, которые работают в одной области, о которой вы имеете неполное представление, и чтобы понять их предпочтения, иногда достаточно проводить анализ того, с чем они сталкиваются чаще всего.

Из всех компонентов бренда название товара играет самую важную роль. Во всяком случае, оно более распространено и чаще всего имеет доминирующее значение.

Название должно не только приводить потребителя к определенной мысли, быть приятным на слух и легко запоминаться, но также оно не должно ассоциироваться с чем-то совершенно другим, не задуманным производителем. Для этих целей довольно часто используют компьютер, при помощи которого совершается лингвистический анализ, т. е. производится сопоставление только что созданного названия со словарями слов и морфем, которые существуют в языке.

Нередко одно и то же слово в странах, далеких друг от друга, обозначает совсем разные вещи.

Основным инструментом жизнеобеспечения нового бренда является нейминг. Именно название является первым представлением товара потребителю, первой нитью коммуникации между ними. Название бренда должно отвечать многим требованиям: характеризовать товар, говорить о его свойствах и уникальности, обеспечить бренду правовую защиту. Имя может быть разным: красивым и длинным или лаконичным и простым, изящным или вызывающим. Но самое главное – эффективный нейминг должен работать на общий успех бренда.

Наряду с названием одним из основных вербальных идентификаторов марки является слоган. Изначально определяются цели и задачи, требования и критерии, которым должен соответствовать разрабатываемый

слоган. Учитываются результаты анализа будущего бренда, конкурентов и целевой аудитории.

В результате чередования групповых и индивидуальных методов креатива на свет появляются варианты слогана бренда. Из общего списка выбираются наиболее подходящие заданным параметрам варианты. По данным вариантам в дальнейшем проводится тестирование по широкому спектру критериев и Интернет-анализ на уникальность.

Параллельно разрабатываемым слоганам к ним подбираются визуальные образы, основой которых являются логотип, фирменный стиль и его носители. Логотип – это основной визуальный идентификатор бренда, представляющий собой оригинальное начертание наименования бренда.

После утверждения логотипа следует перейти к созданию фирменного стиля – общности постоянных визуальных элементов, способствующих идентификации бренда. Фирменный стиль выражается в формах, цветах и их сочетании, графических элементах, дополняющих логотип и знак на фирменных носителях. Главная задача фирменного стиля – создать уникальный образ отличающийся от других марок, передав концептуальные основы бренда. Фирменный стиль должен отражать позицию бренда и создаваться в едином стиле с логотипом.

По результатам утверждения фирменного стиля следует приступить к его отражению на необходимых носителях. Среди основных носителей фирменного стиля можно назвать визитку, бланк, конверт, папку, компакт-диск – все они и многие другие носители выполняются в едином стиле, отражая идентичность бренда.

После того как концепция бренда разработана, готовы название, логотип и другие визуальные атрибуты, возникает вопрос продвижения данного бренда. Задача компании – в рамках определенной категории товаров или услуг занять выгодную позицию в сознании потребителей, при этом минимизировать потенциальные затраты.

Стратегия продвижения или коммуникационная стратегия подразумевает анализ рекламной активности конкурентов: грамотная работа в данном направлении позволяет отстроиться от конкурентов по способам продвижения. Также определяются основные идеи, которые для успеха бренда требуется донести до потребителей. Здесь же выбираются оптимальные каналы донесения этих идей.

Однако производителю не следует быть уверенным, что при выборе товаров покупатель обращает внимание на отдельные элементы дизайна или отдельные рекламные сообщения. Если бренд – это обещание, то практика показывает, что потребитель оценивает обещание целиком. Как

единый образ. На оценку у покупателя уйдет не более 5 секунд. Продукт, конечно, занимает очень важное, но очень ограниченное этими секундами место в сознании человека. И в это крайне малое время ему хотелось бы больше понять все реальные свойства продукта.

Бренд должен облегчить потребителю выбор продукции или услуги, позволить быстро ориентироваться, идентифицировать источники требуемого товара. Прежде всего бренд должен вызывать доверие и, соответственно, быть честным. Так как при первичной покупке потребители не могут со всей уверенностью оценить все характеристики продукта, они сталкиваются с определенным риском. Бренд должен стать сигналом определенного уровня качества и уменьшить воспринимаемый первоначальный риск.

Логичным завершающим этапом разработки бренда является создание единого комплекта документов, объединяющего вербальные и визуальные элементы бренда, разработанные на предыдущих этапах.

Главная задача – грамотно описать стандарты по управлению системой корпоративной идентификации бренда и его коммуникациями. Комплект документов, регламентирующих дальнейшую работу с брендом, позволит облегчить внедрение его вербальных и визуальных стандартов в повседневную деятельность компании, а также понимание философии, ценностей и сути бренда в первую очередь самими сотрудниками компании, имеющими непосредственное влияние на последующее продвижения бренда на рынке.

Внутренним брендингом должен заниматься каждый в меру сил: и PR, и департамент маркетинга, и HR, и, безусловно, генеральное руководство. Более того, такая работа должна проводиться любым руководителем отдела.

Если построением бренда занимается только один человек, то он заложит в него свою философию, свой взгляд на рынок и потенциального покупателя. При этом концепция бренда может быть описана понятными и приемлемыми для вас и вашей компании словами. Но ведь в одних и тех же словах разные люди видят разный смысл.

Если ключевая информация о строении и развитии бренда находится в ведении одного человека, и он вдруг уходит, он уносит с собой все жизненно необходимые знания, «душу» зарождающего бренда, а новый сотрудник, пришедший на его место, получает лишь набор картинок со свободной трактовкой.

Лучше всего, если производитель сделает носителями бренда как можно большее число сотрудников. В идеале – всех. А маркетинговые планы и стратегии, технические решения, будут параллельно «храниться»

в отделах компании. Если люди гордятся компанией, в которой они работают, общий успех компании станет более весомым и работать всем будет легче и приятнее.

«Неизменно высокое качество и удовлетворение» – это должно быть лозунгом любого бренда, независимо от того, кто им занимается в данный момент. Политика строительства бренда должна быть последовательной и планироваться на годы вперед. Это не просто набор визуальных знаков и тематические видеоролики – это форма одежды, отношения с дистрибьюторами (и другими посредниками), это истории из корпоративной жизни, которыми делятся сотрудники на вечеринках со своими друзьями. Исследования показывают, что лояльные бренду потребители готовы простить любимому бренду некоторую непоследовательность и несоответствие имиджу, но это ни в коем случае не должно входить в привычку. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что задача брендинга – заставить потребителей влюбиться в товар! Это уже в лучшем случае, а на первых порах – хотя бы обеспечить узнаваемость бренда и положительную реакцию потребителей.

Таким образом, установлено, что в современных, быстро меняющихся рыночных условиях брендинг позволяет не только позиционировать товары самой организации, но и определять стратегические prerogatives в ее дальнейшем развитии. На этом пути возникает множество проблем, которые решаемы с использованием предложенных в данной статье методов, таких как:

- тщательный анализ существующей ситуации на рынке;
- изучение достоинств и недостатков продукции конкурентов;
- выявление сильных сторон создаваемого бренда;
- использование креативного нейминга;
- создание эффективного фирменного стиля продукта.

Ответственность за грамотное исполнение целиком лежит на плечах менеджера организации, от которого требуется подобрать подходящую схему создания стратегий. Главное – суметь их найти, увидеть и грамотно адаптировать под конкретный бренд.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гэд Т. 4D брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
2. Чернатони Л., МакДональд М. Брендинг. Как создать мощный бренд. 3 изд. ЮНИТИ, 2006.
3. Траут Д. Большие бренды – большие проблемы. СПб.: Питер, 2009.

**Зарецкий К.А.**, аспирант

**Утевский А.С.**, д.э.н. – научный руководитель

## **УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ В ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ**

Финансовый кризис 2008–2009 года привел к значительному сокращению в России объемов лизинговых сделок как и всего кредитного рынка (доля лизинга в ВВП сократилась с 3 % в 2007 до 0,7 % в 2009 году), а также резкому росту просроченной задолженности, что продемонстрировало уязвимость финансовой системы и необходимость для финансовых институтов усиления контроля над кредитным риском.

Лизинговая компания, являясь, по сути, кредитной организацией, должна уделять особое внимание управлению кредитным риском. Если в случае банковских организаций требования к организации управления рисками достаточно жестко зафиксированы в соответствующей законодательно-нормативной базе, то в случае лизинговых компаний подобное регулирование фактически отсутствует.

Финансовая аренда, или лизинг, может рассматриваться как комплексное решение по приобретению требуемых технологий для российских компаний: с одной стороны, они получают доступ к капиталу под залог, как правило, самого основного средства, приобретаемого в лизинг (предмета лизинга); с другой стороны, лизинговые компании оказывают необходимые консультационные и посреднические услуги своим клиентам.

Кредитный риск (для лизинговой компании) – это вероятность возникновения у лизинговой компании прямых или косвенных убытков вследствие неисполнения (ненадлежащего исполнения) лизингополучателем своих обязательств.

Для внедрения системы управления кредитным риском в лизинговой компании необходимо последовательно решить следующие задачи:

1. Классифицировать компоненты кредитного риска лизинговой компании и сформулировать основные требования к организации системы риск-менеджмента.

2. Организовать процесс управления кредитным риском, позволяющий обеспечить максимальную эффективность функционирования системы управления кредитным риском в лизинговой компании.

3. Разработать методику оценки уровня кредитного риска отдельного лизингового проекта, учитывающую его системные характеристики, такие как принадлежность лизингополучателя к отрасли, региону, его финансовое состояние и возможность эффективного использования предмета лизинга.

4. Разработать организационно-информационную модель принятия решения о заключении лизинговой сделки на основе оценки уровня ее кредитного риска.

5. Разработать методику формирования нормативной базы для оценки уровня кредитного риска лизингового проекта на основе использования информации о ранее заключенных сделках.

Мы провели исследование деятельности крупной универсальной лизинговой компании в 2008–2009 годах и выделили признаки классификации компонентов и факторов кредитного риска лизинговой компании (табл. 1).

Таблица 1

**Уточненная классификация компонентов кредитного риска лизинговой компании**

Признак классификации	Риски (компоненты, факторы кредитного риска)
По характеру объекта-«владельца» риска	Индивидуальные риски лизинговых проектов. Индивидуальные риски компании-клиента Риски лизингового портфеля. Риски групп клиентов (отраслевые, региональные). Риски предмета лизинга (изъятия, гибели или повреждения, идентификации, ускоренной моральной или физической амортизации, последующей реализации и т. д.)
По методу управления лизинговыми проектами (утверждения лизинговых проектов)	Риски проектов, утверждаемых на основе полной процедуры анализа. Риски проектов, утверждаемых на основе упрощенной процедуры анализа, скоринговых моделей
Признак инновационности сделки для компании	Риски типовых сделок, (типичные риски). Риски подобных сделок. Риски инновационных сделок (новые для компании риски)
По стадии лизинговой сделки	Риски этапа подготовки и заключения лизинговой сделки. Риски этапа реализации сделки. Риски этапа расторжения сделки
По общности риска	Риски-события. Обобщающие (агрегатные) риски
По размеру ущерба	Незначительные. Существенные. Неприемлемые
По вероятности наступления	Высоковероятные. Стандартные. Маловероятные
По применимости количественных методов оценки	Оцениваемые экспертным путем. Подлежащие оценке при помощи объективных количественных методов



С учетом предложенной выше (табл. 1) классификации рисков лизинговой компании были обоснованы основные требования, предъявляемые к системе управления рисками (СУР) лизинговой компании. Например, факт существования группы индивидуальных рисков лизинговых проектов предполагает, что в компании должен быть создан механизм управления кредитным риском отдельного лизингового проекта. Также существуют риски, присущие лизинговому портфелю в целом, а не конкретному проекту. Следовательно, требуется присутствие механизма управления кредитным риском портфеля лизинговых проектов. Следуя той же логике, мы разработали состав ключевых требований к системе управления рисками лизинговой компании (рис. 1).

1. Независимое принятие решений о механизмах управления общими и специфическими рисками лизинговой компании, формирование самостоятельной системы управления кредитным риском
2. Наличие механизма управления кредитным риском отдельных лизинговых проектов
3. Наличие механизма управления кредитным риском портфеля лизинговых проектов
4. Наличие механизмов накопления знаний о рисках, присущих отраслям (секторам), регионам, объектам лизинга, которые могут влиять на кредитный риск лизинговых проектов
5. Поддержка информационной системой возможностей поиска однотипных лизинговых проектов
6. Наличие механизма выделения типовых лизинговых сделок и подготовки типовых решений, связанных с оценкой их кредитного риска
7. Поддержка информационной системой компании возможности использования при анализе лизинговых проектов заранее принятых решений, касающихся типовых лизинговых сделок, отраслевых, региональных рисков и рисков объектов лизинга
8. Наличие механизма учета этих знаний при оценке рисков лизинговых проектов и лизингового портфеля
9. Наличие информационной системы для реализации управления кредитным риском лизинговых проектов

Рис. 1. Ключевые требования к системе управления кредитным риском лизинговой компании

Организация управления рисками лизинговой компании требует формирования соответствующего подразделения (отдела, службы управ-

ления рисками), независимого от деятельности, связанной с непосредственным осуществлением лизинговых операций.

Проведенный анализ показал целесообразность подчинения службы первому лицу (генеральному директору) компании. Внутренняя структура службы управления рисками определяется тем, что ее элементы можно разделить на: выполняющие функции и решающие задачи экспертно-аналитического и управленческого характера; выполняющие функции и решающие задачи управления рисками отдельных лизинговых проектов (рис. 2).



Рис. 2. Группы задач, определяющие внутреннюю структуру службы управления рисками лизинговой компании

При разработке экономико-математической модели оценки кредитного риска отдельного лизингового проекта необходимо решить задачу перехода от множества конкретных экономических рисков (рисков-событий) к единой оценке кредитного риска лизингового проекта (рис. 3).

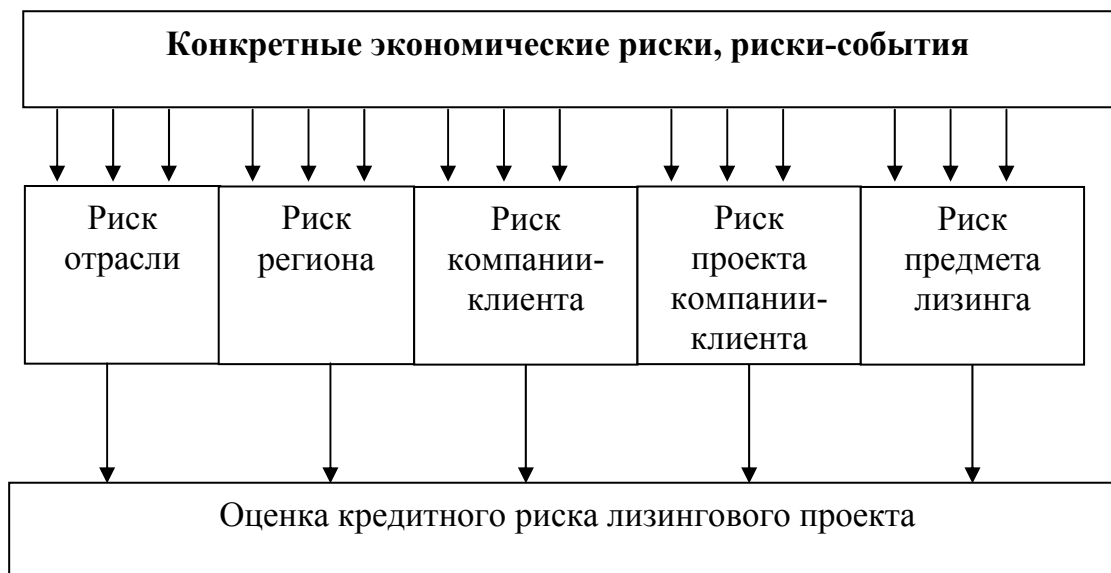


Рис. 3. Предложенный подход к получению единой оценки кредитного риска лизингового проекта

Исследование также позволило предложить следующие шкалы оценки агрегатных рисков отдельного проекта лизинговой компании (табл. 2).

Таблица 2

**Шкалы оценки агрегатных рисков отдельного проекта лизинговой компании**

Риск	Баллы оценки	Вербальная характеристика	Интерпретация
1. Риск отрасли	1	Низкий	Низкий уровень дефолтов по историческим данным; устойчивые темпы роста отрасли
	2	Средний	Средний уровень дефолтов по историческим данным; отрасль в стадии насыщения; высокая конкуренция
	3	Высокий	Отрасль в кризисном или близком к кризисному состоянии

2. Риск региона	1	Низкий	Трудности региона не выходят за рамки среднеотраслевых
	2	Средний	Существенные риски: значительная удаленность, высокая коррумпированность, значительный уровень дефолтов
	3	Высокий	Критические риски для ведения бизнеса
3. Риск компании-клиента	1	Низкий	Крупные компании (ОАО). Компании с госучастием с хорошим финансовым состоянием. Повторные клиенты с длительной историей, хорошим финансовым положением
	2	Средний	Компании со значительной долговой нагрузкой; компании с недостаточно длительной историей; компании, теряющие долю рынка; компании малого бизнеса и др.
	3	Высокий	Высокий риск невыполнения обязательств: недостаточный опыт работы на рынке, неустойчивое финансовое положение
	4	Критический / запретительный	Есть основания ожидать банкротства или недобросовестного поведения компании
4. Риск проекта компании-клиента	0	Не выделен	Оценка данного риска не целесообразна (низкий риск компании-клиента)
	1	Низкий	Проект может быть охарактеризован как привлекательный, имеется обоснованный бизнес-план, но его неудача может повлиять на платежеспособность компании-клиента
	2	Средний	Проект характеризуется существенными рисками
	3	Высокий	Проект недостаточно обоснован с технико-экономической, маркетинговой точек зрения
5. Риск предмета лизинга	1	Низкий	Предмет лизинга может быть легко идентифицирован и реализован на вторичном рынке
	2	Средний	Есть вероятность невозможности идентификации предмета лизинга; вторичный рынок недостаточно ликвиден, либо реализация связана с существенными затратами
	3	Высокий	Существенная («возможно, наступит») вероятность потери предмета лизинга в случае невыполнения лизингового контракта
	4	Критический / запретительный	Очень высокая («скорее всего, наступит») вероятность потери предмета лизинга в случае невыполнения лизингового контракта

Поясняя табл. 2, необходимо отметить следующее:

- наиболее важными, определяющими рисками следует признать риски компании-клиента и риски предмета лизинга, что требует увеличения балльности шкал оценки за счет введения категории «критический / запретительный» риск;
- для риска проекта компании-клиента предусмотрена возможность выставления нулевых оценок: риск проекта компании-клиента целесообразно отдельно выделять, если он может оказать влияние на действия компании-клиента (например, в случае незначительных потерь надежная компания-клиент будет полностью в состоянии принять на себя риск проекта, что не потребует его выделения при оценке риска лизинговой операции со стороны лизинговой компании).

Лизинговой компании можно предложить к внедрению следующую модель процесса управления кредитным риском лизингового проекта (рис. 4).

Важнейшей задачей лизинговой компании в области формирования нормативной (нормативно-информационной) базы процесса управления рисками отдельного лизингового проекта является идентификация множества конкретных экономических рисков (рисков-событий), связанных с ним, или формирование карты рисков лизингового проекта.

Нами уже были обоснованы ключевые требования к системе управления рисками лизинговой компании в части возможности эффективного повторного использования информации (см. рис. 1). Для их реализации ниже представлены рекомендации относительно структуры вывода требуемой информации из базы данных лизинговой компании, на основании которой формируется нормативная база оценки уровня риска каждого лизингового проекта. Уровень подробности представленной методики позволяет лизинговой компании перейти непосредственно к стадии проектирования соответствующих элементов информационной системы (рис. 5).

Отметим, что в левой части рис. 5 в виде древовидной структуры, традиционной для вывода элементов информации системами управления баз данных (СУБД), представлены элементы информации, выводимой из информационной системы компании; в нижней правой – данные исследований и анализа, выполняемых специально для данного лизингового проекта (первичные данные).

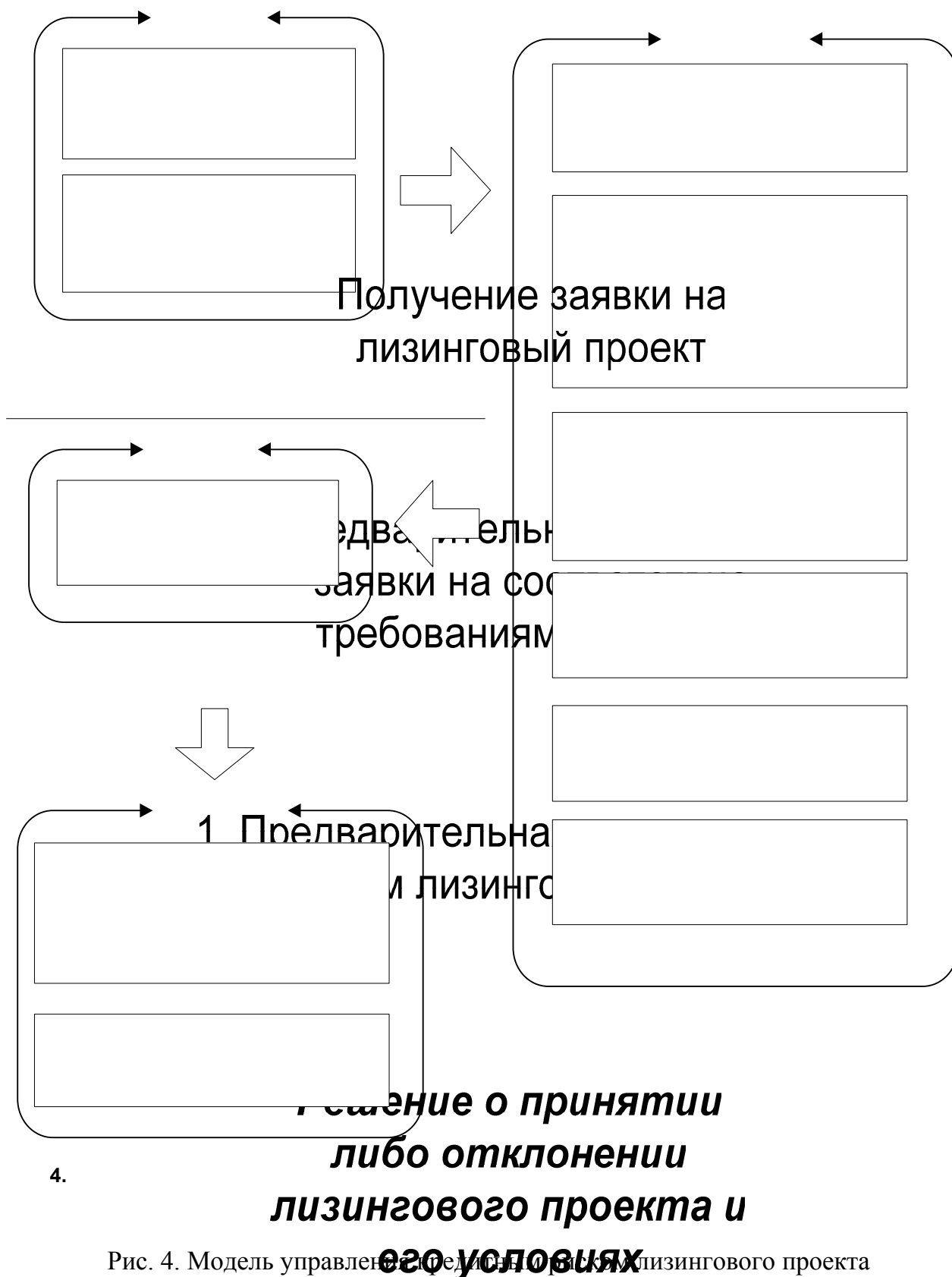


Рис. 4. Модель управления рисками лизингового проекта

3. Решение кредитного комитета по лизинговому проекту

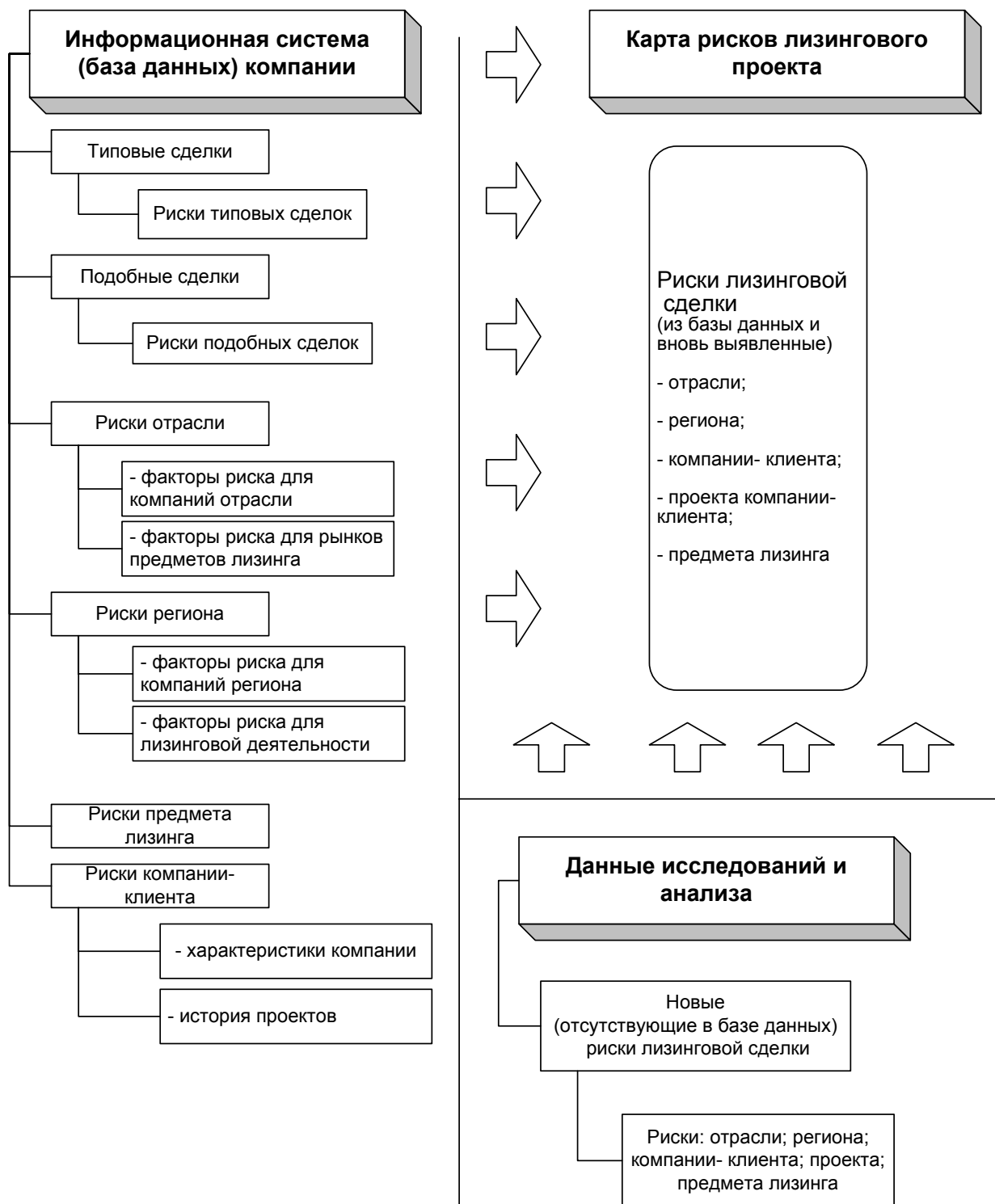


Рис. 5. Методика формирования карты рисков лизингового проекта

В заключение можно также отметить, что предлагаемые организационные механизмы управления кредитным риском и подходы к управлению кредитным риском отдельных лизинговых проектов учитывают возможность кризисного развития экономической ситуации, опираясь не только на исторические данные, но и на анализ фактической ситуации, обеспечивая превентивный характер принимаемых решений.

**Ковальчук А.А.**, аспирант

**Утевский А.С.**, д.э.н. – научный руководитель

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

В России нефтепереработка заметно отстает от добычи. Если дисбаланс не ликвидировать, страна может столкнуться с необходимостью импортировать не только моторные и автomasла (что происходит уже сейчас), но и качественный бензин.

За последние десятилетия нефтегазовый комплекс страны окончательно утвердился в качестве основного сектора российской экономики. В 2005 году он обеспечил примерно 61 % объемов всего российского экспорта, или \$ 150 млрд. Это означает, что сложившаяся в СССР структура внешней торговли, в которой на долю топлива и электроэнергии приходилось 58 % всей экспортируемой в развитые страны продукции, в основном сохранилась. Под влиянием внутри- и внешнеэкономической конъюнктуры и происходивших в стране перемен российские компании вслед за советскими объединениями утвердили за нефтью, нефтепродуктами и газом статус основных экспортных товаров, имеющих стратегическое значение. А цена на нефть марки Urals на мировых биржах давно превратилась в основной макроэкономический параметр, который определяет российский бюджет.

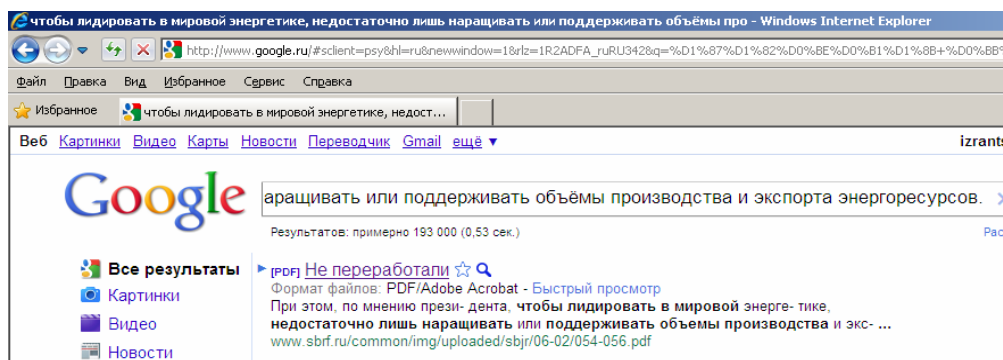
Таким, образом, ближайшее будущее страны непосредственно связано с топливно-энергетическим комплексом, с поиском путей эффективного использования генерируемых им денежных потоков.

Тем не менее ясные ориентиры дальнейшего стратегического развития самой нефтехимической отрасли до недавнего времени в стране не были озвучены. В своем ежегодном выступлении Владимир Путин провозгласил новую отраслевую стратегию страны: занять более значимые позиции на мировом энергетическом рынке. Это самый главный и близкий ориентир развития нашей экономики. При этом, по мнению В.В. Путина, чтобы лидировать в мировой энергетике, недостаточно лишь наращивать или поддерживать объемы производства и экспорта энергоресурсов. Необходимо стать инициатором и «законодателем мод» в энергетических инновациях, новых технологиях, а также в поиске современных форм ресурсо- и недросбережения.

В конце XX в. человечество в своем развитии вступило в стадию создания постиндустриальной экономики, главную роль в которой играют



информационные технологии, компьютеризированные системы, высокие производственные технологии и основанные на них инновационные технологии, инновационные системы, инновационная организация различных видов деятельности. Конечным результатом создания постиндустриальной экономики должно стать формирование инновационной экономики, которая, в соответствии с поставленными Президентом Российской Федерации задачами, является стратегическим направлением развития экономики России.



Создание новых знаний и технологий и их использование в интересах социально-экономического развития государства определяют роль и место страны в мировом сообществе и уровень обеспечения национальной безопасности. В развитых странах 80–95 % прироста валового внутреннего продукта приходится на долю новых знаний, воплощенных в технике и технологиях, т. е. в этих странах развивается инновационная экономика.

Основными признаками инновационной экономики являются [1]:

- наличие современных информационных технологий и компьютеризированных систем;
- наличие развитой инфраструктуры, обеспечивающей создание национальных информационных ресурсов;
- ускоренная автоматизация и компьютеризация всех сфер и отраслей производства и управления;
- создание и оперативное внедрение в практику инноваций различного функционального назначения;
- наличие гибкой системы опережающей подготовки и переподготовки квалифицированных специалистов.

Основными целями инновационной деятельности являются минимизация себестоимости продукции и повышение качества технологических, организационных и кадровых решений. При внедрении новой высокоэффективной технологии наибольшее значение имеют следующие результаты:

- сокращение доли ручного труда и улучшение условий труда;
- обеспечение непрерывного и стабильного производственного процесса, снижение непроизводственных затрат времени;
- снижение трудоемкости и материалоемкости на единицу продукции;
- повышение эффективности использования оборудования;
- распространение (диффузия) инновации в другие предприятия на коммерческой основе.

Ход развития мировой экономики показывает, что из 150 стран, вставших на путь рыночных преобразований и развития инноваций, только 10–15 могут претендовать на статус развитых. Всего 7–8 стран можно отнести к высокоразвитым, они удерживают первенство по 50 макротехнологиям, на их долю приходится 92 % мирового объема наукоемкой продукции (доля США – 39 %, Японии – 30 %, Германии – 16 %, Китая – 6 %). В 2010 г., по прогнозам экспертов, мировой рынок наукоемкой продукции составит 3,5 трлн дол., из них 1,2 трлн дол. придется на информационные технологии. России, чтобы войти в сообщество развитых стран, необходимо иметь 8–12 % (250–360 млрд дол. в год) на этом рынке [2]. Объем мировой торговли лицензиями на объекты интеллектуальной собственности ежегодно увеличивается на 12 % при темпах роста мирового промышленного производства 2,5–3 % в год [3].

Практика показала, что уровень развития инновационной сферы (науки, технологий, наукоемких отраслей) создает основу устойчивого экономического роста, определяет границы между богатыми и бедными странами. Поэтому формирование национальных инновационных систем (НИС) является главным фактором долгосрочного роста мировой экономики. НИС – это совокупность государственных и частных организаций (предприятий), ведущих исследования и разработки, производство и реализацию высокотехнологичной продукции, а также органов управления и источников финансирования. Деятельность НИС регламентируется совокупностью законодательных и нормативных актов, инструкций и нормативов. Отметим, что условиями успешного функционирования НИС, кроме наличия передовой науки и образования, являются [4]:

- конкурентоспособный предпринимательский сектор в виде крупных корпораций;
- приоритет государственной политики в развитии образования, науки и технологий, создании благоприятных институциональных условий для инновационного роста;
- интеграция в глобальную инновационную сферу.

В технологически развитых странах основой экономического развития становятся корпорации, в которых лидирующую роль играют творческие учреждения (предприятия), производящие ценные знания и информационные ресурсы для удовлетворения политических, экономических, научных и культурных потребностей государства. Происходит становление нового производства, в котором наука становится его функцией, придавая ему наукоемкий характер.

Развитие новых информационных технологий расширяет процесс интернационализации хозяйственной деятельности. В настоящее время эта деятельность, известная как экономическая глобализация, охватывает практически все регионы мира.

В России инновационная активность реального сектора крайне низка: разработку и внедрение технологических инноваций осуществляют около 5 % промышленных предприятий (в развитых странах 80–87 %); на наиболее перспективные инновации расходы составляют 2,5 %; используется 8–10 % инновационных идей и проектов (в Японии – 95 %, в США – 62 %); из 500 запатентованных изобретений находит применение только одно [4].

Наибольшие затраты на инновации российских предприятий составляют приобретение машин и оборудования (62,2 %). В то же время на приобретение новых технологий расходуется только 18,3 % всех средств, затрачиваемых на инновации. Из них на приобретение права на использование объектов интеллектуальной собственности – 10,6 %. В общем объеме затрат предприятий на инновации подавляющую долю составляют собственные средства – 82,3 %, доля иностранных инвестиций – 5,3 %, федерального бюджета – 2,8 %, бюджетов субъектов Российской Федерации – 1,3 %, внебюджетных фондов – 2,7 % [4].

Внедрение инноваций все больше рассматривается как единственный способ повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности. Поэтому предприятия, преодолевая экономические трудности, начали своими силами вести разработки в области продуктовых и технологических инноваций.

Статистическое исследование инновационной деятельности в промышленности Самарской области, проведенное областным комитетом государственной статистики, показало, что в 2004 году в целом по области из 675 обследованных предприятий всех форм собственности, за исключением субъектов малого предпринимательства, 146 осуществляли меро-

приятия по созданию и внедрению технологических новинок. Это составило 20,8 % от общего количества всех обследованных организаций. В основном это достаточно крупные промышленные предприятия: автомобильный гигант – ОАО «АВТОВАЗ», нефтяная компания – ОАО «ЮКОС», производитель продуктов органического синтеза – ООО «Самараоргсинтез», производитель синтетического спирта для ароматизаторов – ЗАО «Нефтехимия», производитель готовых лекарственных средств – ОАО «Волгафарм», ОАО «Заволжский моторный завод», и др.

Все это обусловило то, что доля России в мировом экспорте составляет 1,5–1,6 %, а структура экспорта характеризуется сырьевой направленностью. Некоторые факторы, тормозящие развитие российского экспорта:

- низкая конкурентоспособность промышленной продукции, отсутствие средств для внедрения научных разработок и сертификации экспортной продукции;
- международная дискриминация российских экспортеров;
- пока еще низкий инвестиционный рейтинг России;
- разрыв связей с партнерами в странах СНГ;
- недостаток опыта и знаний российских экспортеров.

В настоящее время наблюдаются тенденции стабилизации сокращения иностранных инновационных вложений в экономику России по всем составляющим (прямым, портфельным и пр.). Данные табл. 1 позволяют судить о сегодняшнем месте России в мировом технологическом пространстве. Из таблицы видно, что Россия:

- по ВВП на одного занятого уступает США в 4 раза и в 3 раза странам Западной Европы;
- по доли наукоемкой продукции в товарном экспорте Россия находится на уровне Индии и в 9 раз уступает США, в 5 раз Китаю и 2,5 раза Италии;
- по индексу конкурентоспособности находится на 58-м месте, уступая Китаю и Индии;
- по доле информационного оборудования в мировом экспорте уступает всем указанным странам.

Следует отметить, что к началу 1990 годов в России был накоплен мощный научно-технический потенциал, по уровню сопоставимый с американским и европейским. Разработкой научно-технических проблем было занято более 4500 научных организаций, в которых работало около

2 млн человек, в том числе специалистов, выполняющих научные исследования и разработки, свыше 1,2 млн чел. В некоторых областях науки и техники, в ОПК профессионально квалификационный и образовательный уровень кадров был на уровне развитых стран, а в ряде случаев выше.

Таблица 1

**Наукоемкость и наукоотдача национальных экономик [6]**

№ п/п	Страна	ВВП, млрд дол.	ВВП на одного занятого, тыс. дол.	Доля расходов на НИОКР, в % ВВП	Текущий индекс конкурентоспособности	Доля наукоемкой продукции в товарном экспорте, %	Доля в мировом экспорте информационного оборудования, %
1	США	9875	73,1	2,64	2	28,2	16,3
2	Китай	5135	7,2	1,00	47	16,7	4,6
3	Япония	3425	56,0	3,04	15	26,3	11,5
4	Индия	–	4,9	–	36	3,2	–
5	Германия	–	56,0	2,44	4	15,3	4,8
6	Франция	–	56,5	2,17	12	19,4	3,4
7	Великобритания	–	54,5	1,87	7	26,2	5,3
8	Италия	1410	56,5	1,04	24	7,9	1,1
9	Россия	1185	18,0	1,01	58	3,1	0,2*
10	Канада	–	60,0	–	11	–	2,2

\* относится к региону Восточная Европа в целом.

По некоторым направлениям фундаментальных исследований, которыми занималась академическая, вузовская и ведомственная наука, страна имела несомненный приоритет. Однако отсутствие стимулов повышения конкурентоспособности промышленной продукции, с одной стороны, приводило к невостребованности производством результатов научных исследований и научно-технических разработок, с другой – существовавшая система отчуждения результатов интеллектуального труда слабо стимулировала нацеленность исследований и разработок на обслуживание нужд производства.

Таким образом, первоочередные задачи, стоящие сейчас перед нефтегазохимическим комплексом, это – ускоренное перевооружение техно-

логической базы, обновление производственных мощностей и развитие технологий по глубокой (многократной) переработке сырья.

Последние годы усилия нефтяников были сконцентрированы на добыче нефти, темпы роста которой начиная с 2000 года не опускались ниже 106 % в год. Объем извлеченного нефтяного сырья за 2000–2006 годы вырос с 323 млн тонн до 470 млн тонн (предварительный прогноз ЦДУ ТЭК). Наблюдавшееся замедление темпов роста в 2005 году до 102,5 % носит недолгосрочный характер, связанный с сокращением инвестиционных программ в компаниях нефтегазохимической отрасли, ставших участниками крупных сделок по слиянию и поглощению.

«Сибнефть», перешедшая под контроль «Газпрома», и «Юкос» со своим бывшим основным активом – «Юганскнефтегазом», ныне принадлежащим «Роснефти», внесли основной «вклад» в замедление темпов роста добычи. Сократив в силу разных причин объем инвестиций на тонну нефти, компании не смогли удержать добычу на уровне прошлого года. Зафиксированное «Росстатом» уменьшение инвестиций в основной капитал по добывающему сектору за восемь месяцев (на фоне 9-процентного роста в целом экономики) в значительной мере было обусловлено как раз ситуацией, сложившейся вокруг указанных компаний. При сохранении ими уровня добычи хотя бы на прошлогодней отметке прироста рассматриваемого показателя в России составил бы по итогам года примерно 105,5 %. В абсолютном выражении цифра превысила бы предварительную оценку ЦДУ ТЭК на 14 млн тонн нефти.

Результатом произошедшего инвестиционного спада, вызванного переделом собственности в отрасли, стало сохранение объемов экспорта сырой нефти на уровне прошлого года. Впервые за последние шесть лет Россия не смогла увеличить этот показатель.

Несмотря на более чем скромные результаты по экспорту нефти в 2005 году, за 2000–2006 годы объем ежегодно вывозимого сырья вырос на 78 % и составил 257 млн тонн. При этом темпы увеличения экспорта, прежде всего сырой нефти, показывают, что вывоз сырья стал приоритетным направлением развития российской нефтехимической отрасли. Что касается ситуации с экспортом нефтепродуктов, то можно констатировать доминирование в его структуре самого «дешевого» продукта нефтепереработки – мазута. На долю этого остаточного продукта производства бензина и дизельного топлива приходится более половины всего физического объема экспорта нефтепродуктов. Вместе с тем структура производства топлива, когда при выработке одной тонны бензина и двух тонн дизтоп-

лива образуется примерно две тонны мазута, показывает, что технологический уровень российской нефтепереработки крайне низок. Он не способен поддерживать современную структуру производства с высокой долей выхода светлых нефтепродуктов.

Из-за дефицита в отрасли производственных мощностей по гидрокрекингу невозможно осуществлять переработку мазута, тем самым повышая уровень переработки нефти, который сейчас крайне низок. Внутренний спрос на мазут невелик, что во многом связано с переориентацией тепловой электроэнергетики на более дешевый и экологически чистый природный газ.

Существенный спрос внешнего и внутреннего спроса на бензин, особенно высококачественный (в первую очередь обусловленный высокими темпами увеличения автопарка страны), привел к тому, что государство, пытаясь как-то стимулировать производство бензина и одновременно воспрепятствовать подъему цен на топливо, установило на мазут минимальную цену, по сравнению с другими продуктами, экспортную пошлину. Однако, по мнению генерального директора «Сургутнефтегаза» Владимира Богданова, в условиях, когда государство снижает пошлины на мазут и поднимает их на дизтопливо, говорить об эффективности инвестиций трудно. Государство фактически демотивирует нефтяные компании – у них пропадает стимул инвестировать в нефтепереработку.

Развитие энергетики – наша стратегическая цель, и чтобы детально ее представлять, необходимо четко определить будущую структуру российского экспорта нефти и нефтепродуктов. Государство говорит о своем стремлении провести технологическое обновление ТЭКа, сделать отрасль современной и перспективной – в таком случае вопрос об увеличении глубины переработки сырья и обновлении всей нефтепереработки представляется наиболее актуальным. Если срочно не ликвидировать огромное отставание в области нефтепереработки, то уже в ближайшем будущем нам придется импортировать не только моторные и автомасла (что происходит уже сейчас), но и качественный бензин (который пока экспортируется).

Дополнительную важность проблеме придает ее экологическая составляющая. В настоящее время государством выделяются значительные средства на национальную программу «Здоровье» с целью улучшения качества жизни. Одновременно с этим Россия ратифицировала Киотский протокол, тем самым взяв на себя весьма серьезные обязательства по ограничению выбросов сероводородов и углеродов в атмосферу. Однако эффект от принимаемых мер, а также от продажи квот на выбросы может

быть сведен на нет низким качеством наиболее востребованного топлива – дизельного, существенно ухудшающего экологию. В настоящее время его качество таково, что в лучшем случае 18,5 % удовлетворяет требованиям стандарта Евро-2. Вместе с тем в ЕС уже в 2005 году был введен Евро-4, на порядок уменьшающий содержание серы в топливе по сравнению с Евро-2, а в 2008 году был принят стандарт Евро-5.

Наряду с внутренними проблемами обращает на себя внимание формирующаяся в мире тенденция по перемещению центров переработки нефти в места ее добычи. Так, страны ОПЕК уже сейчас пытаются увязывать возможность разработки месторождений на своей территории с одновременным строительством перерабатывающих мощностей. При этом говорится о поставках на мировой рынок не сырья, а готовых продуктов, что в перспективе способно стабилизировать ценовые колебания, связанные с нехваткой того или иного вида нефтепродуктов.

Однако самое главное преимущество для страны с ускоренным развитием нефтепереработки, а в перспективе и связанной с ней нефтехимии, состоит в возможности обеспечить устойчиво высокие темпы роста ВВП. Преобладание добычи и экспорта сырой нефти над переработкой привело к тому, что с 2002 года добывающий сектор отрасли в структуре производства валовой добавленной стоимости вырос с 6,7 % примерно до 8,6 %. А доля обрабатывающих отраслей, в число которых входит нефтепереработка и нефтехимия, осталась на уровне 2002 года и составляет 17,2 % (по данным Росстата). Вместе с тем увеличение выпуска и экспорта продукции с высокой долей добавочной стоимости (прежде всего бензина, дизельного топлива, масел, авиационного керосина) позволит повысить темпы роста в обработке и тем самым будет способствовать решению приоритетной задачи – удвоение ВВП.

Другими словами, повышение темпов роста в обрабатывающих отраслях нефтяного сектора по сравнению с добывающими может стать одной из стратегических целей и показателем, характеризующим качество и динамику развития энергетической отрасли страны.

Переход к ускоренному развитию нефтепереработки, не говоря уже о нефтехимии, перспективен сейчас еще и тем, что в Азии, прежде всего в Китае и Индии, активно идет процесс формирования новых крупных рынков потребления продукции нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности. Так что представляющееся сейчас недостатком расположение сейчас большинства заводов в глубине страны может стать преимуществом: они окажутся с новыми рынками сбыта. При этом бли-



жайшие годы – наиболее удобное время для выхода на новые азиатские рынки. Пока они находятся в стадии активного роста, есть шанс занять позиции в секторе сбыта продуктов высокой степени переработки.

Активизация процессов формирования сильного перерабатывающего и нефтехимического комплексов позволит решить проблемы, которые могут возникнуть в Западной Сибири после 2020 года, когда, по словам уже упомянутого главы «Сургутнефтегаза», около 75 % запасов региона будет извлечено. В этом случае проблема эффективного использования трудовых ресурсов и созданной еще во времена СССР инфраструктуры может быть успешно решена. Достойным примером развития регионов с истощающимися ресурсами является Татарстан, пик добычи на территории которого пришелся на вторую половину прошлого века.

В настоящее время усилия нефтяной отрасли республики в основном сконцентрированы на формировании крупного многопрофильного нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплекса в Нижнекамске. В дальнейшем это позволит компаниям региона выйти на более высокий уровень развития, предложив рынку качественную продукцию с высокой долей добавочной стоимости.

Один из наиболее вероятных альтернативных вариантов развития предполагает как минимум сохранение опережающих темпов роста добычи по сравнению с темпами роста переработки. Однако такой экстенсивный путь развития в долгосрочной перспективе для страны достаточно рискован и неэффективен.

По оценкам главы «Росэнерго» Сергея Оганесяна, для освоения любого шельфового месторождения требуется \$ 20 млрд. Всероссийский научно-исследовательский институт по переработке нефти оценивает объем инвестиций в модернизацию производственных мощностей для выпуска требуемого количества топлива примерно в \$ 30 млрд. Таким образом, оба варианта развития энергетики предполагают огромные объемы первоначальных инвестиций. Вопрос выбора между количеством и качеством при конкретизации отраслевой стратегии страны является принципиальным и должен ориентироваться на долгосрочный, а не краткосрочный эффект от вложений. Ставка на долгосрочный успех предполагает ускоренное развитие обрабатывающего сектора нефтяной отрасли. При неизбежном и постоянном росте цен на углеводородные ресурсы (что связано с конечностью запасов нефти, увеличением объемов ее потребления, отсутствием заметных продвижений в поиске альтернативных источников энергии) этот вариант обеспечивает относительную равномерность получения доходов в течение длительного времени.

Сейчас на первый план выходят проблемы более прогрессивного регулирования экономики, усиления участия государства, возможных форм эффективного государственно-частного партнерства. И от решения данных задач применительно к отечественной нефтепереработке и нефтехимии во многом зависит будущая модель развития экономики России.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Исмаилов Т.А., Гамидов Г.С.* Инновационная экономика – стратегическое направление развития России в XXI веке // *Инновации.* № 1, 2009.
2. *Лукьянов Ф.* Путин-2: Неевропейская Россия // *Россия в глобальной политике.* 2009.
3. *Фомичев Ю.* Интеллектуальная собственность: правовая защита, управление, коммерциализация // *Человек и Труд.* № 3, 2009.
4. *Иванова Н.И.* Инновационная экономика России в глобальном контексте // *Передовые Технологии России.* 2009.
5. *Хадыков А.Т.* Оценка конкурентоспособности технологического автоматизированного оборудования. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2009.
6. *Бендилов М.А., Фролов И.Э.* Рынки высокотехнологичной продукции: тенденции и перспективы развития // *Маркетинг в России и за рубежом.* № 2, 2008.

Костюков А.В., аспирант

Волкова Г.М., к.э.н., доцент – научный руководитель

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА РОССИИ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Мировой экономический кризис оказал значительное воздействие на денежно-кредитную политику в России и привел к существенным изменениям в ее инструментарии.

Новый этап в проведении денежно-кредитной политики начался со стабилизации курса рубля и с возобновления роста цен на нефть на мировом рынке с весны 2009 года (рис. 1).



Источник: [www/fx-commodities.ru](http://www.fx-commodities.ru)

Рис. 1

На этом этапе произошла стабилизация валютных резервов и даже зафиксирован некоторый их рост в отдельные периоды (рис. 2).

Центральный банк РФ существенно сократил объемы помощи банковской системе через инструменты денежно-кредитной политики, в частности предоставления ликвидности. С мая 2009 года начали расти нормативы обязательного резервирования (рис. 3).



Источник: [www/cbr.ru/hd](http://www/cbr.ru/hd)

Рис. 2



Источник: [www/cbr.ru](http://www/cbr.ru)

Рис. 3

Вместе с тем в денежно-кредитной политике, проводимой Банком России, появились тенденции, действовавшие в обратном направлении – в сторону ее смягчения. Так, в конце апреля 2009 года началось снижение ставки рефинансирования. С первого июня 2010 года ставка Банка России была понижена до рекордной отметки в 7,75 % (рис. 4).



Источник: [www/cbr.ru](http://www/cbr.ru)

Рис. 4

После того как в феврале 2009 года завершилось обвальное падение рубля, возобновился рост денежной массы. Темп прироста денежной массы на 01.07.10 по сравнению с 01.07.09 составил 30,6 %, в то время как на 01.07.09 по сравнению с 01.07.08 он был отрицательным (–7,6 %). В реальном выражении, т. е. с учетом инфляции на потребительском рынке, денежная масса М2 за первое полугодие 2010 года возросла на 4,9 %.

В 2009 году удалось сохранить доверие клиентов к банковскому сектору и избежать банковской паники. Возобновился приток вкладов в коммерческие банки. Это стало возможным благодаря эффективному функционированию системы страхования вкладов населения, а также повышению кредитными организациями процентных ставок по вкладам. В результате прирост банковских вкладов населения оказался выше, чем в 2008 году. Прирост денежных вкладов населения в первом полугодии 2010 года составил 20,1 %.

Анализируя общие итоги проведения денежно-кредитной политики в период кризиса, можно сделать вывод о том, что усилиями Правительст-

ва РФ и Банка России удалось поддержать стабильность банковской и платежной систем, не допустить возникновения системного банковского кризиса.

Однако, несмотря на поддержку финансовой системы и совокупного спроса, сдержать падение производства в 2009 году не удалось. Отчасти это связано с тем, что поддержка валютного курса рубля в начале 2009 года фактически привела к сокращению денежной массы. К тому же так и не заработали каналы передачи сигналов от денежно-кредитной политики к банковской системе, направленные на поддержку реального сектора экономики (например, в форме банковского кредитования).

С начала 2010 года ситуация стала меняться. Общий объем кредитов, выданных коммерческими банками физическим и юридическим лицам, с 01.07.09 по 01.07.10 увеличился на 0,4 %.

Начавшееся восстановление кредитования происходит в соответствии с целым рядом предпосылок, сформировавшихся в последнее время. Основными из них являются низкие процентные ставки и высокий уровень избыточной ликвидности на денежном рынке. Процентные ставки по кредитам нефинансовым организациям снизились с 17,4 % в январе 2009 года до 10,5 % в июле 2010 года и вышли на докризисный уровень (рис. 5).

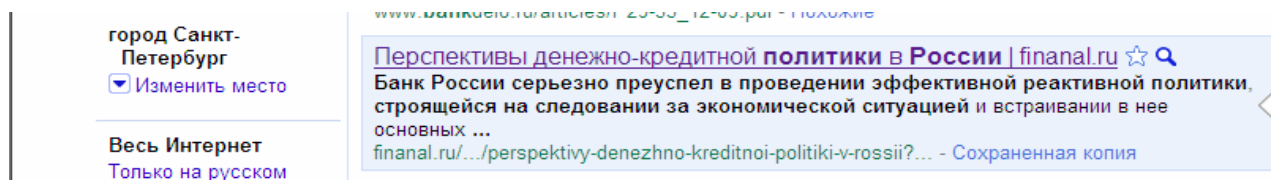


Источник. [www/cbr.ru](http://www/cbr.ru)

Рис. 5

В то же время низкий спрос на денежные средства все еще ограничивает кредитную активность. Однако по мере восстановления совокупного спроса будет происходить и постепенное восстановление кредитной активности.

## ОЦЕНКА ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА РОССИИ



The screenshot shows a browser interface. On the left, there is a location dropdown menu set to 'Санкт-Петербург' with an option to 'Изменить место'. Below it, there is a search bar with the text 'Весь Интернет' and 'Только на русском'. The main content area displays a search result for 'Перспективы денежно-кредитной политики в России | finanal.ru'. The snippet of the result reads: 'Банк России серьезно преуспел в проведении эффективной реактивной политики, строящейся на следовании за экономической ситуацией и встраивании в нее основных ...'. Below the snippet, the URL 'finanal.ru/.../perspektivy-denezhno-kreditnoi-politiki-v-rossii?... - Сохраненная копия' is visible.

Банк России преуспел в проведении эффективной реактивной политики, строящейся на следовании за экономической ситуацией и встраивании в нее основных денежно-кредитных параметров (денежная масса, регулирование курса национальной валюты, регулирование ликвидности банковского сектора и обеспечение его устойчивого функционирования). В то же время говорить о том, что денежно-кредитная политика Банка России решающим образом влияет на количественные значения этих денежно-кредитных параметров, не приходится. Это, собственно, и констатируют Основные направления, где все сценарии развития российской экономики строятся в зависимости от цен на нефть и соответствующих им темпов роста и движения капитала.

Основная проблема политики ЦБ РФ – ее нацеленность исключительно на достижение ориентиров по финансовым показателям (инфляция и курс рубля), из чего следует, что Банку России абсолютно незачем следить за реальной экономикой. Банк России, декларируя процентную политику, планирует строить ее исключительно с целью сдерживания инфляции вне зависимости от экономической обоснованности. Управлять инфляционными процессами можно как через повышение стабильности финансовых рынков, рост конкуренции и ограничение роста тарифов естественных монополий, так и используя падение потребительского спроса и сжатие денежного предложения. В последнем случае (что сейчас и наблюдается) очевидно, что плюсов от низкой инфляции экономика не ощутит.

Нынешнее замедление инфляции связано именно с сокращением спроса и сдерживанием роста тарифов естественных монополий, а не с уменьшением денежной массы. Тем более, что после падения в январе

2009 года на 11 %, денежная масса демонстрировала устойчивый рост из месяца в месяц. Для регулирования инфляции процентные ставки еще сохраняют некоторую актуальность, но для ее обуздания необходимо использовать либерализацию рынков, антимонопольное законодательство, налоговое регулирование и т. д.

Банк России снижает ставку рефинансирования с апреля 2009 года. Тем не менее ее влияние на экономику по-прежнему невелико, поэтому ЦБ РФ продолжает активно использовать «административные» меры. К ним можно отнести ограничения по наращиванию иностранных активов банков под угрозой отлучения от рефинансирования, письма с требованиями ограничить потолок ставок по депозитам населения для всей банковской системы на основе данных только по десяти крупнейшим банкам, установку ежемесячных нормативов по кредитованию в частных банках, получающих господсць.

Стабилизация объемов производства, наблюдаемая в последние месяцы, была практически полностью обеспечена благоприятными внешними факторами (повышение цен на нефть, восстановление спроса на российское сырье и полуфабрикаты, достаточно успешная реструктуризация внешней частной задолженности). Вместе с тем доминирование внешних факторов в процессе экономической стабилизации создает определенные ограничения и угрозы, которые заключаются в экзогенности (нерегулируемости) позитивных сегодня стабилизирующих факторов (колебания мировой конъюнктуры могут достаточно быстро изменить вектор воздействия), в постепенности и длительности восстановления мировой экономики, означающие для России фактически период стагнации.

После преодоления наиболее острой фазы кризиса перед Правительством РФ и Банком России встала задача поддержки реального сектора национальной экономики, решение которой состояло в непростом и противоречивом выборе мероприятий, поскольку, в отличие от большинства стран, в России до конца 2009 года наблюдалось падение производства одновременно с высокой инфляцией и девальвацией рубля. Стратегический выбор осуществлялся между жесткой денежной политикой и масштабной государственной помощью всем.

Снижение ставки рефинансирования, на чем настаивали представители банковского сообщества и реального сектора экономики, позволило бы в начале 2009 года стимулировать внутренний спрос и расширить кредитное предложение. Руководство Банка России и экономического блока Правительства РФ предпочло оживлению производства финансовую ста-



билизацию. Результаты названных мер проявились достаточно быстро – курс рубля стабилизировался, стоимость бивалютной корзины снизилась на 10 % от максимального уровня, а инфляция – до 8,8 %. Однако падение ВВП в 2009 году составило 7,9 % – одно из максимальных в мировой экономике.

Сегодня восстановительный рост российской экономики, обеспечиваемый благоприятными внешними условиями, не может быть поддержан банковским кредитованием. Политика дорогих денег, проводимая в кризисных условиях, привела к усугублению системной проблемы, состоящей в углублении разрыва в параметрах кредитных ресурсов, которые запрашивают предприятия нефинансового сектора и предлагают кредитные организации. Проблема эта не может быть быстро ликвидирована – ее решение займет достаточно длительное время (от 6 месяцев до года). Сближение процентных ставок по спросу и предложению будет определяться как восстановлением экономики (повышение рентабельности и увеличение номинальных доходов), так и снижением уровня инфляции, стабильным курсом рубля и ростом сбережений нефинансового сектора.

Положительным опытом в борьбе с кризисными явлениями в экономике России можно признать введение системы государственных гарантий и страхования экспортных контрактов, а также начавшуюся работу со стороны ЦБ РФ и Федеральной налоговой службы РФ по открытому доступу к информации, позволяющей уточнить финансовые показатели и деловую репутацию корпоративных заемщиков.

Начиная примерно с 2000 года Банк России фактически проводил политику неявного валютного управления (currency board). Практически все обязательства Банка России разрабатывались под международные активы в процессе валютных интервенций. Однако валютный кризис и кризис ликвидности прошлого года показали очевидные недостатки подобного подхода. Еще в конце 2008 года девальвация рубля казалась невыносимой – золотовалютных резервов хватало на то, чтобы выкупить все напечатанные рубли. Но девальвация состоялась. Основной причиной этого явились рыночные ожидания. Экономика накопила очень большой валютный риск из-за фиксированного курса рубля, и никакие резервы не смогли справиться с законами рынка.

Валютная политика Банка России направлена на сглаживание волатильности курса рубля и постепенный переход к свободному курсообразованию. Впервые Центробанк не определяет в качестве целей поддержание стабильности национальной валюты и не указывает диапазон из-

менения реального эффективного курса рубля, что должно заставить экономических агентов в большей степени ориентироваться на процентные ставки Банка России. Заявленный переход к свободному плаванию курса рубля – самое важное. Именно рыночный свободный курс национальной валюты позволит ЦБ РФ проводить собственную, а не импортируемую денежно-кредитную политику, ключевым инструментом которой должны стать процентные ставки.

Другой вопрос, что переход к режиму свободного плавания рубля в условиях экспортно-ориентированной экономики является в большей степени политическим решением, и потому, очевидно, зависит не только от Банка России. Важным аспектом перехода к свободному курсообразованию является необходимость регулирования притока в страну спекулятивного капитала, в том числе для проведения валютного и процентного арбитража. Несмотря на то, что в настоящее время наблюдается тенденция к росту таких операций, этот важный вопрос не нашел должного отражения в действиях Банка России.

## **ПРОБЛЕМЫ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ**

Важнейшим уроком кризиса стало понимание того, что российская экономика как никогда нуждается в расширении внутреннего спроса на продукцию отечественных производителей, для чего в первую очередь требуется расширить кредитование. Расчеты показывают, что для стабильного развития национальной экономики объем кредитования должен ежегодно возрастать минимум на 25 %.

Однако почти два года объем банковского кредитования практически не растет. Сокращение кредитования на практике приводит к росту инфляции, поскольку компании закладывают дефицит долговых ресурсов в цены, завышая их.

Нынешняя стагнация кредитования, препятствующая восстановлению экономики страны, свидетельствует о необходимости проведения комплексной политики, имеющей целью расширить предложение финансовых ресурсов со стороны отечественной банковской системы.

*Во-первых*, большинство компаний и даже целые отрасли не знают перспектив развития рынка, а значит, сдерживается инвестиционная активность, закладывается существенная маржа риска в цены на продукцию. В этих условиях банки, как правило, испытывают дефицит новых заемщиков с нормальным финансовым состоянием и понятными перспективами

развития. Поэтому остается актуальным создание и внедрение эффективной государственной политики, направленной на достижение экономического роста и имеющей четкую перспективу развития отраслей и крупных производств. Необходимы эффективные меры по созданию устойчивой ресурсной базы отечественного бизнеса. Концептуальными основами данной политики должны стать ориентация на внутренний спрос, повышение качества жизни граждан и активное импортозамещение.

*Во-вторых*, экономика России уже длительное время испытывает дефицит долгосрочных ресурсов. Сегодня не существует сколько-нибудь значимых ресурсов пенсионных фондов и страховых компаний, традиционно являющихся основными источниками долгосрочного инвестирования. Долгосрочные ресурсы не могут быть созданы, если экономика страны недостаточно монетизирована (коэффициент монетизации отечественной экономики – отношение денежного агрегата М2 к ВВП – составил в первом полугодии 2010 года 40 %, тогда как в развитых странах он колеблется от 70 до 110 %, а в Китае доходит до 205 %). А нехватка денежных ресурсов приводит к тому, что рублевые средства предоставляются на краткие сроки и по запретительным ставкам доходности. Очень часто средства физических лиц и организаций выводятся из России, работая на зарубежные экономики. В итоге финансовая система страны слабо влияет на модернизацию национальной экономики. По данным Росстата, источниками обновления основного капитала в большинстве случаев (41,5 %) являются собственные средства компаний и бюджетные ресурсы (21,24 %). Банковская система финансирует около 10 % обновления основного капитала. Выход из такого положения – создание долгосрочных фондов денежных средств. Но эту задачу не решить без внедрения процентной политики, которая задает долговременный тренд цены денежных ресурсов и способствует появлению уверенности у экономических агентов в сохранности их средств и прогнозируемости процентных ставок.

*В-третьих*, несовершенство нормативно-правовой базы и судебной практики негативно влияет на деятельность банков (что активно обсуждалось на состоявшемся в апреле 2010 года XXI съезде Ассоциации российских банков). Особенно очевидно правовое несовершенство в залоговом обеспечении по кредитам. В российском законодательстве не существует универсального определения залоговой стоимости, из-за чего для кредитных организаций возникает риск регулярного пересмотра резервов, создаваемых по ссудам, обеспеченным залогами.

## СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА

По заявлению председателя Банка России, отечественная банковская система, правительство и Банк России уже научились действовать в условиях мирового кризиса.

Кредитная активность банков все еще остается низкой, несмотря на наметившийся определенный рост. Банки по-прежнему рассматривают кредитование реального сектора как весьма рискованное занятие и предпочитают работать с ценными бумагами и накапливать ликвидность. В этой ситуации Банк России не исключает повышения норматива обязательного резервирования для кредитных организаций. Также Центробанк изучает возможность введения льготного порядка резервирования по обязательствам российских банков на срок более трех лет.

В целях выхода из кризиса и проведения эффективной денежно-кредитной политики ведущие финансисты страны, ученые и практики предлагают следующие меры:

- сохранить практику предоставления субординированных кредитов, распространить ее на более широкий круг банков, включая региональные;
- для обуздания инфляции использовать институциональные и геоэкономические меры: либерализацию рынков, антимонопольное законодательство, налоговое регулирование и т. д.;
- сформировать внутренние источники финансирования, которые сделали бы развитие внутриэкономических процессов менее зависимыми от мировой конъюнктуры;
- обеспечить отрасли экономики внутренними ресурсами при одновременном сохранении оптимального уровня валютного курса;
- создать долгосрочные фонды денежных средств;
- проводить политику, ориентированную на внутренний спрос продукции отечественных производителей;
- сохранить ряд новых инструментов, появившихся в кризисный период, например кредиты без обеспечения;
- провести докапитализацию банковской системы;
- использовать отдельные элементы контроля над капиталом и обязательной продажи части валютной выручки;
- обеспечить снижение процентных ставок (пусть временное), организовать удовлетворение спроса на деньги через рефинансирование банков;

- сделать выбор в пользу политики управления обменным курсом;
- продолжить политику сближения процентных ставок по спросу и предложению.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».
2. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2010 год и период 2011 и 2012 годов. М.: ЦБ РФ, 2009.
3. Официальный сайт Банка России [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
4. *Лаврушин О.И.* О направлениях модернизации денежно-кредитной политики // Банковское дело, № 12, 2009.
5. *Гавриленков Е.Е.* Задачи прежние, а ситуация – другая // Банковское дело, № 12. 2009.
6. *Солнцев О.Г.* Выбирать все равно придется // Банковское дело, № 12. 2009.
7. *Матросова Е.В.* Денежно-кредитные маневры Банка России: чего ждать и на что надеяться // Банковское дело, № 12. 2009.
8. *Головнин М.Ю.* Денежно-кредитная политика после кризиса // Банковское дело, № 12. 2009.
9. *Милюков А.И.* Кредитование в России: некоторые уроки кризиса // Банковское дело, № 5. 2010.
10. *Моисеев С.Р.* Кто и как принимает решения в Центробанках // Банковское дело, № 5. 2010.
11. *Игнатьев С.* К внешним шокам мы сейчас готовы лучше // Банковское дело, № 7. 2010.

**Кузнецов А.А.**, магистрант

**Кальварский Г.В.**, к.э.н., доцент – научный руководитель

## **ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС РОССИИ**

История российского венчурного бизнеса началась в 1993 году с приходом в Россию крупных фондов прямых инвестиций под управлением Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).<sup>1</sup> В тот период была запущена программа по созданию 11 региональных венчурных фондов. Каждый региональный фонд обслуживал отведенную ему территорию России, располагая капиталом в размере 10–30 млн дол., к которому дополнительно добавлялись еще 20 млн дол. на финансирование работы управляющих компаний и других издержек. Каждый фонд предназначался для инвестиций в компании с числом работающих от 200 до 5000 человек, приватизированные в соответствии с программой правительства РФ. Это были фонды поздних стадий, основной объект деятельности которых – средние и крупные предприятия. Инновационные стартапы находились вне сферы интересов этих фондов.

Вслед за ЕБРР другим крупным игроком на стадии зарождения прямых и венчурных инвестиций стала Международная финансовая корпорация (IFC) – инвестиционное подразделение Мирового банка, специализирующееся на финансировании частного сектора в странах с переходной экономикой. Также была развернута двусторонняя российско-американская инвестиционная программа, благодаря которой появился Инвестиционный фонд США-Россия (The US-Russia Investment Fund), капитал которого составлял 440 млн дол. Целью фонда стали прямые и венчурные инвестиции в российские предприятия. Затем в Россию пришли и другие крупные фонды, в т. ч. представляющие капитал крупных западных институциональных инвесторов (пенсионные фонды, страховые компании и т. д.)

Ряд экспертов считали, что такой интерес к поддержке инновационных начинаний обусловлен тем, что после развала СССР сравнительно легко и просто удастся отыскать спрятанные большевиками сокровища в виде уникальных технологий, засекреченных технических решений и не-

---

<sup>1</sup> Отдельные прецеденты инвестиций в инновационные стартапы по венчурным схемам имели место в 1988–1993 годах в рамках системы кооперативов и центров научно-технического творчества молодежи (кооператив «АНТ», «РостИнвест» и ряд других инициатив).

занятых рыночных ниш, которые быстро и без особенных хлопот обогатят тех, кто «успеет» вложиться.

Экономический кризис 1998 года стал переломным событием для еще неокрепшей индустрии прямых и венчурных инвестиций, поскольку из действующих на то время примерно 40 фондов многие были вынуждены свернуть свою деятельность, а из 11 управляющих компаний ЕБРР остались три: Quadriga, Eagle и Norum. В течение двух лет после кризиса 1998 года объем прямых инвестиций в России, в отличие от стран Центральной и Восточной Европы, сокращался.

С начала 2001 года объем прямых и венчурных инвестиций в России начал расти. Это объясняется серьезным улучшением макроэкономических показателей страны после кризиса и ростом потребительского спроса. Также заявили о себе инвестиции в технологические компании, в т. ч. малые. Одним из основных катализаторов этого процесса стал общемировой интернет-бум конца 1990 годов. Всплеск инвестиций в Интернет в России достиг максимума в начале 2001 года, уже после окончания бума в остальном мире. В 2000–2001 годах был проинвестирован ряд российских интернет-компаний (Yandex, Ozon, Rambler). Затем наступил спад, связанный с общемировым сокращением прямых и венчурных инвестиций. С конца 2002 года объем инвестиций в России вновь возрос, и развитие индустрии продолжилось. Постепенно растет число прецедентов инвестирования в малые инновационные компании на стадии start-up.

На сегодняшний день инфраструктура и масштабы венчурного капитала в России «скромные»: 108 венчурных фондов с активом \$ 2 млрд, реально действуют из них 43.

Причины этого – отсутствие спроса на высокотехнологичную продукцию в стране, нет экономической мотивации и желания заниматься рисковым бизнесом у компаний.

Но ситуация должна вскоре измениться, правительство Российской Федерации не первый год всячески способствует развитию инноваций в нашей стране. Создаются новые фонды с частично государственным участием, открываются бизнес-инкубаторы, все чаще проводятся различные мероприятия, направленные на то, чтобы свести потенциальных инвесторов с предпринимателями. Параллельно идет работа, направленная на упрощение деятельности как венчурных инвесторов, так и инноваторов, что в будущем должно значительно упростить жизнь как первым, так и вторым, а также ускорить вывод новых продуктов на рынок и облегчить

доступ иностранного капитала. Самым амбициозным проектом, без сомнений, является создание российского аналога «Силиконовой долины<sup>1</sup>», научно-технологического комплекса по разработке и коммерциализации новых технологий, который обещает стать городом будущего и колыбелью новейшей технологий, прообразом которого станет регион в штате Калифорния (США), отличающийся большой плотностью высокотехнологичных компаний.

По сути, Россия стремится к тому, чтобы стать современной, инновационной страной, где созданы условия для развития местных компаний, которые будут строиться на основе предпринимательской культуры и смогут конкурировать на международном рынке. Учитывая тот факт, что в наследство от советских времен России достались опытные научные и технические кадры, а также высококачественное высшее образование, такая цель вполне обоснованна.

Согласно концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, Россия должна стать одним из глобальных лидеров мировой экономики благодаря переходу от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития.<sup>2</sup> Согласно данной концепции, такой переход будет осуществлен в два этапа:

I этап 2008–2012:

- реализация и расширение глобальных конкурентных преимуществ, которыми обладает российская экономика в «традиционных» сферах (энергетике, транспорте, аграрном секторе, переработке природных ресурсов);
- создание институциональных условий и технологических заделов, обеспечивающих на следующем этапе системный перевод российской экономики в режим инновационного развития.

---

<sup>1</sup> СИЛИКО́НОВАЯ ДОЛІ́НА (Silicon Valley), журналистское клише для обозначения долины Санта-Клара в штате Калифорния (США), к юго-востоку от Сан-Франциско. Название обязано производству полупроводников и электронной техники. Ядром роста стал Стэнфордский университет в Пало-Альто, где с 1940 годов велись исследования в области электроники. Первый крупный завод ЭВМ был открыт в 1956 г. фирмой IBM в г. Сан-Хосе. Силиконовая долина – олицетворение высокотехнологической промышленности (особенно радиоэлектроники и ракетостроения) и высокого уровня жизни.

<sup>2</sup> Источник: Министерство экономического развития Российской Федерации.



## II этап 2012–2020:

- повышение глобальной конкурентоспособности экономики на основе ее перехода на новую технологическую базу (информационные, био- и нанотехнологии), улучшения качества человеческого потенциала и социальной среды, структурной диверсификации экономики.

Немалую роль в реализации данного плана занимает созданный в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 июня 2006 года № 838-р государственный фонд фондов ОАО «Российская венчурная компания» – один из ключевых инструментов государства в деле построения национальной инновационной системы.

Приоритетные направления инвестирования венчурных фондов, формируемых с участием ОАО «РВК», определены в соответствии с Перечнем критических технологий, утвержденным Президентом Российской Федерации, в который входят:

- безопасность и противодействие терроризму;
- живые системы (понимаемые как биотехнологии, медицинские технологии и медицинское оборудование);
- индустрия наносистем и материалов;
- информационно-телекоммуникационные системы;
- рациональное природопользование;
- транспортные, авиационные и космические системы;
- энергетика и энергосбережение.

При участии РВК созданы венчурные фонды:

- «ВТБ – Фонд венчурный» (3061 млн руб.);
- «Биопроцесс Кэпитал Венчурс» (3000 млн руб.);
- «Максвелл Биотех» (3061 млн руб.);
- «Лидер – Инновации» (3000 млн руб.);
- «Тамир Фишман СИ ай Джи венчурный фонд» (2000 млн руб.);
- «С-Групп Венчурс» (1800 млн руб.);
- «Новые технологии» (3061 млн руб.).

Перечисленные фонды уже полностью сформированы и уже занимаются инвестиционной деятельностью. Причем пять из восьми фондов созданы на период от семи до восьми лет, что говорит о том, что типичная для российских фондов тенденция – выходить из капитала инвестируемых компаний как можно раньше – уступает место традиционным в мировом венчурном бизнесе срокам.

При оценке масштабов российского сектора венчурного инвестирования следует учитывать ряд особенностей:

- часть проинвестированных компаний номинально российскими не являются, поскольку зарегистрированы за границей, и, таким образом, статистические данные по всему российскому венчурному бизнесу отражают деятельность компаний, «связанных с Россией» (т. е. реально работающих на российском рынке, или имеющих в России производственные подразделения)<sup>1</sup>;
- в 1990-х годах в области прямых и венчурных инвестиций доминировал иностранный капитал. В последние годы этот перекося уменьшается, и доля российских инвесторов увеличилась до уровня 20 %;
- достаточно развитый, по мировым меркам, сектор private equity, ориентированный на стадию расширения и реструктуризацию бизнеса. Из этого можно сделать вывод, что инвесторы в России предпочитают менее рискованные способы получения дохода и вложение в уже состоявшиеся компании на поздних стадиях. Статистика РАВИ показывает, что основная часть прямых и венчурных инвестиций относится к стадии расширения и последующим стадиям;
- очень небольшое число созданных в России венчурных фондов (большинство фондов зарегистрировано за границей), что объясняется наличием пробелов в инвестиционном законодательстве. Только в 2003 году появилась законодательно оформленная возможность создавать ЗПИФы;
- практически отсутствует выход через IPO в связи с относительной неразвитостью фондового рынка (к 2004 году – два выхода через IPO). Основными типами выходов являются либо МВО/МВИ, либо продажа стратегическому инвестору. Преобладание того или другого типа менялось со временем. В 2003 году 52 % выходов – это выкуп менеджерами. В 2004 и 2005 годах более половины всех выходов пришлось на продажу стратегическим инвесторам – 52 и 64 % соответственно;

---

<sup>1</sup> Согласно обзорам РАВИ (Российская ассоциация прямого и венчурного инвестирования), количество профинансированных в 2003–2004 годах компаний – 71, а в 2005 году – 33. Средний размер сделки в 2004 году – 5,14 млн дол., а в 2005 – 7,5 млн дол.

- развитие инновационных технологий сдерживается наличием более привлекательных возможностей для инвестиций, например вложения в рынок недвижимости в крупных городах. Но вполне вероятно, что произошедший финансовый кризис качнет маятник привлекательности как раз-таки в сторону венчурных проектов;
- разрозненность венчурных инвесторов;
- «скрытость» именно сферы стартапов. Дело в том, что информация о венчурных сделках часто является закрытой. В случае доступной информации их объемы – слишком невелики для того, чтобы быть опубликованными в прессе или влиятельных аналитических обзорах. Обычно информация становится широко известной для экспертов, лишь когда объемы сделки превышают 1 млн дол., а таких сделок в России сравнительно немного. Косвенно о наличии достаточно большого количества инвесторов свидетельствует тот факт, что на территории практически каждого российского вуза или НИИ функционирует хотя бы несколько предприятий в области науки и научного обслуживания, причем часть из них – преуспевающие. Инновационные стартапы попадают в официальную классификационную категорию ОК-ВЭД<sup>1</sup> «Наука и научное обслуживание». В России существует порядка 18–20 тыс. малых предприятий этой категории, следовательно, какая-то часть из них могла получать и инвестиции по венчурной схеме. Хороший источник информации о фирмах подобного типа – каталоги Российских венчурных ярмарок;
- «дешевизна» стартапов для внутренних рынков. Чтобы создать технологическую фирму, конкурентоспособную на рынках США, Евросоюза и Израиля, требуется не менее 3–5 млн дол. (а часто – гораздо большие суммы). Для создания проекта, ориентированного на российский рынок, в ряде случаев достаточно 0,2–0,7 млн дол., а инвестиции в объеме 1,5–2 млн дол. – уже очень серьезная сумма. Впрочем, данные подсчеты приблизительны, и объем необходимых инвестиций зависит от технологических особенностей того или иного проекта.

Так же в процессе своего развития отрасль венчурного инвестирования в нашей стране сталкивается со следующими проблемами, связанными с человеческим фактором:

---

<sup>1</sup> Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

- нехватка квалифицированных кадров;
- боязнь предпринимателей потерять свой бизнес;
- недостаточная осведомленность предпринимателей о механизме венчурного инвестирования,

а также с проблемами:

- нехватки наработанной юридической базы;
- территориальной;
- неразвитости инфраструктуры;
- государственной поддержки.

В целом можно сказать, что отрасль венчурного инвестирования в России только зарождается, но, тем не менее, несмотря на все сложности и проблемы, данный механизм финансирования сумел себя хорошо зарекомендовать.

Что касается самих инноваторов, то для них в последние годы стало значительно проще привлечь венчурный капитал. Это связано не только с ростом активности венчурных фондов, но и повышением информированности самих инноваторов. В настоящее время публикуется множество информации о венчурном бизнесе, проводятся венчурные ярмарки, все больше специалистов в венчурном бизнесе как среди консультантов, так и среди бизнес-ангелов. В данный момент можно смело утверждать, что венчурные инвестиции – уже не пугающий и незнакомый термин, пришедший извне, а перспективное направление инвестиционной деятельности, которое способно вывести Россию в мировые лидеры.

Литвинов А.О., магистрант

Трифорова Н.С., к.э.н., доцент – научный руководитель

## ПЕРВИЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКИНГОВОГО ПОДХОДА

### БЕНЧМАРКИНГОВЫЙ ПОДХОД

Бенчмаркинг (*англ.* benchmarking) – деятельность, посредством которой фирма изучает лучшую на рынке продукцию и маркетинговый процесс, используемый прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления возможных способов совершенствования ее собственных методов.

Родиной бенчмаркинга считается США. Однако в истории есть сведения о более раннем использовании понятия «бенчмаркинг». В Японии бенчмаркинг соотносится по содержанию с японским словом dantotsu, означающим «усилие, беспокойство, желание лучшего стать еще лучше».

Родоначальниками организационного бенчмаркинга принято считать японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. В 50-х гг. прошлого века представители японских компаний изучали американские журналы по менеджменту, тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по меньшей цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать лишь в конце 1970 гг. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и, в частности, компания Хегох стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Фирма детально исследовала опыт японской фирмы Fuji. Топ-менеджеры Хегох даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило Хегох снизить издержки, повысить производительность труда.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств» (определение Ф. Котлера), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу. Можно считать, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Итак, суть бенчмаркинга не только в том, чтобы посмотреть на чужой опыт и что-то из него повторить, а в том, чтобы разработать формализованную систему показателей эффективности, изучить, как достигается каждый из показателей, каков его вклад в общий успех, и затем уже осознанно воспроизвести и внедрить у себя необходимый набор бизнес-решений. В Китае известно правило китайского полководца, который писал: «Когда ты знаешь твоего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн». Бенчмаркинг впервые появился в 1972 году. Тогда исследовательская и консалтинговая организация PIMS (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила, что для того чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. В 1979 году американская компания Хегох приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Проект имел большой успех. Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства. Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа и не является новшеством для большинства предприятий, хотя он является более детализированной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа.

*Глобальная конкуренция.* В период глобализации бизнеса компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

*Вознаграждение за качество.* В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм – лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией.

*Необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий.* Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям независимо от размера и сферы деятельности необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

Иногда бенчмаркинг рассматривается как один из методов конкурентной разведки. Однако это не так, бенчмаркинг не сводится к сбору

информации о конкурентах. Это прежде всего метод управления. Он предполагает сбор открытой информации о лучшем опыте других компаний и структур, анализ и последующее внедрение этого опыта с целью повышения эффективности собственной деятельности.

Сбор информации – важная, но не единственная часть бенчмаркинга. И осуществляется он в открытой, легальной форме. Бенчмаркинг не имеет ничего общего с кражей или взломом. Специалисты по конкурентной разведке даже не подозревают, как много важных и полезных сведений об организации бизнеса можно узнать из открытых источников. Большая часть этих сведений не защищена никакими патентами.

К примеру, супермаркет как модель организации торговли возник благодаря появлению тележки на колесиках, которую покупатели заполняют большим числом продуктов. Легенда гласит, что торговец Сильван Голдман подсмотрел, как покупательница везет к кассе часть продуктов на детском колесном автомобильчике, и предложил обеспечить покупателей специальными тележками. Выпуск тележек был начат в конце 40-х гг., и их почти сразу начали использовать многие торговые компании.

Все хорошо знают, что менеджеры среднего и высшего звена, вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурентами, часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компании. Как показывает опыт, непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов и использованию новых технологий. Зачастую эта категория людей «пробивает» и внедряет необходимые преобразования, если руководство готово к этому. Заинтересованные менеджеры – это хороший потенциал для развития фирмы.

## **СБОР ИНФОРМАЦИИ**

Крупные успешные компании часто сами распространяют о себе информацию, подчеркивая таким образом свой статус лидера. Их высокая медиа-активность призвана обеспечить узнаваемость бренда и его позитивную репутацию. Сбор сведений об организации бизнеса в таких компаниях, проведенный путем мониторинга деловой и отраслевой прессы, даст немало ценных сведений для компании, только выходящей на новый рынок.

Практика показывает, что взгляд на свою организацию сквозь призму опыта лучших мировых компаний или лидеров отрасли позволяет найти новые ориентиры для повышения эффективности управления и решить прикладные вопросы, например:

- оптимально ли количество работников в том или ином подразделении;
- можно ли и дальше сокращать удельные издержки и на сколько;
- почему производительность труда в компании в 5 или в 10 раз меньше, чем у зарубежного конкурента;
- какие методы продвижения помогли конкуренту увеличить долю рынка на 5 %;
- как правильно выстроить взаимодействие сбытовиков, разработчиков и производителей;
- какие модели организации бизнеса в отрасли наиболее эффективны;
- как адаптировать лучший опыт к своим условиям?

Ценные сведения может дать опрос покупателей – современные исследовательские методы позволяют выявить не только существующие предпочтения клиентов, но и глубинные потребности и запросы, умение удовлетворить которые обеспечит компании значительные конкурентные преимущества.

Еще один метод сбора информации – экспертные интервью с отраслевыми аналитиками и контрагентами изучаемого бизнеса. Например, если вас интересует передовой опыт конкурентов в сфере рекламной политики, этот метод позволит выявить рекламные концепции конкурентов, распределение рекламы по группам носителей, основные целевые группы и их базовые ценности, на основе которых строятся рекламные сообщения.

Посещение выставок и анализ буклетов конкурентов также могут сыграть большую роль. Анализ успешного опыта, в том числе зарубежного, по составлению таких материалов (содержание, порядок и стиль изложения, принципы дизайна, качество полиграфии и пр.) позволяет российской компании сформировать предложение, которое по форме и качеству исполнения отвечает запросам клиентов.

Искусство эталонного сопоставления позволяет обнаружить то, что другие делают лучше нас и, изучив, совершенствовать и применять заимствованные идеи. Как говорил Томас Эдисон: «Продолжайте поиск новых и интересных идей, которые успешно использовали другие. Ваша идея должна быть оригинальна только в адаптации к проблеме, над которой вы в настоящее время работаете».

Анализ и сравнение своих показателей с показателями конкурентов и лучших организаций, изучение и применение успешного опыта других



у себя в компании способствует распространению передовых подходов к ведению бизнеса и непрерывному развитию.

Для российских компаний практика бенчмаркинга на сегодняшний день не является распространенной, хотя потенциал этого инструмента управления необходимо и возможно реализовать, постепенно вводя бенчмаркинг в арсенал менеджеров, обучая их методике проведения эталонного сопоставления.

Бенчмаркинг как инструмент управления в руках менеджеров позволяет мировому бизнесу развиваться в том направлении, которое доктор Эдвард Деминг концептуально определял следующим образом: «Конкуренция: кто-то выиграл – кто-то проиграл. Сотрудничество: выигрывают все».

Развитие бенчмаркинга способствует открытости бизнеса, повышению его эффективности, что так необходимо для российской экономики сегодня. Освоение этого метода управления и совершенствования бизнеса позволит российским компаниям, не только крупным, но также малым и средним, идти в ногу со временем и в ближайшем будущем занять достойное место на мировом рынке.

При позиционировании на конкурентном рынке необходимо постоянно держать руку на пульсе конкурентов, отслеживать их технологические новинки. Потоки получаемой информации не всегда могут стать новыми знаниями для бизнеса. Конкурентная разведка или ее более мягкий вариант – анализ конкурентоспособности – позволяют выявить различия между компанией и конкурентами, но не объясняют, как эти различия преодолеть и как завоевать наилучшие позиции на рынке. Сам по себе опыт не учит ничему, если он не изучается с помощью теории. Таким образом, чужой опыт необходимо адаптировать к своей компании, детально проанализировав реальную картину несоответствий и причин их возникновения. Возможность подобного «тюнинга» бизнес-процесса, настройки чужой практики «под себя» и предоставляет бенчмаркинг.

Планируя выход на рынок с применением метода бенчмаркинга, следует понимать, что эталонное сопоставление – это не простое копирование или подражание, промышленный туризм или шпионаж, не сравнительный анализ продукции, затрат или технологий, экономических и финансовых показателей конкурентов, особенностей их отношений с клиентами и поставщиками. Например, маркетинговый ход «загляни под крышку», который по очереди используют производители прохладительных напитков и пива, привлекая покупателей возможностью выиграть приз, это не бенчмаркинг, а копирование. Фред Боуерс: «Бенчмаркинг –

это процесс, при помощи которого организация обучается и который смоделирован по процессу обучения человека». В процессе обучения приобретает способность делать то, чего раньше не умел, воспринимать мир и связь с ним по-новому, развивать способность к творчеству.

Польза для предприятия, которое учится на лучших образцах, очевидна. Но какой смысл передовым компаниям раскрывать информацию о себе? Мотивы могут быть самые разные. Многие, например, считают престижным выступать в качестве эталона. Тем более, что это повышает их инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать свои интересы. Многие «открытые» компании полагают, что, пока их догоняют, они успеют придумать что-то новое, а опыт, который обычно перенимают в рамках бенчмаркинговых исследований, всегда «второй свежести». Для прорыва же нужны принципиально новые идеи, которыми обычно никто и никогда не делится и которые, напротив, тщательно охраняются.

Японцы уверены, что если компания кого-то учит, то при этом развивается и сама. Например, лауреаты японской премии качества охотно делятся своими успехами со всеми, кто заинтересован в этом.

Уже в ближайшем будущем неизбежен переход от существующего общества, в котором и причиной, и результатом чьего-то выигрыша обязательно будет чей-то проигрыш (win-lose), к обществу, в котором не должно (и не может) быть проигравших (win-win). Совместная работа на благо компании, на благо экономики и общества в целом имеет гораздо больший потенциал, чем работа, основанная на конфликте, ранжировании и соревновании. Идеи, заложенные в бенчмаркинге, как нельзя лучше соответствуют принципу «Выигрываем все вместе».

## **ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ БЕНЧМАРКИНГА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНЫХ РОССИЙСКИХ РЫНКОВ**

Во время подготовки к запуску своих брендов компания «Невские сыры» использует различные подходы для анализа ситуации на рынке и понимания, как надо позиционировать бренд по отношению к конкурентам и потребителям.

Первым этапом всегда проходит сбор информации о конкурентах в сегменте, где планируется запуск нового бренда, тенденций продаж и потребительских ожиданий. Очень важно правильно оценить возможность рынка принять новый продукт. Именно от позиционирования зависит правильное расположение бренда на рынке и между конкурентами.

По результатам исследования позиционирования брендов на рынке сыров оказалось, что в сегменте рассольных сыров нет продукта с четким позиционированием для потребителя. Позиционирование всех брендов конкурентов в данном сегменте расплывчато и варьируется от «самый дешевый» или «самый вкусный» до «импортный» или «удобный».

Результаты исследования потребительского мнения на местах продаж и по телефонному интервью показали, что у 72 % покупателей рассольных сыров мотивом покупки является «купить сыр для приготовления салата», 13 % покупают для того, чтобы намазать на хлеб, 7 % покупают для запекания в сдобных изделиях, 4 % ответили: «попробовать что-нибудь новое или вкусное», 4 % – другое. Оказалось, что большая часть покупателей приобретают данный вид сыра для приготовления салатов. 71 % опрошенных, кто выбрал сыр для салата, признались, что собираются приготовить именно греческий салат. Итого получается, что 51 % купили рассольный сыр в упаковке и собираются приготовить с ним греческий салат.

Если проанализировать другую отрасль торговли, например шампуни для волос, то классификация будет очень широкая: по типу волос, по половому и возрастному признаку, лечебные, по глубине очищения, по оказываемому дополнительному эффекту, подкрашивающие. Все эти узконаправленные товары нашли своего потребителя и этот потребитель доволен, что купил шампунь подходящий именно для удовлетворения его потребностей. Хотя ни для кого не секрет, что все разные виды шампуней оказывают одинаковый эффект, делают волосы чище. В данной категории товаров практически не присутствуют шампуни без дополнительной направленности.

Проведя анализ рынка шампуней, можно перенять полезный опыт более узкого сегментирования продукции. Информация о мотивах покупки рассольных сыров поможет придать новому товару нужную функциональность.

Чтобы помочь 51 % покупателей, которые пришли купить рассольный сыр для греческого салата сориентироваться в разнообразии сыров, надо дать четкое определение того, за чем они пришли. Наилучшим вариантом позиционирования в данном случае будет функциональная ориентация продукта «для греческого салата».

Представляя греческий салат, потребитель проводит ассоциации с Грецией, залитой солнцем, морем, свежими овощами, оливковым маслом, а также знаменитым танцем «Сиртаки». Чем ярче будут ассоциации

с брендом, тем полноценней они удовлетворят желание потребителя стать частью праздника.

Название бренда: «Сиртаки».

Название продукта: «Сыр „Сиртаки” для греческого салата».

УТП (уникальное торговое предложение): «Сиртаки – замечательный греческий танец, именно поэтому, фета, разработанная специально для греческого салата, называется „Сиртаки”».

Этот пример межотраслевого бенчмаркинга показывает, как можно перенять опыт из другого бизнеса. В данном проекте для улучшения был соблюден четкий алгоритм эталонного сопоставления.

1. Проведена оценка области для улучшений. На рынке рассольных сыров требуется запуск высокомаржинальной продукции.

2. Предметом эталонного сопоставления выбран бренд «Сиртаки».

3. Эталонным опытом для сопоставления выбран рынок шампуней.

4. Сбор информации для сопоставления проведен методом маркетингового исследования.

5. Анализ информации показал возможность использования опыта из другой отрасли.

6. Внедрение полученного опыта является запуск нового бренда «Сиртаки».

7. После тестового периода продаж требуется повторная оценка положения бренда на рынке и анализ возможных улучшений.

**Павлова Д.Н.**, аспирант

**Сараханова Н.С.**, к.э.н., доцент – научный руководитель

## **ОБЗОР РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ**

Строительная отрасль и уровень ее развития – весьма чувствительный индикатор финансового состояния и уровня здоровья экономики в стране, в отдельно взятом регионе, а также уровня обеспеченности населения.

Строительный комплекс входит в число ключевых отраслей и большей частью предопределяет принятие решений по экономическим, социальным, техническим проблемам развития всей страновой экономики.

Главная роль строительного комплекса в стратегии развития общества заключается в достижении конечных результатов посредством осуществления инвестиционно-строительных программ и проектов на федеральном и региональном уровнях.

Таким образом, рост экономического уровня в стране возможно в случае значительного увеличения инвестиционной активности и наращивания объемов капитальных вложений в сферу нового строительства, реконструкции и технического обновления уже имеющихся основных фондов с одновременным наращиванием производственного потенциала и материально-технической базы строительной отрасли. В то же время важным условием остается повышение эффективности капитального строительства за счет наибольшей рационализации использования инвестиционных ресурсов, перенаправления их в те проекты и программы, которые позволят максимизировать социальные и экономические результаты и хорошие показатели рентабельности от эксплуатации отстроенных объектов.

На современном этапе строительная отрасль стремительно развивается, предлагается поразительное разнообразие архитектурных решений и проектов, стремительно развивается рынок инноваций строительных материалов, регулярно предлагаются кардинально новые решения по улучшению характеристик строительных объектов за счет новых компонентов материалов, сокращению сроков строительных операций.

Немаловажна роль иностранных инвестиций в сферу строительства, объемы которых постоянно растут.

Наибольшую долю строительного рынка, как правило, составляет строительство объектов жилой недвижимости.

Строительный рынок Санкт-Петербурга и Ленинградской области можно считать сложившимся. Значительная его часть сконцентрирована в руках нескольких наиболее крупных компаний-застройщиков (почти 70 %). Это так называемые инвестиционно-строительные компании, охватывающие весь цикл девелопмента, от приобретения земельного участка и сбора средств до сдачи отстроенных объектов в эксплуатацию. Это крупные вертикально-интегрированные компании со штатом в несколько тысяч человек. Такие застройщики зачастую самостоятельно производят строительные материалы и конструкции комплектующих. Появление новых застройщиков не влияет существенно на распределение сил в отрасли.

Наиболее крупными игроками строительного рынка Санкт-Петербурга и Ленинградской области являются: холдинг «Высокие строительные технологии», Городская ДомоСтроительная Компания, инвестиционно-строительный холдинг ИВИ-93, строительная компания «Импульс», ЛенСпецСМУ, ЛЭК «Строительная компания 1».

Конкуренция на строительном рынке не сводится только к борьбе за покупателя. Едва ли не большее значение для застройщика имеет конкуренция за площади под застройку и государственные заказы. Борьба и за первое и за второе сводится в большинстве случаев к участию в тендерах. На сегодняшний день тендеры прочно закрепились на строительном рынке.

Общее количество организаций, занимающихся строительством, зарегистрированных на сегодняшний день на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области, сводится к 200–300 компаниям.

Несколько иная ситуация предстает перед нами в отношении рынка загородного строительства данного региона. Здесь нет высокого уровня концентрации. И несмотря на наличие ряда крупных проектов по строительству коттеджных поселков и таунхаусов, большая часть данного сегмента рынка все-таки разделена между малыми предприятиями-застройщиками, плюс в значительном количестве случаев заказчики предпочитают пользоваться более экономичными, хоть и не всегда идентичными по качеству, услугами частных строителей или маленьких бригад.

Рынок загородного строительства Петербурга является молодым. Очень часто на нем появляются малые предприятия с разовыми проектами по коттеджной застройке земельных участков площадью до 10–20 га. Такие проекты в принципе интересны небольшим компаниям, только выходящим на рынок, либо могут использоваться в качестве диверсификационного направления бизнеса более крупных застройщиков, либо вообще компаний, связанных со строительством лишь косвенно (например, ком-

паний, в качестве основного вида деятельности которых, выступает производство комплектующих для строительства или строительного-отделочных материалов). Порой подобные проекты не соответствуют реальным требованиям рынка в заявленной ценовой категории либо возникают сложности с документальным оформлением перевода земельных наделов в другой статус, но в большинстве случаев подобные проекты закладываются под удовлетворение потребностей среднего экономического класса, поэтому, в общих чертах, объекты застройки благополучно распродаются и приносят хорошую быструю прибыль.

На сегодняшний день спрос на данном сегменте рынка несколько превышает предложение, поэтому прибыль застройщиков коттеджных поселков превышает 60–80 % от себестоимости. Тем не менее данная ситуация не может продлиться долго и, по прогнозам аналитиков, уже к 2012 году должно произойти снижение спроса, застой и спад цен. Аналогичная ситуация уже произошла на московском рынке около двух лет назад. Скорее всего, последующий рост в данном сегменте будет возможен под лозунгом внедрения инновационных технологий нового поколения, строительства самообеспечивающих индивидуальных домовых систем, использования материалов, гарантирующих значительное снижение затрат при последующей эксплуатации зданий.

Наиболее успешными застройщиками в данном сегменте являются организации: Компания ПУЛЭкспресс, БалтСтройТранс, Прогаль.

Анализ рынка строящегося жилья за 2009–2010 годы показывает значительное увеличение общей площади предложения строящегося жилья Санкт-Петербурга уже во втором квартале 2009 года по сравнению с первым кварталом. По данным компании Exclusive-Desire, рост за данный период составил 7 % (с 1,42 млн м<sup>2</sup> до 1,52 млн м<sup>2</sup>).<sup>1</sup>

Общий объем строящихся жилых объектов в Санкт-Петербурге в начале 2010 года составил порядка 6,0 млн кв. м. Из них 49 % находилось в состоянии активного строительства, а в 21 % объектов строительная активность отсутствовала.

Негативное влияние экономического кризиса на активность жилищного строительства наблюдалось на протяжении всего 2009 года. В период финансового кризиса были приостановлены многие стройки, заморожены объекты на разных этапах строительства, значительно сокращены размеры инвестиций в отрасль, в том числе и зарубежные. По результатам иссле-

---

<sup>1</sup> [www.exdesire.ru](http://www.exdesire.ru)

дований, в конце 2009 года строительная активность отсутствовала на 47 строительных площадках Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

По-прежнему перспективным и более-менее активным оставалось малоэтажное строительство. Кроме индивидуального строительства сюда относятся и квартиры эконом класса. Нарращивание темпов малоэтажного строительства было обозначено в качестве первоочередной задачи правительством России. По сравнению к 42 %, приходившимся на долю малоэтажной застройки в 2008 году, в 2012-м эта цифра должна достичь 62 %. Этим и обусловлена стабильная динамика данного сегмента.

По мере выхода из кризиса, ситуация на строительном рынке постепенно улучшалась, застройщики вернулись к работам на брошенных объектах, начались финансовые вливания со стороны инвесторов и покупателей жилья. Организации-застройщики, не сумевшие подстроиться под сложившуюся кризисную ситуацию, исчезли с рынка. Остальные игроки вынуждены были пересмотреть принципы своей деятельности, значительно сократить текущие расходы и объемы производства и продаж соответственно.

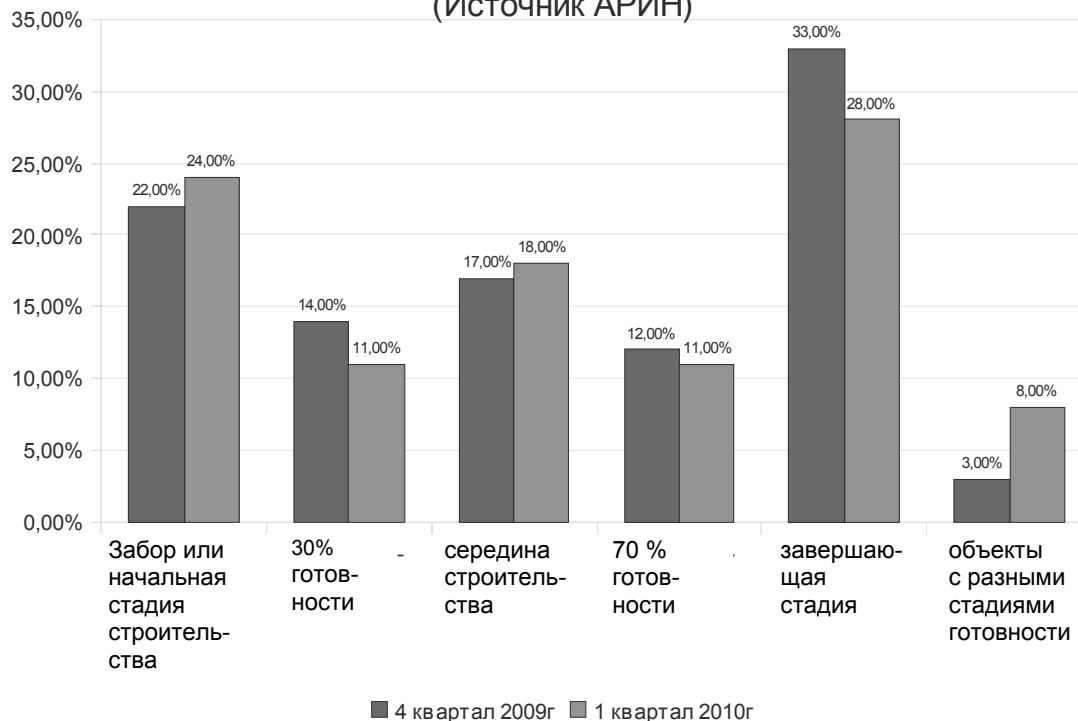
Даже в середине года (наиболее активные летние месяцы) объем строительных работ и число заключенных договоров находились на низком уровне. Наибольшей проблемой кризиса 2009 года стала неплатежеспособность заказчиков строительства, что и повлекло цепную реакцию заморозки объектов. В среднем срок обеспеченности организаций-застройщиков заказами составил 5 месяцев из 12. Это слишком маленькая цифра.

Фактически произошел экономический передел рынка. До сих пор максимальные темпы строительства наблюдаются на объектах, находящихся на завершающих этапах. Значительную роль в уровне строительной активности играет финансовое положение застройщика. Так, стабильно работающие крупные компании с хорошими финансовыми показателями не только в срок завершают ранее заявленные проекты, но и анонсируют возведение новых объектов недвижимости. В то же время проблемные компании с большой процентной долей необеспеченного строительства не просто замораживают проекты, но и передают права на застройку и реализацию своих объектов другим застройщикам, продает или отдает за долги строительные площадки, на которых ведутся работы. Например, Хоск-2 будет завершать работы по строительству и монтажу нескольких корпусов в жилых комплексах «Международный» и «Ладожский парк». Права на застройку были переданы им компанией Квартира.ру в декабре 2009 года.



Тем не менее многим застройщикам свойственна значительная доля объектов на начальной стадии застройки в связи с общим большим количеством объектов в работе.

Структура строящихся объектов Санкт-Петербурга по стадиям готовности  
(Источник АРИН)



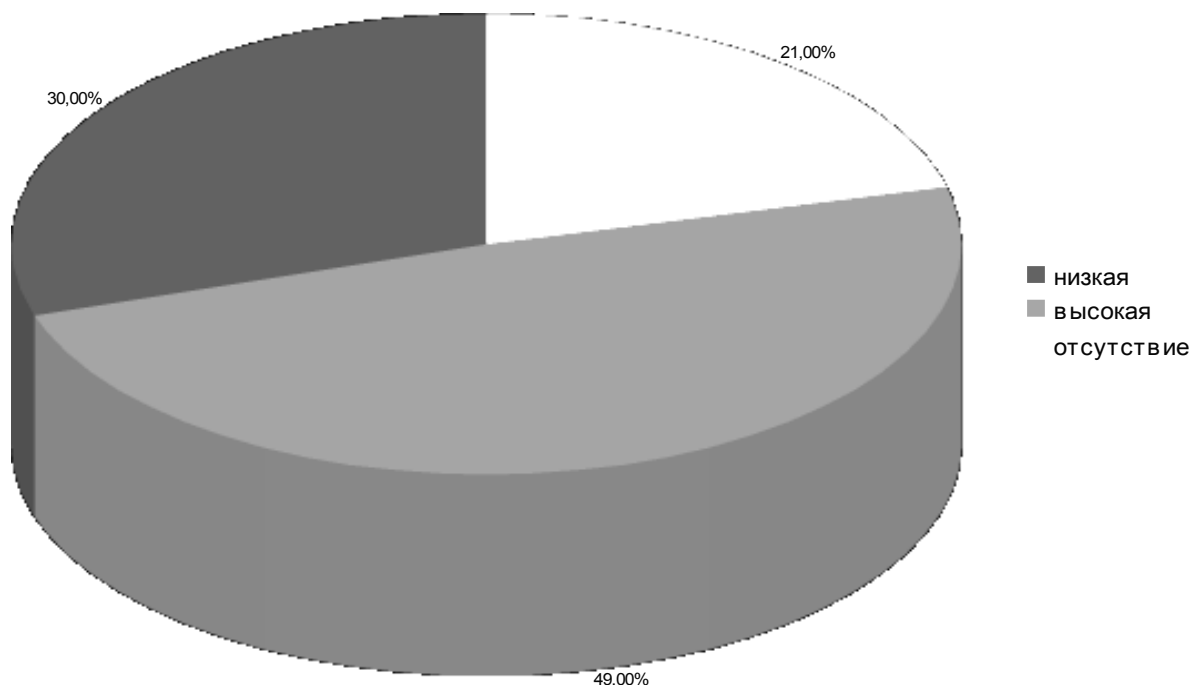
Как мы видим из приведенных данных, значительная часть жилья в строительстве находится на начальной и завершающей стадиях строительства. Это обусловлено тем, что в период второй половины 2008–первой половины 2009 годов практически не происходило закладки новых объектов. А во второй половине 2009 года, в связи с выходом из финансового кризиса и окончания периода застоя на рынке, активизацией инвесторов и покупателей жилья, застройщики активизировались, пополнив количество новых проектов и уравнив количество сдаваемых в эксплуатацию и вводимых в строительство новых объектов.<sup>1</sup>

Значительная активизация строительной активности характерна для объектов, которые уже преодолели 30-процентный порог готовности. Около 48 % объектов (что составляет 54 % от общей площади застройки), находящихся на этапе 30 % готовности, строятся активно. Из объектов 70-процентной готовности активно отстраиваются 76 % объектов. Только на 2 % объектов на завершающей стадии строительства находится в пассивном состоянии, деятельность на них не наблюдается.

<sup>1</sup> [www.arin.spb.ru](http://www.arin.spb.ru)

В численном выражении объекты завершающей стадии строительства являются лидерами по количеству реализуемых проектов (около 1 млн м<sup>2</sup>).

Структура строящихся жилых объектов по стадиям готовности  
(Источник: АРИН)



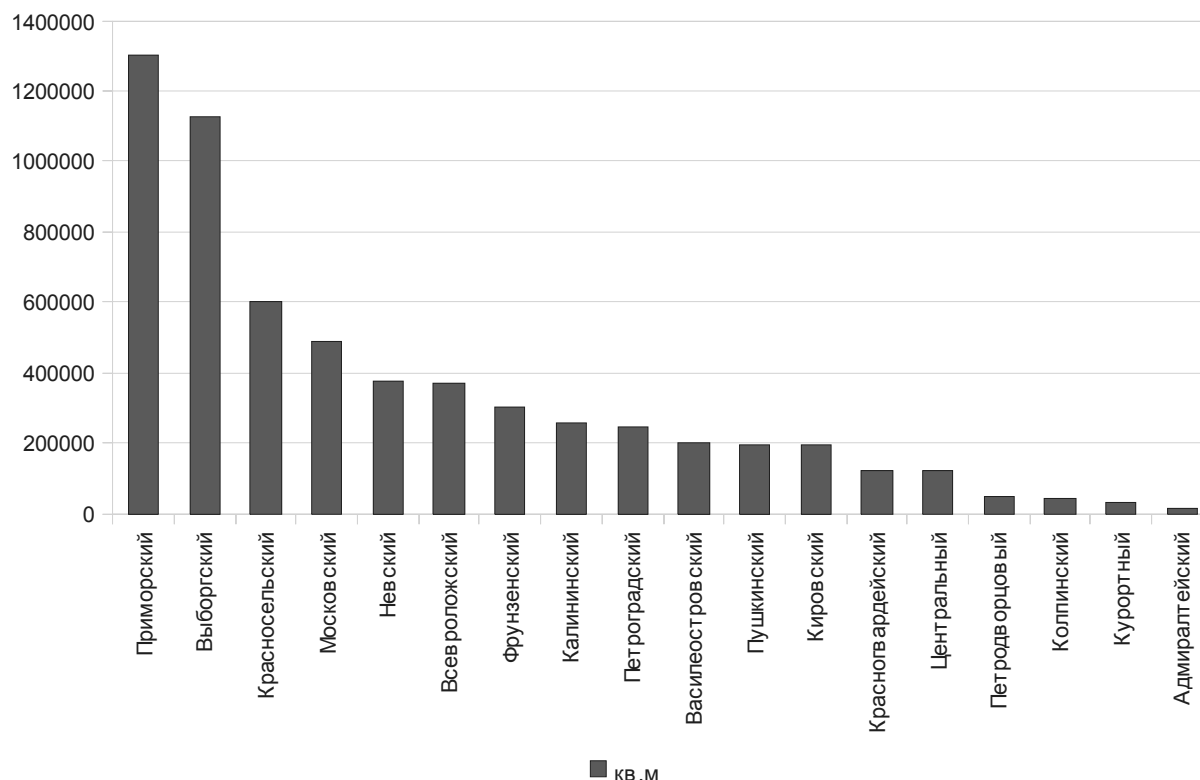
Низкая видимая активность на завершающих стадиях строительства легко объяснима спецификой тех работ, которые свойственны данному этапу. Как правило, это работы по благоустройству территорий, косметическая отделка, электромонтажные работы, монтаж коммуникаций и тому подобное. Еще одной причиной может быть то, что все строительные работы на объектах уже закончены, но не пройдены необходимые формальности по сдаче их в эксплуатацию.

Большинство активно строящихся объектов позиционируется как жилье в сегменте массового спроса. В этом сегменте наблюдается активное строительство в 50 % случаев. В элитном сегменте – 47 %. На объектах бизнес-класса отсутствует активность в 22 % случаев. Лидером в количестве неактивных объектов являются стройки в сегменте «элита». Здесь заморожены 6 объектов из 17.

Стройки жилых домов присутствуют во всех районах Санкт-Петербурга. Естественно, в старых районах города количество строек значительно уступает количеству строительных площадок в спальных районах. Самый большой объем строительства сконцентрирован в Примор-

ском, Выборгском и Красносельском районах (порядка 51 % всех строящихся площадей).<sup>1</sup>

Структура строящегося жилья по районам г. Санкт-Петербурга, кв.м  
(по данным АРИН)



Наибольшая строительная активность наблюдается в Адмиралтейском районе города. Здесь активное строительство ведется на всех площадках без исключения. В Курортном и Колпинском районах объем строительства очень мал, помимо этого и на имеющихся объектах работы ведутся неактивно и очень медленно. Дело в том, что спрос на жилье в данных районах не велик и инвестиции в строительство поступают неохотно.

Невысокая строительная активность также наблюдается в 14 % объектов Красносельского района и 37 % Калининского.

Касательно характера потребления такого продукта производства, как жилье, интересна следующая тенденция в отрасли. Как известно, приобретение жилой недвижимости возможно с двумя целями: для использования непосредственно в качестве жилья и для инвестирования. Согласно маркетинговым исследованиям экспертов жилищного рынка, в прошлом

<sup>1</sup> [www.arin.spb.ru](http://www.arin.spb.ru)

году доля жилых помещений, приобретаемых с целью инвестиций, составила порядка 30 %.

На сегодняшний день после пережитого страной финансового кризиса население уже не рискует инвестировать в объекты, находящиеся на стадии котлована. Данная ситуация значительно осложняет положение застройщиков, поскольку многие из них, закладывая новый объект, имеют не более 30 % финансовых ресурсов, необходимых для полной отстройки объекта. В ряде случаев застройщики применяют средства, вырученные от реализации вновь заложенных объектов для финансирования окончания строительства и ввода в эксплуатацию уже строящихся объектов с недостаточным инвестированием. Происходит перераспределение ресурсов внутри компании.

Попав в такую ситуацию, девелоперы стараются привлечь инвестиции от населения, обращаясь к разнообразным маркетинговым ходам: рекламным акциям, бонусам, подаркам в форме дополнительных метров, бесплатных балконов, косметической отделки, сертификатов на покупку мебели, скидок в случае единовременной оплаты и т. п.

И все-таки все эти маркетинговые ходы незначительно улучшают ситуацию, поэтому на рынке жилищного строительства, несмотря на сезон активных продаж (осенний период), не наблюдается ни ажиотажа, ни значительного роста цен. Хотя некоторая тенденция к наращиванию объемов производства здесь наблюдается. Тем не менее доходность вложений в жилую недвижимость значительно упала. Наиболее значимой тенденцией последних лет эксперты считают резкое сокращение индекса доходности жилья.

Такой спад доходности жилищных инвестиций может в перспективе повлечь за собой спад приобретения жилья с целью вложения свободных денежных средств, сужение платежеспособного спроса и, как следствие, затоваривание рынка и снижение цен.

Помимо всего прочего, с момента вхождения страны в кризисное состояние произошло резкое сокращение выдаваемых ипотечных кредитов на приобретение жилья, по выдаваемым же займам ставки значительно возросли. Это также способствовало спаду покупательской способности. Тем не менее на сегодняшний день банки снова наращивают объемы ипотеки, а также снижают проценты вслед за падением ставки рефинансирования ЦБ РФ.

Еще одной тенденцией строительства в городской черте по-прежнему является рост этажности закладываемых зданий. Каждый застройщик стремится извлечь максимальную выгоду из оказавшегося в его рас-

поряжении участка земли, поэтому в работу принимаются в первую очередь проекты с максимальной этажностью и большей полезной площадью.

Наиболее ярко данная тенденция прослеживается в сфере коммерческого строительства, в частности бизнес-центров. У всех на слуху сложившаяся ситуация с гротескно высоким зданием бизнес-центра Газпрома. Однако это не единственный пример. Достаточно высоким для Санкт-Петербурга является и здание введенного в эксплуатацию бизнес-центра Атлантик Сити, строящееся здание будущего центрального офиса Банка Санкт-Петербург, уже несколько лет собирающее финансирование на запуск стройки здание бизнес-центра на Богатырском проспекте, запущенное в начале 2010 года здание бизнес-центра на Гакелевской улице.

Несмотря на наиболее яркие примеры из сферы именно коммерческого строительства, следует отметить, что и в жилищном наблюдается та же тенденция – этажность жилых построек за последние несколько лет значительно увеличилась. К строительству малоэтажных зданий в черте Санкт-Петербурга прибегают на сегодняшний день в двух случаях: расположение участка застройки на территории исторического центра города и попадающего под высотный градостроительный кодекс либо класса земель, не способного выдержать многоэтажной точечной застройки.

Меняется не только внешний вид новостроек, но и внутренний облик. Все более частым случаем является проектирование и постройка зданий со свободной планировкой, отсутствием большого количества несущих стен в помещении, покупателю на стадии застройки предлагается выбор из нескольких вариантов. Нередко встречаются планировки с разноуровневым пространством, двух-трех уровневыми квартирами, очень высокими потолками (особенно на последних этажах зданий, в пентхаусах).

Пожалуй, наиболее значимой тенденцией строительной отрасли на сегодняшний день является внедрение инновационных технологий и материалов в строительство. Инновации обозначают, по сути, достижения научно-технического прогресса, которые востребованы обществом.

В строительной отрасли инновационные технологии значимы. Значительно сокращают сроки окупаемости технологии быстрого возведения жилья, позволяют экономить новые материалы. Законы конкурентной борьбы таковы, что, не сократив издержки на строительство, на сегодняшний день нереально сохранить занятые позиции на рынке и уж тем более отвоевать новые. Немаловажную роль в обращении взглядов строительных менеджеров в сторону инновационных технологий сыграл финансовый кризис. Наилучшие результаты в сложившейся ситуации пока-

зали именно те компании, которые являются приверженцами инноваций в строительстве. Им удалось сохранить высокие уровни продаж за счет сниженной использованием инноваций себестоимости объектов.

В строительной отрасли существует специфика внедрения инновационных технологий. Даже качественный инновационный материал с хорошими качественными характеристиками не будет допущен к практическому использованию, в случае если он содержит какие-либо добавки и составляющие, не предусмотренные действующими СНИП и ГОСТ. Сегодня регулярно появляются материалы с отличными характеристиками износостойкости, энергосбережения, удешевления производства и последующей эксплуатации объектов строительства, но действующие государственные стандарты не позволяют активно использовать их в масштабных проектах, свое распространение и опробацию они проходят в индивидуальном жилищном строительстве. Строительная отрасль остро нуждается в послаблении стандартов, которые позволят инновационно настроенным руководителям компаний-застройщиков внедрять в свои проекты экономичные и качественно лучшие материалы и технологии.

Наиболее востребованными в данной сфере должны стать материалы и технологии, приводящие к энергосбережению, переработке техногенных отходов, вторичного сырья, тем самым способствуя и улучшению складывающейся на сегодняшний день экологической ситуации. Для любого инновационного материала приходится создавать новый рынок, что становится самой большой проблемой для его производителя. К сожалению, проектировщики, принимая решение о применении новых материалов, не идут на риск применения их без достаточного нормативно-технического обеспечения.

В строительной отрасли главенствующую роль играют государственные стандарты и включение в реестр ассоциации строительных организаций (ранее – лицензирование).

Инвестиционные и строительные компании разрабатывают разнообразные варианты застроек, планировок, сочетающихся с применением инновационных технологий и материалов, но преимущественно направляются в производство типовые серийные дома стандартных планировок.

На сегодняшний день разработаны такие инновационные материалы, как бетоны с наперед заданными характеристиками (сверхпрочность, водонепроницаемость, легкость, плотность, скорость отверждения, цветовая гамма, фактура и т. д.),<sup>1</sup> клей для деревянных поверхностей, обеспечи-

---

<sup>1</sup> <http://www.masterbetonov.ru/content/view/84/128/>

вающий сверхвысокий уровень сцепления,<sup>1</sup> противопожарные покрытия, гарантирующие огнестойкость конструкций в течение 45 минут, технологии строительства котлованов и подземных конструкций вблизи зданий и сооружений, технологии «умного дома», обеспечивающие полную автономность здания или целого поселка в части обеспечения коммуникациями (канализацией, водоснабжением, электроснабжением, теплообеспечением и т. д.).

И наконец, обратимся к вопросу иностранных инвестиций в строительство региона. Ранее доля участия иностранных фирм в общем объеме введенных в эксплуатацию зданий озвучивалась на уровне 5–7 %. В период кризиса иностранные вливания были сокращены. По данным городской администрации Санкт-Петербурга, приток денежных средств иностранного происхождения в городскую экономику в первом полугодии 2009 года сократился на 35,1 %.<sup>2</sup> И тем не менее прогнозируется рост инвестиций в период выхода из кризиса, поскольку для иностранных заемщиков легко доступны заемные иностранные денежные средства, а также интересны масштабные проекты развития территорий. Если в 2004 году (по данным Федерального агентства по особым экономическим зонам) доля иностранных фирм в строительстве коммерческой и жилой недвижимости составляла 22 компании на 2032 тысячи квадратных метров, то в 2009 году этот показатель уже составлял 150 компаний на те же площади.

Еще одним интересным моментом является активизация деятельности крупных петербургских застройщиков по выходу на зарубежные рынки.

На сегодняшний день они предлагают за рубежом преимущественно малоэтажную застройку эконом класса в ближайших пригородах мегаполисов.

Первой о выходе на рынок Парижа заявила строительная корпорация Строймонтаж,<sup>3</sup> следующим заявил о проектах строительства в Баварии холдинг М-Индустрия, уже с 2004 года имеющий там филиал, занимающийся подготовкой и обучением специалистов, привлечением иностранных специалистов на российский рынок, анализирующий строительный рынок Германии в части его инвестиционной привлекательности. Сегодня М-Индустрия работает над проектом строительства малоэтажных жилых домов в пригороде Мюнхена. Недавно появилась информация о планах

---

<sup>1</sup> <http://eurohermetic.ru/page158461>

<sup>2</sup> [http://www.cbr.ru/analytics/fin\\_r/fin\\_mark\\_01-2009.pdf](http://www.cbr.ru/analytics/fin_r/fin_mark_01-2009.pdf)

<sup>3</sup> [www.stroimontage.ru](http://www.stroimontage.ru)

работы холдинга Эталон-ЛенСпецСМУ на рынках Испании и Португалии.<sup>1</sup>

Строительство на иностранных территориях несколько сложнее работы в российских условиях. Сложность, собственно, заключается в более высоких требованиях со стороны государства. Например, французское законодательство позволяет запускать продажи квартир в домах только после того, как в нем отстроено хотя бы два этажа.

Доступ к иностранным рынкам позволяет российским застройщикам занять новые ниши для реализации своей продукции.

Таким образом, можно сделать основные выводы о сегодняшних тенденциях на строительном рынке Санкт-Петербурга:

- финансовый кризис оказал значительное влияние на состояние строительного рынка региона;
- в течение практически полутора лет наблюдался спад производства, сокращение инвестиций, заморозка строек;
- на сегодняшний день происходит пробуждение рынка, но за счет низкого уровня инвестиционной привлекательности, продажи в данной отрасли не растут;
- грядет насыщение строительного рынка региона, а соответственно, заморозка или некоторое сокращение уровня цен на объекты;
- отрасль утратила доверие и снизилась готовность потребителей инвестировать в объекты строительства на стадии котлована;
- несмотря на кризис, сегмент загородного строительства прогрессирует;
- наблюдается тенденция к многоэтажному строительству как в коммерческом, так и жилом сегменте;
- существует государственное ориентирование на малоэтажное строительство;
- строительные организации осознали необходимость внедрения инноваций с целью снижения себестоимости производства;
- до сих пор существует сложность использования инновационных материалов и технологий, обусловленная ограничениями, накладываемыми действующими стандартами;
- в период кризиса иностранные инвестиции не имели крупных размеров, но прогнозируется их положительная динамика;
- строительные компании региона выходят на новые рынки сбыта, начиная застройки в других странах.

---

<sup>1</sup> [www.lenspecsmu.ru](http://www.lenspecsmu.ru)



Таким образом, общая картина развития отрасли может характеризоваться как положительная. Финансовый кризис был преодолен весьма достойно, хотя и были снижены обороты строительства, большинство крупных игроков смогло выстоять на рынке и реанимироваться на выходе. Тем не менее остаются вопросы, требующие совершенствования, в первую очередь это ломка мировоззрения менеджмента строительных предприятий и корректировка стандартов и требований на законодательном уровне.

**Рябева Е.А.**, магистрант

**Лебедева Т.В.**, к.э.н., доцент – научный руководитель

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ, И ФИНАНСИРОВАНИЯ ТЕРРОРИЗМА В РОССИЙСКИХ БАНКАХ**

В настоящее время банковским сообществом огромное внимание уделяется одному из существенных банковских рисков – быть вовлеченным в процесс отмыwania капиталов, полученных в результате незаконной деятельности так называемых «грязных» денег, и быть причастным к финансированию терроризма. Эти риски становятся все более серьезными, особенно для транснациональных банков и банков, работающих с крупным частным капиталом, т. к. банки, подозреваемые в соучастии в отмывании денег, могут понести огромные, губительные для себя убытки. Они могут потерять не только своих клиентов, но и кредиторов. Согласно оценке экспертов, во всем мире деятельность по отмыванию денег может быть оценена в 1 трлн дол. в год, из них почти половина приходится на отмывание доходов от торговли наркотиками. Масштабы всемирного отмывания денег – от 2 до 5 % всемирного ВВП, т. е. приблизительно от 800 млрд дол. до 2 трлн дол.

Возросшая угроза террористических актов и особенно тяжесть их последствий привели к осознанию необходимости усиления международного сотрудничества в борьбе с данным явлением путем противодействия финансированию терроризма. Те, кто финансирует терроризм, точно так же, как криминальные элементы, используют международную финансовую систему для сокрытия денежных средств, необходимых для поддержки их деятельности, даже если эти средства имеют законное происхождение.

Россия активно включилась в процесс борьбы с легализацией доходов от незаконной деятельности и финансированием терроризма с 2000 года, осуществляется тесное сотрудничество с международными организациями в данной сфере, создана необходимая правовая база. В результате предпринятых действий Россия была исключена из «черного» списка ФАТФ, а в 2003 году – принята в ее члены. Одним из важнейших последствий данного события является повышение престижа России и доверия к ней в мировом сообществе. В то же время, вступая в ФАТФ, Россия приняла на себя существенные обязательства. Сегодня в России Федеральная

служба по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг) является федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным принимать меры по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Эта служба создана в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» в результате преобразования Комитета Российской Федерации по финансовому мониторингу (КФМ России).

В сентябре 2009 года российские эксперты представили доклад о прогрессе по выполнению рекомендаций оценочной миссии ФАТФ – МАНИВЭЛ – ЕАГ, отчет по итогам которой был утвержден в июне–июле 2008 года.<sup>1</sup>

Эксперты МАНИВЭЛ утвердили отчет Российской Федерации, признав значительный прогресс и эффективность работ в развитии российской национальной системы ПОД/ФТ.

За последнее время в России, согласно рекомендациям ФАТФ и в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации, разработан ряд актуальных законопроектов, ориентированных на более эффективное применение международных стандартов ПОД/ФТ; реализованы меры по совершенствованию координации деятельности и взаимодействию регулирующих и надзорных органов; предприняты шаги по минимизации рисков отмывания денег и финансирования терроризма в финансовом и нефинансовом секторах.<sup>2</sup> Важными документами, принятыми в России по данному вопросу, являются: Письмо ЦБ РФ от 11 мая 2007 г. № 69-Т «О заявлении Вольфсбергской группы и Ассоциации клиринговых палат», а также Письмо ЦБ РФ от 02.11.2007 г. № 173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору». Защита отчета о прогрессе России на Пленарных заседаниях ЕАГ успешно прошла в декабре 2009 года, одним из следующих важных шагов стал отчет на заседании ФАТФ в июне 2010 года.

Основными тенденциями начала 2009 года Росфинмониторинг назвал использование преступных денежных средств для кредитования частного бизнеса и вывод нелегальных капиталов в оффшоры. Перенос внимания банковского надзора в сторону качества активов, адекватности резервирования и достаточности капитала сделал наряду с рядом других

---

<sup>1</sup> [http://kfm.ru/news\\_30092009\\_440.html](http://kfm.ru/news_30092009_440.html) Информационное сообщение/

<sup>2</sup> [http://kfm.ru/news\\_30092009\\_440.html](http://kfm.ru/news_30092009_440.html)

причин почти нереальной для многих предприятий возможность кредитования в легальном секторе. По информации финразведки, только через банки прибалтийских государств за первую половину 2009 года из России в офшоры переведено более 295 млрд рублей.

Еще одной характерной особенностью кризиса, отмеченной как международными организациями, так и Росфинмониторингом, является заметное перемещение «отмывочных» операций из банковской сферы в область торговых операций и операций, связанных с рынком недвижимости, активизация преступных схем в игорном бизнесе, на рынке драгоценных металлов и камней и в среде адвокатов и нотариусов. В первом квартале 2009 года было зарегистрировано более четырех тысяч преступлений по статье 174.1 Уголовного кодекса России (отмывание денег), из них 1,6 тысячи было совершено в кредитно-финансовом секторе. Около 1,3 тысячи преступлений по статье 174.1 было зафиксировано на потребительском рынке. По данным Росфинмониторинга, такая тенденция сохранялась на протяжении всего первого полугодия 2009 года.<sup>1</sup> На рис. 1 показано соотношение преступлений в сфере отмывания денег в разных секторах.

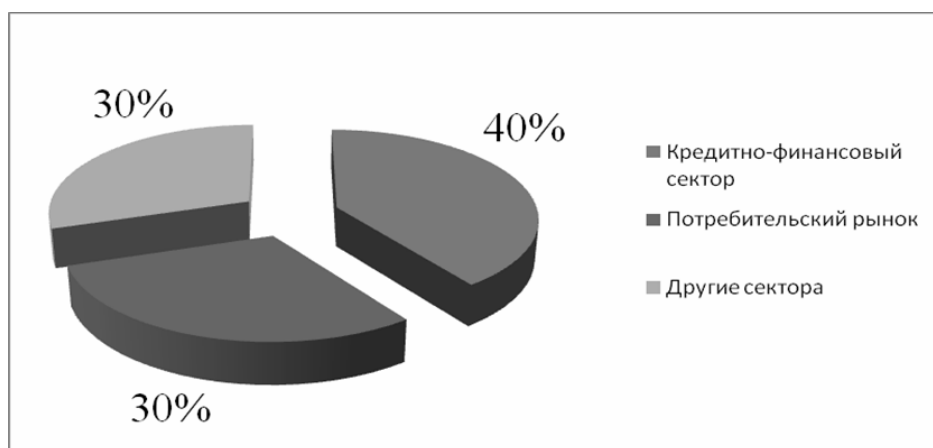


Рис. 1. Соотношение преступлений по секторам в РФ в сфере отмывания денег на 1 июля 2009 года

С учетом этих тенденций был расширен перечень организаций, обязанных осуществлять «противолегализационный» контроль. В 2009 году в этот перечень были включены потребительские кооперативы и платежные агенты по приему платежей физических лиц. Росфинмониторинг утвердил новое Положение о проведении проверок в организациях, осу-

<sup>1</sup> <http://www.extra-media.ru/economics/?id=17467> Частный бизнес в России стал чаще «отмывать деньги» от 21.09.2009.

ществляющих операции с денежными средствами, в сфере деятельности которых отсутствуют надзорные органы (приказ от 23.05.2008 № 131). В Положении расширен перечень организаций и исключено ограничение по частоте проверок. В рамках распространения опыта банков в борьбе с легализацией преступных доходов на некредитные организации Росфинмониторинг ознакомил эти организации с Методическими рекомендациями по практике выявления иностранных публичных лиц, разработанными комитетом АРБ по вопросам ПОД/ФТ.

Внимание финансовых разведок мира помимо перечисленных видов деятельности привлекли также альтернативные системы денежных переводов и футбольные клубы. На пленарном заседании ФАТФ в июне 2009 года был рассмотрен отчет о возможности отмыwania преступных капиталов при покупке-продаже футбольных клубов и отдельных игроков, при осуществлении рекламных кампаний, продаже прав на трансляции и других операциях в этой сфере.

В середине июня 2009 года Центробанк России начал подготовку к чистке банковской системы страны, в результате которой лицензий на осуществление деятельности могут лишиться треть российских банков. В частности, планируется усилить контроль за финансовыми организациями, которым необходимо провести докапитализацию. Согласно требованиям ЦБ, с 2010 года капитал всех российских банков должен составлять не менее 90 миллионов рублей, а с 2012-го – не менее 180 миллионов рублей.

Территориальным управлениям ЦБ было поручено тщательнее следить за фиктивной докапитализацией, выводом активов или недобросовестными продажами финансовых организаций. В случае обнаружения нарушений ЦБ требует применять к финансовым организациям меры вплоть до отзыва лицензий. Центробанк России в течение последних нескольких лет отзывал более 30 банковских лицензий ежегодно. До кризиса такие действия были связаны в основном с нарушением закона о легализации средств, а во время кризиса – с невозможностью финансовых организаций расплатиться с клиентами.

В период с 2006 по 2009 гг. отзывались лицензии на осуществление банковских операций у кредитных организаций. В основном, основаниями отзыва являются нарушения, регулируемые № 395-1 ФЗ «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990.

В период с 1 января 2006 года до 1 января 2010 года лицензии отозваны у 186 кредитных организаций, в том числе у 112 кредитных органи-

заций за нарушения Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

В рамках текущей работы предоставлен анализ отзыва банковских лицензий за нарушения Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», который представлен на рис. 2.<sup>1</sup>

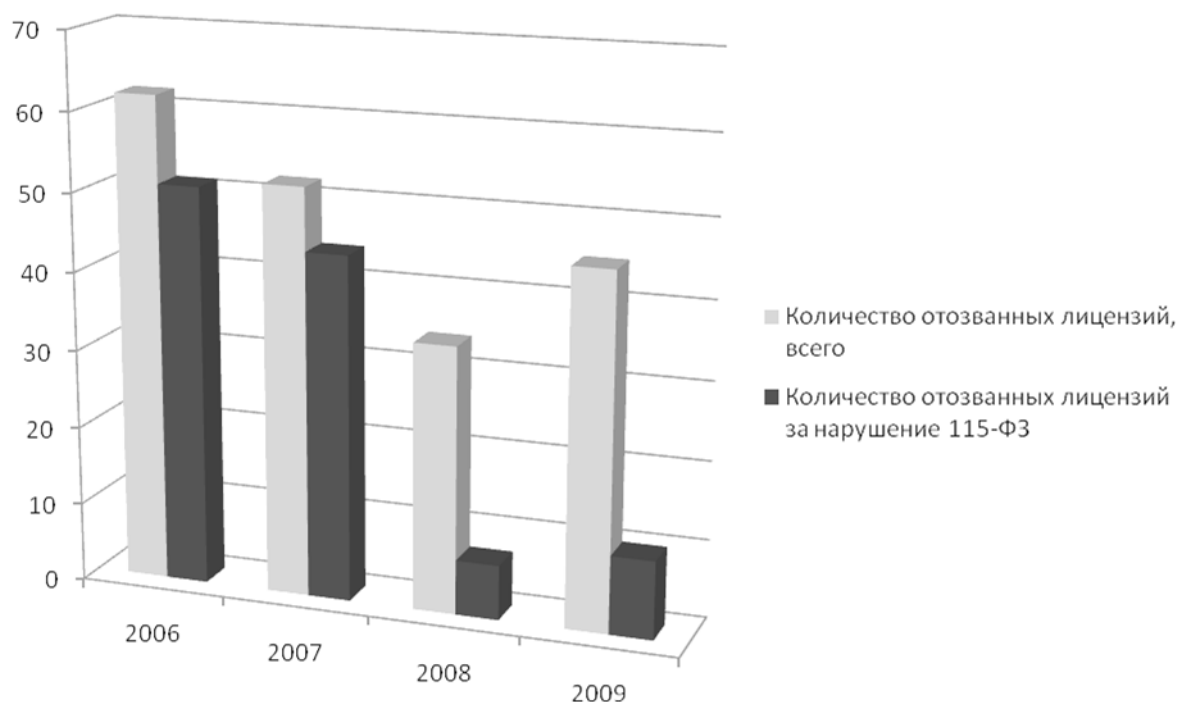


Рис. 2. Динамика отозванных банковских лицензий ЦБ РФ на 1 января 2010 года

Нарушение требований Федерального закона № 115-ФЗ сочеталось в ряде банков и с недостаточностью имущества для удовлетворения требований кредиторов. По состоянию на 1 января 2010 года 57 кредитных организаций, основанием для отзыва лицензии у которых явилось нарушение данного закона, признаны арбитражными судами банкротами.

Приказы Банка России об отзыве у кредитных организаций лицензий на осуществление банковских операций являются предметом судебного контроля. В период с 2004 года по декабрь 2009 года в арбитражных судах были оспорены 39 приказов Банка России об отзыве лицензии. Действия Банка России, связанные с отзывом лицензий у 35 кредитных организа-

<sup>1</sup> <http://www.cbr.ru/credit/likvidbase/print.asp?file=about.htm>

ций, признаны законными, а соответствующие приказы – обоснованными. При оспаривании приказов Банка России об отзыве лицензии по 4 кредитным организациям заявители отказались от заявленных требований.<sup>1</sup>

Необходимо отметить, что в настоящий момент работа по формированию эффективного механизма противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, в банках находится на стадии становления. Некоторое положительное изменение отношения руководства банков к данному процессу произошло в связи с введением в 2004 году специальных показателей, оценивающих как прозрачность структуры собственности кредитных организаций, так и внутреннюю систему противодействия легализации незаконных доходов.

В настоящее время требуются высокоэффективные программные разработки для выявления подозрительных сделок, клиентов, а также их широкое внедрение и распространение по всем банкам.

Необходимо наладить взаимообмен информацией внутри банковского сообщества, а не только направление сведений напрямую в Росфинмониторинг, для того чтобы банкиры могли поставлять друг другу списки подозрительных клиентов и даже подключать к этим процедурам внутренние службы безопасности.

В коммерческом банке должна быть более четко организована работа подразделения по противодействию легализации преступных доходов и финансированию терроризма. Сотрудник, ответственный за разработку и реализацию правил внутреннего контроля, должен быть независим в своей деятельности от других структурных подразделений и подотчетен только руководителю кредитной организации. Особое внимание должно уделяться отделу комплаенс-контроля, который является структурным подразделением банка, помогая поддерживать его высокую репутацию. Необходимо изменить отношение к данному отделу, позиционируя его не как отдел, препятствующий работе, а как одно из ключевых звеньев успешной работы банка на рынке.

Должно быть уделено значительное внимание подготовке персонала. Все сотрудники независимо от их места работы должны быть вовлечены в процесс противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Управляющие каждого подразделения должны быть ответственны за то, что штат сотрудников их отдела информирован о проводимой руководством политике.

---

<sup>1</sup> <http://www.cbr.ru/credit/likvidbase/print.asp?file=about.htm>

Коммерческие банки должны разработать и утвердить программу идентификации клиентов, установления и идентификации выгодоприобретателей, и изучения своих клиентов с широким применением современной техники и технологий в рамках действующих международных рекомендаций.



**Ткаченко В.А.**, магистрант

**Сараханова Н.С.**, к.э.н., доцент – научный руководитель

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА ПРИМЕРЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА «НЕВСКАЯ РАТУША»**

Данная статья посвящена сложному процессу управления знаниями на примере проекта строительства административного и общественно-делового комплекса «Невская Ратуша». Цель данной работы – анализ эффективности использования системы управления знаниями и ее влияния на процесс реализации проекта с целью внедрения более эффективных методов объединения знаний, накопления их на проекте и дальнейшего использования для решения тех или иных задач.

Исследование является актуальным, т. к. быстрый доступ к необходимым знаниям играет важную роль и позволяет повысить качество ежедневных деловых процессов, протекающих на проекте. Сегодня на стоимость большинства товаров и услуг влияют в первую очередь нематериальные ценности. Большая часть знаний компании находится в головах ее сотрудников. Таким образом, в интересах компании – построение наиболее подходящей системы управления знаниями.

Детальному рассмотрению системы управления знаниями, ее возможному усовершенствованию и развитию посвящена данная статья.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть существующие компоненты управления знаниями на проекте «Невская Ратуша», а именно:

- сотрудников компании, которые получают, генерируют и передают знания;
- процессы, направленные на распространение знания на проекте;
- технологии, обеспечивающие быструю и эффективную работу людей и процессов.

2. Рассмотреть имеющуюся систему управления знаниями, ее достоинства и недостатки.

3. Изучить успешные примеры внедрения системы управления знаниями в международных компаниях, а также в крупных российских компаниях.

4. Проанализировав специфику проекта, представить возможные варианты внедрения новой системы управления знаниями.

Знания представляют собой то, что многие организации все в большей степени производят, продают и приобретают. Предприятиям прихо-

дится решать такие сложные задачи, которые заставляют их развивать передовые знания и максимально эффективно использовать их.

После двух столетий становления приоритеты индустриальной революции меняются, переосмысливаются концепции, бывшие ранее центральными в формировании компаний, трудоустройстве и производстве. Новое поколение менеджеров вооружено знаниями и поэтому делает беспримерные успехи в новаторстве, конкурентной борьбе и формировании связей с заказчиками.

К середине 20-го столетия отличительными чертами американской культуры бизнеса стали бюрократизм, организационная раздробленность и обезличенность. Многочисленные писатели и социологи предупреждали, что средний белый или синий воротничок чувствует себя в западне бессмысленной работы и тащится по наезженной колее только потому, что надо оплачивать счета и закладные. Отмечавшие отсутствие заинтересованности производства Уильяма Алана Уайта и Слоана Уилсона стали бестселлерами 50-х годов.

К этому времени европейские и особенно азиатские предприятия восстали из руин и заняли достойное место на мировом рынке. Но важнее всего, что многие из этих новых компаний и работали по-новому. Их сотрудники привлекались к планированию своей деятельности, менеджеры трудились бок о бок с подчиненными, а одержимость качеством вышла за рамки лозунгов. Именно в те годы американцы впервые услышали о японских рабочих, которые перед началом смены собираются вместе, делают зарядку и поют корпоративные песни.

В свою очередь доля рынка американских компаний во многих отраслях экономической деятельности: металлургической, электронной промышленности, автомобиле- и кораблестроении (названы лишь немногие), стремительно сокращалась. Более того, складывалось впечатление, что некоторые фирмы просто не способны работать. Они были неэффективными, раздробленными и неподверженными новым веяниям.

Итак, способ управления компаниями эпохи индустриализации, суливший вначале весомые преимущества, вскоре превратился в оковы американской промышленности.

В 1982 г. два относительно малоизвестных консультанта по управлению, Томас Дж. Питерс и Роберт Х. Уотерман, завершили труд «В поисках совершенства: уроки лучших американских компаний», в котором указали, что у процветающих в условиях жесткой конкуренции организаций, несмотря на различия в их размере, миссиях, выпускаемых продуктах и клиентской базе, общие система ценностей и метод ведения дел.

В 1992 г. была опубликована книга Майкла Хаммера и Джеймса Чемпи «Реинжиниринг корпорации: манифест революции реинжиниринга». Согласно Хаммеру и Чемпи, кризис американских корпораций настолько явно себя проявил, что при таком отравлении лишь смерть может быть действенным противоядием. Они были правы, но им удалось произвести лишь предупредительный звонок. Их заслуга состоит в разработке концепции построения видения, харизмой которой при всей ее догматичности были подкуплены многочисленные генеральные менеджеры и держатели акций. Надо сказать, что им удалось достичь краткосрочных преимуществ. Это выразилось в повышении качества продукции и расширении движения реинжиниринга.

Однако патология индустриализации сохранилась. И не потому, что люди не хотели меняться, скорее оттого, что инструменты, которые могли бы обеспечить эффективность этого процесса, все еще находились в эмбрионном состоянии. Технология, коммуникации и методы индустриальной эры продолжали затмевать корпоративную инфраструктуру и культуру.

Вот очень краткая история эволюции современной индустриальной деловой среды, которую мы теперь проворачиваем в сторону ключевого аспекта стратегии выживания управления знаниями.

Термин «управление знаниями» (knowledge management) в последние десятилетия стал очень популярен за рубежом, однако следует заметить, что его категориальные рамки достаточно расплывчаты. Это связано с тем, что многие исследователи отождествляют управление знаниями по смыслу и словоупотреблению с управлением интеллектуальным капиталом, а иногда и с управлением НИОКР.

Определяя сущность и содержание управления знаниями, целесообразно исходить из следующего:

1) производство и использование знаний осуществляется не только на индивидуальном, но и на общественном уровне, в результате чего возникают определенные взаимодействия между людьми. Если в доиндустриальную эпоху эти коммуникации проявлялись слабо, то с ростом научной, технической и образовательной составляющей производства социальный характер знания становится все более явным;

2) следует исходить также из сущности управления как целенаправленного воздействия с целью эффективной координации совместной деятельности людей, формирования и использования ресурсов для достижения поставленных задач.

Таким образом, сегодня можно предложить следующее определение управление знаниями – это совокупность управленческих воздействий на способы, методы и формы организации социальных отношений в сфере производства, распространения и использования знаний, нацеленная на повышение эффективности этих процессов и осуществляемая в конкретных экономических рамках (предприятия, учреждения, подразделения, различные формы кооперации и т. д.). Есть и другие многочисленные определения, более лаконичные, но принципиально одинаковые.

Например, М.К. Румизен считает, что «управление знанием – это систематический процесс, благодаря которому знания, необходимые для успеха компании, создаются, сохраняются, распределяются и применяются», а У. Букович и Р. Уилльямс определяют «управление знаниями как процесс, с помощью которого организации удается извлечь прибыль из объема знаний или интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении».

В качестве теоретического базиса управления знаниями принимают совокупность наук, охватывающих различные аспекты изучения биологических, социальных и технологических процессов (рисунок).



Теоретический базис управления знаниями

Основная цель управления знаниями может быть определена как сокращение дефицита знаний путем их генерации, выявления и диффузии, и использование знаний для повышения конкурентоспособности субъекта.

Несмотря на то, что точный денежный эквивалент стоимости знаний в организации не может быть рассчитан, существуют некоторые критерии

измерения их экономического значения. Разница между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее материальных активов является одним из показателей стоимости нематериальных активов, большинство из которых представляют собой одну из форм организационных знаний. Имеются данные о том, что только от 6 до 30 % стоимости компании приходится на активы, упоминаемые в традиционных балансовых отчетах; остальное – нематериальные активы. Вследствие этого 50 % инвестиций производственных компаний приходится на нематериальные сферы, такие как научные исследования и разработки, обучение, профессиональный опыт и др.

Управление знаниями имеет две основные задачи. Одна – это эффективность, использование знаний для роста производительности путем увеличения быстродействия или снижения затрат. Другая – инновации, создание новых продуктов и услуг, новых предприятий и новых бизнес-процессов

«Незримое» достояние – это интеллектуальные активы, способные приносить и приносящие компаниям реальные дивиденды. Речь идет о патентах и авторских правах, знаниях и профессиональных качествах сотрудников, торговых марках, клиентской базе, сети лояльных поставщиков и партнеров, культуре реализации нововведений, корпоративной памяти и базах данных, качестве рабочих процессов и т. п.

Важно стремиться к формированию такого подхода к управлению знаниями, который соотносит, уравнивает и интегрирует организационные, человеческие и технологические компоненты знаний.

Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, организации должны решать такие важнейшие задачи, как:

- приобретение знаний – использование уже имеющихся в мире знаний и их приспособление для нужд организации (например, при помощи режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений), а также получение новых знаний путем ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- усвоение знаний (например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения на протяжении жизни и развитие системы высшего образования);

- передача знаний – использование новых информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях формируется новая функция управления, в задачу которой входит аккумулярование интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний.

Можно выделить несколько уровней управления знаниями:

- индивидуальный – уровень отдельного индивидуума (работник интеллектуального труда);
- микроуровень – уровень отдельной организации;
- мезоуровень – уровень региона, отрасли, сектора хозяйства, крупной компании;
- макроуровень – уровень национальной экономики;
- мегауровень – уровень глобальных исследовательских сетей.

Использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

В конкретном приложении управление знаниями как функция и как вид управленческой деятельности:

- придает дополнительную ценность имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;
- придает знаниям потребительский характер таким образом, чтобы они представляли собой необходимую и доступную для пользователя информацию;
- создает возможность интерактивного обучения, где люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения новых знаний.

### **1. Особенности управления знаниями в проектных структурах.**

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Управление знаниями имеет принципиальное значение для проектно-ориентированной деятельности, поскольку основной капитал таких организаций – это корпоративный опыт в решении задач определенного класса. Проект представляется удобной единицей организации знания, в которой в связной форме имеются существенные компоненты знания: постановка задачи, результат, способы достижения.

## **2. Управление знаниями на проекте «Невская Ратуша»**

В качестве примера можно рассмотреть процесс управления знаниями на одном из проектов, в работу над которым вовлечена компания ООО «Охта Групп». Это проект «Невская Ратуша», реализуемый с целью строительства административного и общественного комплекса в историческом центре Санкт-Петербурга.

В процессе работы над проектом непрерывно создаются новые знания и сублимируются знания сотрудников и подрядных организаций. В связи с этим, спустя некоторое время после начала реализации проекта, возникла необходимость привлечения английской компании ВІW для создания специализированного программного продукта, который бы позволил структурировать систему управления знаниям, а именно:

- 1) создавать новые знания в процессе работы в системе;
- 2) обеспечивать доступ к ценным знаниям за пределами организации;
- 3) использовать имеющиеся знания при принятии решений;
- 4) воплощать знания в процессах, продуктах и/или услугах;
- 5) представлять знания в документах, базах данных и т. д.;
- 6) передавать знания из одного подразделения организации в другое.

На сегодняшний день в работе над проектом задействовано около 50 человек – сотрудников компании ООО «Охта Групп» и около 200 человек из сторонних организаций, принимающих участие в процессе проектирования. С началом строительства количество вовлеченного персонала будет расти, а соответственно, увеличатся и объемы информации, циркулирующей в рамках работы над проектом.

После изучения специфики проекта «Невская Ратуша», компания ВІW предложила к работе систему ВLL In touch.

Информационный канал InTouch являлся исходным веб-приложением, которое позволяло управлять информацией проекта в режиме «он-лайн». Система InTouch, наряду с общим он-лайн хранилищем информации, также давала возможность эффективно передавать, согласовывать, редактировать документы, изданные для информации, рассмотрения

или указаний. Одним из основных достоинств системы являлась возможность работы вне офиса проекта (в командировках, при проведении выездных переговоров).

Предполагалось, что работа в едином информационном пространстве позволит сократить сроки согласования документов, передачи информации между сотрудниками и тем самым ускорит общие сроки реализации проекта «Невская Ратуша».

Тем не менее использование данной системы не оказалось эффективным, большинство сотрудников, вовлеченных в работу над проектом, отказались от работы в системе.

Среди причин, которые привели к отказу от системы BIW на проекте «Невская Ратуша», можно выделить следующие:

1. Начало использования системы, не приспособленной целиком под работу русского потребителя, не учитывающей особенности функционирования проекта, связей между сотрудниками, цепи взаимодействия.

2. Технически несовершенная система, возможности которой были частично представлены на английском языке. Это привело к тому, что часть сотрудников, не имевшая достаточного уровня владения английским языком, не могла оптимизировать процесс своей работы, использовать все возможные функции системы.

3. Обучение сотрудников, проводившееся перед началом использования системы на проекте, проводилось в максимально сжатые сроки, техническая поддержка после внедрения не позволяла достаточно оперативно решать возникающие проблемы и получать консультации по вопросам работы в системе.

4. Сторонние организации, привлеченные к процессу работы, не имели доступа к каналу BLL In touch, взаимодействие с ними осуществлялось обособленно, что привело к некоторым потерям информации, обрабатывавшейся вне данной системы.

Спустя некоторое время, проект отказался от работы в системе BLL In touch. Частичная реализация ее на проекте позволила выделить возможные недостатки, поставить ряд новых задач перед компанией BIW. В будущем компания доработает данный продукт с учетом специфики проекта и представит новую систему для проекта «Невская Ратуша».



## **Рекомендации по внедрению усовершенствованной системы на проекте**

После анализа внедрения системы In touch на проекте «Невская Ра-туша» можно сделать следующие выводы:

1. Программа должна быть технически усовершенствована, иметь полностью русскоязычное меню, что позволит участникам процесса использовать весь спектр функций системы.

2. Обучение сотрудников должно быть более полным, составлять единый курс, а не несколько тренингов.

3. Необходима постоянная техническая поддержка, осуществляемая в режиме реального времени. Возможно, целесообразным является постоянное присутствие сотрудника компании-разработчика на проекте.

4. Сторонние компании-контрагенты должны иметь доступ к системе для ускорения работы системы, а именно согласования документов, обновления информации.

Итоги рассмотрения управления знаниями на примере крупного инвестиционного проекта таковы:

1. Управление знаниями – важное звено процесса реализации любого крупного проекта, так как позволяет аккумулировать опыт и знания вовлеченных в проект участников.

2. Внедрение системы управления знаниями на проекте позволяет формировать единое информационное пространство, непрерывно пополнять его новыми знаниями, оставлять знания внутри проекта даже в случае увольнения какого-либо сотрудника (участника).

3. Способность адаптироваться к новой специфике рынка, новым предпочтениям потребителей при производстве того или иного товара/услуги увеличивается при наличии в проектной структуре системы управления знаниями.

**Хрулева В.Г.**, магистрант

**Бритов Г.С.**, к.т.н., профессор – научный руководитель

## **ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА ООО КБ «ИНВЕСТ-ЭКОБАНК»**

В настоящее время резко возрос интерес к общепринятым на Западе стандартам менеджмента. На практике в управлении банковской деятельностью существует один очень показательный момент. Многие руководители банков до сих пор в своей управленческой деятельности руководствуются набором ранее изложенных правил, в соответствии с которыми должен функционировать их банк. Этот набор представляет собой отдельные положения и должностные инструкции. Чаще всего подобные документы были составлены достаточно давно, слабо структурированы и не взаимосвязаны между собой и вследствие этого редко используются. В связи с этим, имеет место тенденция снижения уровня оказания банковских услуг, предоставляемых банковскими учреждениями и, как следствие, ухудшение качества банковского обслуживания. Руководители банков ощутили огромные сложности при попытках оптимизировать процесс оказания банковских услуг и затрат, чтобы деятельность банка оставалась одновременно и рентабельной, и конкурентоспособной. Формализованность и регламентированность бизнес-процессов является одним из ключевых факторов успеха любого коммерческого банка. Различные банки находятся на различных этапах формализации своих бизнес-процессов. Но следует отметить, что проекты описания бизнес-процессов не являются «разовыми», а носят итеративный характер, поэтому так важно иметь под рукой методику процессной структуризации. Итеративность связана с тем, что меняются требования клиентов, меняется рынок, выходят новые нормативные документы Банка России и т. п. Такого рода изменения требуют постоянного контроля и необходимости актуализации бизнес-процессов.

Для успешного ведения бизнеса, для достижения конкурентоспособности банка необходимо создание устойчивой системы управления организацией. Многим российским банковским учреждениям требуется серьезная реорганизация подходов к ведению бизнеса и изменения методов управления.

## Негативные последствия неформализованности бизнес-процессов банка

Описание бизнес-процессов прямым образом влияет на операционную и стратегическую эффективность коммерческого банка, что в итоге влияет на показатели прибыльности.

Перечислим основные следствия, вызванные неформализованностью бизнес-процессов банка рис. 1.

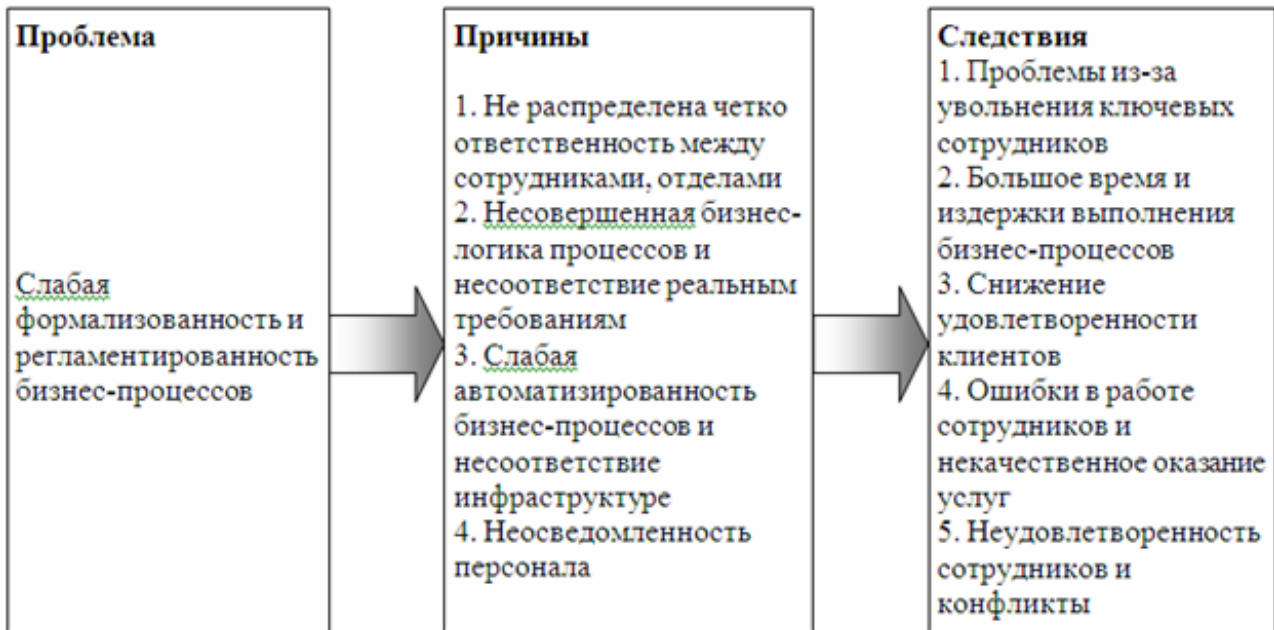


Рис. 1. Следствия неформализованности бизнес-процессов банка

## Выгоды описания бизнес-процессов для банка

Теперь определим список преимуществ, которые может получить банк, и список задач, которые можно решить благодаря описанию бизнес-процессов.

- Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности банка на всех уровнях.
- Снижение времени и издержек, повышение качества и эффективности бизнес-процессов.
- Возможность тиражировать бизнес банка (создавать дополнительные отделения и офисы).

Шаг к комплексному развитию банка. Описание бизнес-процессов является этапом комплексного проекта по развитию деятельности банка. На основе описанных бизнес-процессов можно:

- проводить их дальнейшую оптимизацию;
- проектировать новые бизнес-процессы;
- оптимизировать организационную структуру;

- совершенствовать системы управления банка (информационную систему, систему управления финансами, систему стратегического управления и т. п.).
- Уменьшение зависимости от персонала, правильный подбор персонала, повышение эффективности работы персонала и руководителей.
- Повышение лояльности и удовлетворенности клиентов, как следствие репутации банка.
- Стандарты системного моделирования.
- Концепция PDCA.

В соответствии с международным стандартом ISO 9000:2000 (International Standards Organization)<sup>1</sup> разработка любого объекта должна удовлетворять концепции PDCA (Plan – Планируй, Do – Делай, Check – Проверь, Act – Воздействуй), предложенной в 1920 г. Вальтером Стюартом и характеризующей изменения, происходящие с объектом в течение времени. Для разработки системы управления банком эта концепция представлена в стандарте в виде цикла Шухарта-Деминга. Применяя концепцию PDCA к проектированию информационной системы банка, можно интерпретировать зафиксированные в ней функции с точки зрения реализации особенностей его деятельности рис. 2.



Рис. 2. Концепция PDCA

<sup>1</sup> Международный стандарт ИСО 9000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2-е изд. – М., 2000.

- Стандарт SADT.

Стандарт SADT (Structured Analysis and Design Technique) был создан на основе одной из самых известных из широко используемых систем моделирования. SADT – это методология (графические обозначения и метод описания процессов), разработанная специально для того, чтобы облегчить описание и понимание систем, попадающих в разряд средней сложности. SADT была создана Дугласом Россом (США) и опробована на практике в период с 1969 по 1973. После 1973 г. SADT широко применялась для решения задач, связанных с большими системами, такими как долгосрочное и стратегическое планирование, автоматизированное производство и создание программного обеспечения для командных и управляющих систем. Вместе с тем она с успехом применялась и для описания большого количества сложных систем из широкого спектра областей. К ним, например, относятся банковское дело, очистка нефти, планирование промышленного производства, системы наведения ракет, методология планирования, технология программирования. Причиной такого успеха явилась несомненная полезность SADT, которая, являясь полной методологией для создания описания систем, основывается на концепциях системного моделирования. Признание полезности привело к стандартизации методологии и публикации той ее части, которая предназначена для функционального моделирования.

Целью моделирования является получение ответов на некоторую совокупность вопросов. Эти вопросы всегда неявно присутствуют в процессе анализа системы и руководят созданием модели. В международном стандарте ISO 9000:2000<sup>1</sup> этот набор системных вопросов определен и обозначен аббревиатурой 5W1H, которую можно расшифровать следующим образом:

What – что делается в исследуемом процессе?

Why – зачем это делается?

Where – где это делается?

When – когда это делается?

Who – кто это делает?

How – как это делается?

- Стандарт IDEF.

Стандарт IDEF<sup>2</sup> можно считать следующим этапом развития стандарта описания информационных систем. IDEF является подмножеством

---

<sup>1</sup> ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidelines on the Process Approach to quality management systems.

<sup>2</sup> Свиридов С., Курьян А.Г. IDEF0: функциональное моделирование деловых процессов. По материалам сайта <http://www.erientsoft.by>

стандарта SADT и представляет собой семейство методологий, которое в 1993 году было принято в качестве федерального стандарта в США, а в 2000 году – в качестве стандарта в Российской Федерации и в настоящее время является международным стандартом. Данное семейство включает методологии функционального моделирования IDEF0 и информационного моделирования IDEF1X.

Особенностью рассматриваемого семейства методологий является уникальная способность «задавать вопросы» в процессе моделирования. Кроме того, существует неразрывная связь графических средств (нотаций), методологии и технологии. С этой точки зрения семейство IDEF является, пожалуй, единственной системой, которая предоставляет не только средства отображения бизнес-процессов, но и методологию взаимодействия «аналитик-специалист». С другой стороны, IDEF представляет собой технологию создания проектов, охватывающую все стадии «жизненного цикла» – от первичного анализа до окончательного проекта, через поэтапный процесс создания диаграмм и хранения версий.

- CASE-средства IDEF-моделирования.

Информационные технологии автоматизируются с помощью CASE-средств (Computer Aided System Engineering), которые позволяют упростить процессы принятия технических решений, ускорить оформление системной документации. CASE-средством является программный продукт, обеспечивающий все указанные возможности автоматизированного проектирования информационных систем.

VPwin – это CASE-средство высокого уровня для построения моделей стандартов IDEF0 и IDEF3, а также методологии DFD:

Функциональные модели бизнес-процессов.

Диаграммы сценариев.

Диаграммы потоков данных.

Функциональные модели строятся для:

- существующих бизнес-процессов (модель AS-IS),
- модернизированных бизнес-процессов (модель TO-BE).

Функциональные модели строятся в виде иерархических диаграмм, которые от верхнего уровня – контекстной диаграммы – доходят до декомпозиционных диаграмм низкого уровня.

Диаграммы сценариев описывают действия и события, которые должны быть обработаны за заданный промежуток времени. Сценарий сопровождается описанием процессов и может быть использован для документирования каждой функции системы. Следовательно, сценарии являются частью системного анализа, так как дают возможность проанализи-

зировать ситуацию во времени и описать объекты, участвующие в одном процессе одновременно. Вместе с функциональными моделями сценарии содержат всю необходимую для имитационного моделирования информацию.

Качество IDEF0-модели.

Оценка качества модели.

Прежде чем рассматривать качество модели, следует обратить внимание на качество объекта моделирования – банк. В настоящее время проблема качества тесно связана с системой менеджмента качества. В соответствии с предложениями ISO 9000:2001 система менеджмента качества должна:

- опираться на процессный подход;
- рассматривать процессы как основной объект менеджмента качества;
- управлять процессами так, чтобы обеспечивалось высокое качество продукции или услуг;
- использовать для оценки качества совокупность показателей исследуемого процесса.

Для управления процессами необходимо решать следующие задачи:

- собрать информацию в соответствии с выбранными показателями качества;
- сравнить их значения с планируемыми значениями;
- принять решения, обеспечивающие приближение фактических и планируемых значений показателей качества;
- предпринять действия в соответствии с принятыми решениями.

Рассмотрим метод решения третьей задачи, основанный на использовании двух обобщенных показателей. Количество обобщенных показателей обосновывается удобным представлением их на плоскости. Наглядный характер обобщенных показателей на плоскости в виде точек позволит легко оценивать ситуации и принимать соответствующие решения (рис. 3):

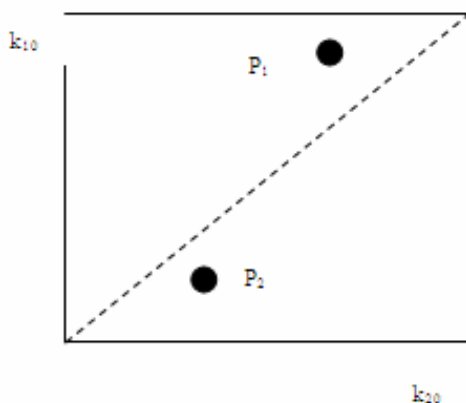


Рис. 3. Обобщенные показатели

Положение точки P1, характеризующей на плоскости первый процесс, выше, чем положение точки P2, характеризующей второй процесс. Это значит, что первый процесс лучше второго. При этом можно отметить, что в первом процессе превалирует первый показатель k10, а у второго показателя – второй процесс k20. Принято, что k10 и k20 представляют собой обобщенные показатели процессов.

Формально положение точки Pi на плоскости характеризуется нормой вектора [k10, k20], например евклидовой:

$$k20 e_i = \sqrt{k_{10}^2 + k_{20}^2} .$$

Тогда расстояние между точками Pi и Pj может быть найдено по формуле:

$$r_{ij} = \sqrt{e_i + e_j - 2 \cdot e_i e_j \cos \varphi} .$$

Здесь угол φ ищется как разность φi-φj. Каждый из указанных углов представляет собой atan(k10/k20).

Эти функции можно применить в сценарии для любого числа точек процессов. Результатом вычислений будет верхнетреугольная матрица r, составляющие которой содержат расстояния между точками процессов.

### **Вырожденная модель**

При моделировании разработчик пошел по пути не разбиения действий, а по пути переименования действий. В результате – вырождение функциональной модели. Кроме того, в вырожденной модели каждый функциональный блок является генератором с одним правилом генерации данных.

### **Минимальная модель**

Разработка функциональной модели уже не имеет вырожденного характера, так как разбиение действий имело место. В минимальной функциональной модели каждый функциональный блок является преобразователем с одним входом и одним выходом, а также он имеет по одному исполнителю и правилу преобразования данных.

### **Регулярная модель**

Дерево диаграмм становится бинарным деревом, начиная со второго уровня, так как контекстная диаграмма связана с одной диаграммой второго уровня, т. е. это говорит о регулярном характере системного моделирования. В регулярной модели функциональные блоки имеют такой же вид, как и у минимальной модели.



## Средние показатели качества модели

Зададим следующие числовые характеристики:

$r$  – число уровней дерева декомпозиции;

$s_i$  – число диаграмм на  $i$ -м уровне дерева диаграмм;

$n_{ij} = \text{card}(G_j)$  – число функциональных блоков в  $j$ -й диаграмме на  $i$ -м уровне;

$a_k = \text{card}(F_k) - 1$  – число входов и выходов, а также исполнителей и правил у каждого функционального блока  $F_k$ .

Вырожденная модель:

$s=1, n=1, a=2$ ;

$n_1=4, a_1=2, a_2=2$ ;

$N_1=4, N_2=3$ .

Обобщенные характеристики вырожденной модели постоянны, не зависят от числа уровней дерева декомпозиции.

Минимальная модель:

$$\begin{aligned} s &= 1, n = \frac{2 \cdot r - 1}{r}, a = 4; \\ n_1 &= \frac{2 \cdot r - 1}{r}, a_1 = \frac{4 \cdot (2 \cdot r - 1)}{r}, a_2 = \frac{4 \cdot (2 \cdot r - 1)}{r}; \\ N_1 &= \frac{11 \cdot r - 5}{r}, N_2 = \frac{10 \cdot r - 5}{r}. \end{aligned}$$

Обобщенные характеристики минимальной модели достаточно просто зависят от числа уровней дерева декомпозиции.

Регулярная модель:

$$\begin{aligned} s &= \frac{2^{r-1}}{r}, n = \frac{2^r - 1}{2^{r-1}}, a = 4; \\ n_1 &= \frac{2^r - 1}{r}, a_1 = \frac{4 \cdot (2^r - 1)}{2^{r-1}}, a_2 = \frac{4 \cdot (2^r - 1)}{r}; \\ N_1 &= \frac{11 \cdot 2^{r-1} - 5}{r}, N_2 = \frac{5 \cdot 2^r - 5}{2^{r-1}}. \end{aligned}$$

Обобщенные характеристики регулярной модели достаточно сложно зависят от числа уровней дерева декомпозиции.

Функциональная модель бизнес-процесса банка ООО КБ «Инвест-Экобанк». Общий подход.

Постановка задачи.

Постановка задачи IDEF0-моделирования требует дать описание базисных объектов функциональной модели. Они включают пять объектов, описанных в разделе «Системное описание IDEF0-модели». В итоге должна быть построена следующая формула:

Исполнители  $U$  выполняют действия  $A$  по правилам  $R$ , обрабатывая входные данные  $D_{вход}$  для получения выходных данных  $D_{вых}$ .

Следовательно, в соответствии с теорией функционального моделирования необходимо определить базисные объекты модели банка. Это значит, что следует задать:

- главное действие;
- входные и выходные объекты главного действия;
- исполнителей и правила главного действия.

Если начать моделирование с самых общих позиций, то эти компоненты функциональной модели можно задать следующим образом:

- обеспечение деятельности банка – главное действие;
- документы, Ресурсы – входные данные модели;
- создаваемые документы – выходные данные модели;
- Устав банка, Правила и рекомендации ЦБ – правила модели.

Таким образом, получим формулу постановки задач функциональной модели банка:

Сотрудники подразделений и Получатели услуг обеспечивают деятельность банка согласно Уставу банка; Правилам и рекомендациям ЦБ, обрабатывая Документы, имея Ресурсы для создания Документов.

Построенная формула позволяет создать контекстную диаграмму.

Контекстная диаграмма

Контекстная диаграмма обеспечения деятельности банка в соответствии с формулой постановкой задачи должна иметь вид, показанный на рис. 4.

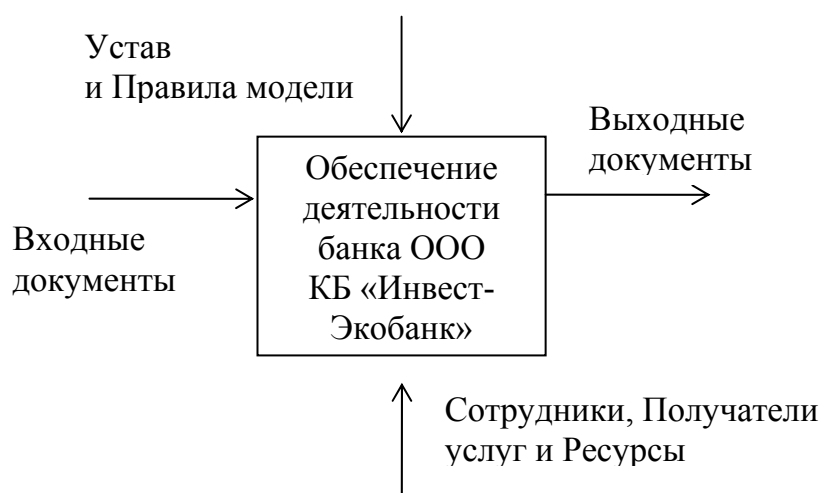


Рис. 4. Вид контекстной диаграммы деятельности банка

## *Декомпозиция общей модели*

Глубина декомпозиции общей модели деятельности банка невелика, она имеет всего 4 уровня. Это объясняется тем, что в дальнейшем модель будет развиваться согласно приведенным в дереве декомпозиции действиям.

На втором уровне дерева декомпозиции находятся основные действия деятельности банка:

- менеджмент процессов;
- обеспечение процесса оказания банковских услуг;
- обеспечение административной деятельности банка.

Результаты декомпозиции контекстной диаграммы деятельности банка в виде соответствующих диаграмм и дерева декомпозиции приведены в Приложении А.

Продолжим моделирование деятельности банка, строя модель последовательно друг за другом.

## *Функциональная модель оценки качества менеджмента ООО КБ «Инвест-Экобанк»*

Самыми распространенными методами оценки деятельности предприятия во многих странах мира являются модели премий в области качества, такие как: национальная премия качества Малколма Болдриджа<sup>1</sup>, премия Деминга,<sup>2</sup> модель EFQM (Европейская премия качества);<sup>3</sup> компании применяют методики самооценки Тито Кон-

---

<sup>1</sup> Говард Малкольм (Мак) Болдридж-младший – американский бизнесмен и государственный деятель, министр торговли США (1981–1987).

<sup>2</sup> Приз Деминга за качество (Deming Application Prize – DAP) был учрежден в 1951 г. в честь большого вклада Эдварда Деминга в развитие качества в Японии. К этому времени контроль качества широко применялся в японской промышленности, а в некоторых компаниях даже трансформировался во Всеобщий контроль качества компании (Company Wide Quality Control – CWQC), базирующийся на статистическом контроле качества (SQC). Компании, которые награждались призом Деминга за качество, достигали наибольших успехов именно за счет эффективного внедрения CWQC и были признанными лидерами не только японской, но и мировой промышленности. Приз Деминга присуждался также отдельным лицам или группам, внесшим значительный вклад в развитие и популяризацию контроля качества.

<sup>3</sup> Европейская премия качества (ЕПК) – самая престижная европейская награда за достижение совершенства в бизнесе. В 2004 году был проведен двенадцатый по счету конкурс (премия вручается с 1992 года). Организации, участвующие в конкурсе, ставят перед собой цель постоянно улучшать качество своей работы, бизнес-процессов, системы управления.

ти,<sup>1</sup> Дженса Далгаарда,<sup>2</sup> Джима Клеммера; стандарты ИСО серии 9000 также предлагают методику самооценки в «Рекомендациях по улучшению деятельности» – ИСО 9004:2000.<sup>3</sup>

Функциональная модель оценки менеджмента (Management Functional Assessment Model – MFAM) адаптирована к российским условиям и позволяет руководителям проанализировать не столько бизнес-процесс, сколько свою деятельность по управлению организацией, выявить сильные и слабые стороны, наметить области первоочередных улучшений, проследить динамику улучшений. Другими словами, предлагаемая модель является инструментом непрерывного совершенствования системы управления.

### *Менеджмент конкурентоспособности*

Сущность достижения конкурентного преимущества, согласно высказываниям Дж. Дью и Р. Венсли, – это способность преобразовать превосходство в навыках и ресурсах в позиционные преимущества, которые, в свою очередь, позитивно отражаются на бизнес-результатах. Система менеджмента, направленная на достижение и поддержание конкурентных преимуществ на основе постоянной внутренней и внешней самооценки и стратегии непрерывного совершенствования, формирует новую парадигму современной науки управления – менеджмент конкурентоспособности.

Схематически модель менеджмента конкурентоспособности можно изобразить в виде тетраэдра, в основании которого лежат три ключевых концепции достижения конкурентных преимуществ: лидерство, персонал и развитие (рис. 5).

---

<sup>1</sup> Член международного Редакционного комитета по вопросам TQM, компании Carfax Publishing, Великобритания. Автор книг «Построение Всеобщего Качества», Chapman & Hall, Лондон (1993) и «Организационная Самооценка», Chapman & Hall (1997).

<sup>2</sup> Предложенная Д. Далгаардом методика самооценки основана на анкетировании менеджеров всех уровней. Анкета включает 100 утверждений, касающихся основных направлений организационного совершенствования и разбитых на 9 групп в соответствии с критериями модели европейского фонда управления качества (модель EFQM).

<sup>3</sup> Международный стандарт ISO 9004 – Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности (Quality Management Systems – Guidelines for performance improvements).

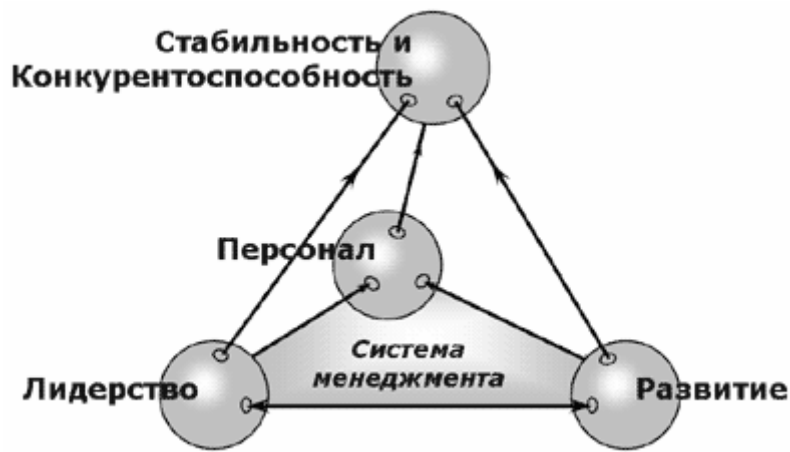


Рис. 5. Модель менеджмента конкурентоспособности

Специфика взаимодействия этих элементов зависит от тактических целей и задач организации. Система менеджмента организации, включающая элементы в основании тетраэдра, направлена на реализацию главной стратегической цели – достижение конкурентоспособности и устойчивого положения на рынке.

#### *Структура функциональной модели оценки менеджмента*

В основе функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ) лежат шесть основных функций управления: Прогнозирование/Планирование, Организация, Мотивация, Контроль, Координация и Коммуникация. Концептуальная схема модели представлена на рис. 6.



Рис. 6. Функциональная модель оценки менеджмента

Первые пять функций менеджмента соответствуют пяти оценочным критериям модели и формируют структуру управления, которая, в свою очередь, определяет характер взаимосвязей организации, то есть ее коммуникацию.

Оценка системы менеджмента организации в рамках функциональной модели предполагает анализ пяти управленческих функций, которые, соответственно, являются оценочными критериями модели.

Для наглядного представления результатов оценки будет удобнее использовать пентаграмму (рис. 7), на которую может быть наложен коммуникационный профиль организации, построенный с учетом по каждому из пяти оценочных критериев функциональной модели.



Рис. 7. Коммуникационный профиль организации

Такой подход позволит увидеть направления, по которым необходимы первоочередные улучшения системы управления. «Необходимо сохранить лучшее, а остальное изобрести заново» – это одно из любимых выражений Карли Фьорина, президента компании «Хьюлетт-Паккард».

Следует учитывать, что действия по улучшению одного из критериев будут оказывать воздействия на остальные, то есть критерии тесно взаимосвязаны между собой.

Каждый раз, когда после проведения функциональной оценки предпринимается корректирующие действия, новый коммуникационный профиль накладывается на предыдущий с целью определить эффективность улучшений и динамику построения конкурентоспособной системы управления. Таким образом, в рамках функциональной модели на практике реализуется методология постоянного совершенствования Деминга – цикл PDCA (планируй – выполняй – проверяй – действуй).

Описание процессов в рамках систем менеджмента качества на основе методологии функционального моделирования IDEF0 является на сегодняшний день актуальным, так как банк – это сложная система, применение новых технических методов будет иметь важное значение для достижения результативности и эффективности его деятельности. В работе

показано, что одним из таких средств описания сети процессов может являться методология функционального моделирования IDEF0.

Методология функционального моделирования IDEF0 является достаточно простым инструментом, который позволяет разработчикам корпоративных информационных систем изучить сферу деятельности банка и решать задачи по повышению эффективности деятельности.

Применение функционального моделирования позволяет решать не только технические проблемы банка, связанные с информационными технологиями, но также проблемы, имеющие отношение к сфере деятельности банка. Это позволяет превратить проект информационной системы из «пачки бумаги», за которую банк не хочет платить, в услугу, которая может принести банку дополнительный эффект, сопоставимый с последующей автоматизацией.

Модель функциональной оценки поможет эффективно решить важнейшие проблемы менеджмента, повышая тем самым конкурентоспособность и улучшая бизнес-показатели организации. Выгоды, которые получает компания, применяя функциональную модель оценки менеджмента, рассматриваются как конкурентные преимущества и обеспечивают стабильное развитие организации в целом.

**Швейдель К.М.**, магистрант

**Рогова И.Н.**, к.э.н., доцент – научный руководитель

## **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ IPO**

В настоящее время актуальность услуг по оценке бизнеса постоянно возрастает. Постепенное обретение предприятиями своей рыночной стоимости, увеличение количества сделок с акциями ведет к необходимости более эффективного управления активами.

Это, в свою очередь, ставит вопрос об адекватности и независимости оценки их стоимости. Оценка бизнеса призвана помочь предпринимателям и физическим лицам правильно понять реальную стоимость предприятия (акций) прежде чем совершать сделки с ними.

Добровольная оценка нужна для того, чтобы иметь возможность принимать управленческие решения, основываясь на заключении оценочной компании. Проведя независимую оценку, можно рассчитывать на более эффективное управление активами компании (ее имуществом). По наблюдениям некоторых экспертов-оценщиков, в частности генерального директора Международного центра консалтинга и оценки Ольги Антипиной, до 1998 г. 90 % работ приходилось на обязательную оценку и только 10 % оценочных работ проводилось по инициативе заказчиков. Сейчас на все обязательные виды оценки приходится не более 10–15 % оценочных работ. В остальных случаях заказчики обращаются за оценочными услугами добровольно.<sup>1</sup>

«IPO – инструмент, с помощью которого владелец предприятия может продать широкому кругу инвесторов свой пакет акций или его часть по более высокой цене, чем они заплатили в момент их приобретения, до того, как компания стала публичной».<sup>2</sup> Кроме того, IPO является эффективной долгосрочной акцией, направленной на узнаваемость бренда компании, а также позволяет получить рыночную оценку эффективности бизнеса и является эффективным способом «выхода из бизнеса» для существующих владельцев, которые желают продать свои акции потенциальным инвесторам по более высокой цене.

Проведение IPO является с точки зрения организации одним из самых сложных способов привлечения, и для того чтобы подготовить ком-

---

<sup>1</sup> [http://www.elitarium.ru/2010/08/20/ocenka\\_biznesa\\_obekty\\_celi.html](http://www.elitarium.ru/2010/08/20/ocenka_biznesa_obekty_celi.html); 18/07/2010; 18:20

<sup>2</sup> Финансовый форум. 2006. Июль. С. 53.



панию к проведению IPO, нужно приложить серьезные усилия как со стороны организатора, так и со стороны эмитента.

Принимая решение о проведении IPO, менеджмент компании тем самым заявляет, что у компании нет секретов от участников инвестиционного процесса, и, выстраивая свою программу привлечения дополнительных средств, компания обязана иметь понятную инвестору структуру бизнеса, являться прозрачной для участников публичного размещения акций, а также раскрывать информацию в соответствии с нормативно-правовыми актами федерального органа исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

От проблематики проведения IPO перейдем к проблемам оценочной деятельности и тем проблемам, с которыми вынуждены сталкиваться российские оценщики, производящие предварительную оценку компании при выходе на рынок IPO.

Сначала определимся с оценкой стоимости предприятия, так как на этот счет имеются многочисленные разночтения экспертов-оценщиков.

Оценка стоимости предприятия, или как ее еще называют «оценка бизнеса» – одно из основных направлений в оценочной деятельности. Во всех странах с рыночной экономикой существует огромная потребность в независимой оценке, включая переоценку активов для приведения бухгалтерской отчетности в соответствие с международными стандартами, определение залоговой стоимости имущества, оценку нефинансового вклада (здания, оборудование, нематериальные активы) инвестора в уставной капитал предприятия.

Стоимость компании – это объективный показатель результатов ее деятельности. Например, при продаже бизнеса потенциального покупателя может интересовать поток доходов, приносимый компанией, стоимость ее чистых активов – стоимость оборудования, недвижимости и прочая финансовая устойчивость.

Обычно оценка рыночной стоимости включает в себя оценку всех активов недвижимого имущества, машин, оборудования, складских запасов, финансовых вложений, нематериальных активов. Отдельно оценивается эффективность работы компании, ее настоящие и будущие доходы, перспективы развития бизнеса и конкурентная среда на данном рынке. На основании тщательного анализа определяется реальная стоимость бизнеса. Расчет стоимости предприятия производится с использованием, как правило, нескольких методов, чтобы получить максимально достоверный результат.

Оценка бизнеса проводится для:

- повышения эффективности текущего управления предприятием;
- определения стоимости ценных бумаг в случае купли-продажи акций предприятия на фондовом рынке;
- расчета стоимости предприятия в случае его купли-продажи целиком или по частям;
- реструктуризации предприятия;
- разработки плана развития бизнеса;
- определения кредитоспособности предприятия.

Специалист по оценке бизнеса должен уметь анализировать финансовую отчетность, а также уметь работать с предоставленной информацией и разбираться в тонкостях стратегии компании.

Однако многие компании совершенно обоснованно возражают против предоставления стратегически важной информации, опасаясь ее раскрытия для конкурентов, но необходимой для более точной оценки бизнеса. И в этом случае решением проблемы может стать более тесное взаимодействие финансовых аналитиков и менеджмента компании.

Оценка – процесс установления экспертом-оценщиком стоимости объекта оценки для специфических целей, результатом которого является научно обоснованное мнение о стоимости оцениваемого объекта на дату оценки в денежном выражении.<sup>1</sup>

По мнению заслуженного деятеля науки РФ, доктора экономических наук, профессора А.Г. Грязновой: «Бизнес, предприятие и фирма обладают всеми признаками товара и могут быть объектом купли-продажи. Но это товары особого рода. И особенности эти предопределяют принципы, модели, подходы и методы оценки.

*Во-первых*, это товар инвестиционный, т. е. товар, вложения в который осуществляются с целью отдачи в будущем.

Затраты и доходы разъединены во времени. Если будущие доходы с учетом времени их получения оказываются меньше издержек на приобретение инвестиционного товара, он теряет свою инвестиционную привлекательность.

*Во-вторых*, бизнес является системой, но продаваться может как вся система в целом, так и отдельно ее подсистемы и даже элементы. В этом случае разрушается его связь с собственным конкретным капиталом, конкретной организационно-экономической формой, элементы бизнеса становятся основой формирования иной, качественно новой системы.

---

<sup>1</sup> Есинов В.Е., Маховикова Г.А., Мирзажанов С.К. Оценка бизнеса: полное практическое руководство. – М.: Эксмо, 2008. С. 7.

Фактически товаром становится не сам бизнес, а отдельные его составляющие.

*В-третьих*, потребность в этом товаре зависит от процессов, которые происходят как внутри самого товара, так и во внешней среде.

Причем, с одной стороны, нестабильность в обществе приводит бизнес к неустойчивости, с другой стороны, его неустойчивость ведет к дальнейшему нарастанию нестабильности и в самом обществе. Из этого вытекает еще одна особенность бизнеса как товара – потребность в регулировании купли продажи.

*В-четвертых*, учитывая особое значение устойчивости бизнеса для стабильности в обществе, необходимо участие государства не только в регулировании механизма купли-продажи бизнеса, но и в формировании рыночных цен на бизнес, в его оценке».<sup>1</sup>

Интересная трактовка А.Г. Грязновой бизнеса как товара, по-нашему, хорошо объясняет сущность предприятия, а все названные особенности товара также присущи и бизнес-системе.

До сих пор существуют споры о терминологии, применяемой в оценке бизнеса. Институт оценщиков появился в нашей стране в 90-е годы, когда еще не существовало ни норм, ни профессиональных оценщиков как таковых. За последние 15–20 лет многое изменилось в этой сфере: появились институты, в которых учат по специальности специалистов-оценщиков, выдают лицензии.

Знания в области оценки бизнеса нужны сегодня не только для совершения сделок купли-продажи, но и для принятия обдуманых и обоснованных финансовыми расчетами стратегических и управленческих решений. Каждая компания уникальна по-своему, а экономическая теория не стоит на месте, поэтому постоянно возникают новые оценочные методики, которые отражают современные веяния оценочной деятельности.

Однако надо заметить, что определение рыночной стоимости объекта у оценщиков из разных стран разное. Так, в американских учебниках часто встречается понятие «справедливая рыночная стоимость» (fair market value), тогда как в британских – «стоимость на открытом рынке» (open market value), из чего можно сделать вывод, что перенятие зарубежного опыта должно осуществляться с учетом национального законодательства, норм бухгалтерского учета и других национальных особенностей.

---

<sup>1</sup> Федотова М.А., Грязнова А.Г. Оценка бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С. 11.

В настоящее время в России существует путаница в терминологии, касающейся объекта оценки действующих компаний. При оценках такого рода в заданиях на оценку могут встретиться следующие формулировки: «компания», «активы компании», «100 % пакет акций компании», «чистые активы компании», «бизнес компании», «компания (100 % пакет акций)», «бизнес (100 % пакет акций компании)».

Как считают авторы «практического руководства по оценке бизнеса» В.Е. Есипов, Г.А. Маховикова, С.К. Мирзажанов: «Этому способствовало развитие рынка во всем его многообразии... За последние несколько лет тема оценки приобрела практический интерес не только для специалистов-оценщиков, но и для представителей академической сферы, финансистов-практиков, аналитиков, представителей государственных и законодательных структур».<sup>1</sup> И действительно, знания в области оценки бизнеса нужны сегодня не только для совершения сделок купли-продажи, но и для принятия обдуманных и обоснованных финансовыми расчетами стратегических и управленческих решений. До сих пор ведутся споры между оценщиками-профессионалами о целях и предмете оценки. Так, например, термин «стоимость бизнеса» одни понимают, как стоимость целой компании, другие – как стоимость 100 % пакета ее акций, третьи – по-другому.

Ввиду такого разночтения возможны ситуации, когда две консалтинговые компании, пользуясь одной и той же информацией, оценивая объект, получают разные результаты.

### **Среда и основная проблематика оценочной деятельности при выходе компании на IPO**

Аббревиатура IPO (Initial Public Offering) переводится как «первоначальное публичное предложение», применяется непосредственно к акциям и подразумевает их допуск к торгам на фондовой бирже. Компания, которая проводит IPO, впервые предлагает неограниченному кругу инвесторов свои акции.<sup>2</sup> Данная формулировка вызывает ряд споров среди профессионалов, проводящих IPO. Например, Лондонская фондовая биржа (LSE) под IPO понимает все случаи размещения акций компаниями, которые впервые публично предложили свои акции на ее торгах. При этом факт того, что эмитент уже проводил процедуру IPO на других биржах, или

---

<sup>1</sup> *Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Мирзажанов С.К.* Оценка бизнеса: полное практическое руководство. – М.: Эксмо, 2008. – С. 12.

<sup>2</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki/IPO>

бумаги этого эмитента уже были допущены к торгам, не имеют никакого значения.

К минусам проведения IPO можно отнести раскрытие информации, в том числе ранее считавшейся конфиденциальной. Обычно именно этот минус является основополагающим, из-за которого владельцы предприятия делают свой выбор в пользу привлечения финансирования другим путем, а не через проведение IPO. Также важным является факт, что с момента проведения IPO менеджмент компании, ставшей публичной, принимая решения, обязан будет считаться с мнением инвесторов, что может затруднить процесс управления компанией и даже привести к падению ее капитализации.

Основные характеристики российского рынка IPO в 2009 году по данным «Публичные и Частные размещения акций»/Offerings.ru.<sup>1</sup>

Как видно из диаграммы 1, объем российского IPO за 2009 год составил 1,2 млрд \$ и проводился двенадцатью компаниями (три в первом полугодии 2009 года и девять – во втором полугодии 2009 года). Для сравнения, в США за аналогичный период было проведено 63 IPO на общую сумму \$ 21,9 млрд, средняя сделка по выходу компании на рынок IPO в США составляет \$ 348 млн, а в России – \$ 100 млн.<sup>2</sup>

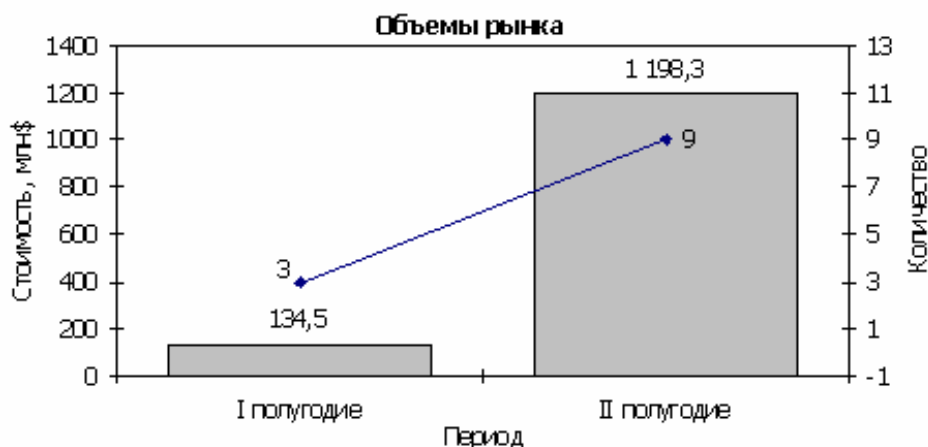


Диаграмма 1. Объем рынка российского IPO в 2009 году

На диаграмме 2 изображено процентное распределение российских компаний, проводивших IPO в 2009 году. Из диаграммы видно, что основную долю компаний, выходящих на рынок IPO, составляют компании торговой промышленности и ТЭК (топливно-энергетический комплекс)

<sup>1</sup> <http://offerings.ru/market/placement/stats/>

<sup>2</sup> [www.renaissancecapital.com/ipohome/review/2009Review.pdf](http://www.renaissancecapital.com/ipohome/review/2009Review.pdf)

с долями, равными 39,4 и 27,5 % соответственно. Это связано прежде всего с тем, что в данных отраслях сейчас сложилась положительная инвестиционная среда и именно этим отраслям экономики сейчас необходимы новые денежные заимствования для модернизации уже имеющихся мощностей.

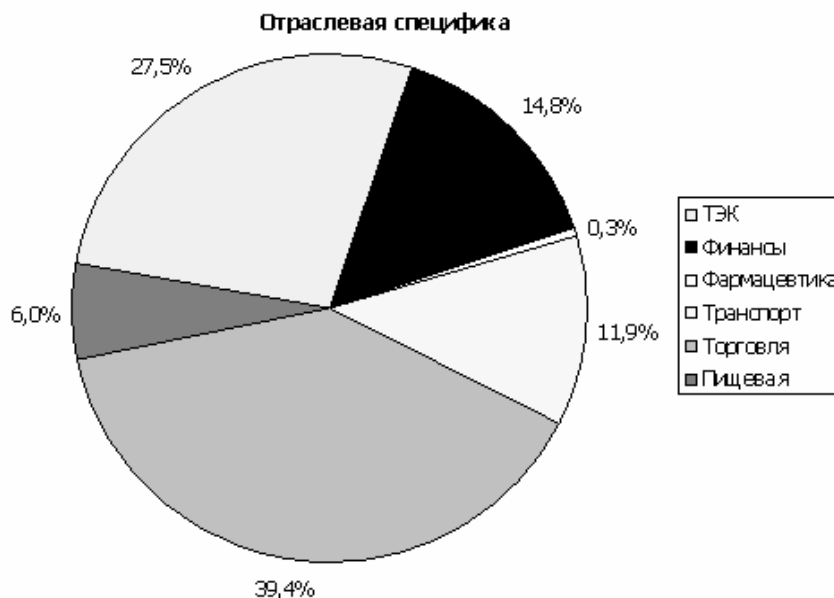


Диаграмма 2. Отраслевая специфика российских компаний, проводивших IPO в 2009 году

Несмотря на то, что Россия причисляется к развивающимся экономикам, в первом полугодии 2009 года было произведено всего 3 первичных размещения.

По мнению начальника аналитического отдела УК «КапиталЪ» Сергея Карыхалина, причина сложившегося положения кроется в особенностях российской экономики: «У нас слишком высокая степень монополизма. Крупные компании, желавшие стать публичными, уже это сделали, а средних и малых не так много».

Согласно его оценке, IPO в России продолжает оставаться экзотичным способом привлечения финансирования в отличие от других рынков.

Однако на этот счет есть и другие мнения, например руководителя департамента стратегии и исследований рынка UniCredit Bank Владимира Осаковского: «Если в течение нескольких кварталов подряд не произойдет никаких значительных негативных событий, рынок IPO может пережить свое возрождение, хотя не стоит забывать, что процесс подготовки компаний к первичному размещению занимает длительное время».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [http://offerings.ru/library/publication/pages\\_124.html](http://offerings.ru/library/publication/pages_124.html)

Автором был проведен анализ финансового состояния ОАО «КАМАЗ», анализ структуры имущества предприятия и источников его формирования по данным бухгалтерского баланса за 2006–2008 гг., а также диагностика предприятия на ликвидность, достаточность капитала и оборотных средств. Были оценены ряд рисков, которые могут препятствовать стабильному развитию бизнеса компании, в частности: отраслевые, страновые, финансовые. Произведен анализ тенденций в сфере основной деятельности компании.

Результаты анализа показали, что предприятие находится в нестабильном финансовом положении, что связано в первую очередь с текущей ситуацией на глобальных и внутреннем рынках, а также, возможным нарушением платежеспособности; начиная с 2007 года предприятие теряло ликвидность, за 2 финансовых года и 1 квартал отчетного года коэффициент текущей ликвидности предприятия снизился на 23 %, а коэффициент быстрой ликвидности упал на 27 %, что заметно снизило возможность предприятия своевременно погасить задолженности по своим обязательствам.

По коэффициенту автономии идет понижательная тенденция за 2 финансовых года и 1 квартал отчетного года, таким образом, анализируемое предприятие стало более подвержено внешним влияниям.

По собственным оборотным средствам также прослеживается снижение показателей на протяжении всего анализируемого периода. В отчетном году у предприятия значения собственного оборотного капитала отрицательные, что свидетельствует об отсутствии у предприятия собственных оборотных средств и наличии проблем с финансовой устойчивостью, причиной является убыточность деятельности предприятия в отчетном году.

Доля ОАО «КАМАЗ» на российском рынке грузовых автомобилей полной массой 14–40 тонн по итогам 1 квартала 2009 года составила 51,1 % и резко увеличилась по сравнению с прошлым отчетным годом, что связано с тем, что государство ввело ряд протекционистских мер, например таких, как повышение пошлин на автомобили иностранного производства и дотации отечественным автопроизводителям, благодаря этому компания сохраняет лидерство на отечественном рынке, хотя растет конкуренция прежде всего со стороны автопроизводителей стран дальнего зарубежья.

При оценке, основанной на затратном подходе, выясняется, сколько стоят в настоящее время активы, принадлежащие фирме. Метод оценки, основанный на доходном подходе, предусматривает дисконтирование потоков с целью получения ценности собственного капитала или фирмы.

Для оценки ОАО «КАМАЗ» были выбраны затратный и доходный подходы, потому что они больше всего подходят для оценки крупных и сложных предприятий, к которым относится ОАО «КАМАЗ», применение сравнительного подхода было затруднено тем фактом, что достоверная информация по компаниям-аналогам отсутствовала.

Согласно расчету затратным подходом (по методу чистых активов) стоимость компании равна 39 202 млн рублей.

Доходный подход (метод дисконтирования денежных потоков) дал результат 26 958 млн рублей.

Определение итоговой величины рыночной стоимости компании ОАО «КАМАЗ» осуществлялось путем математического взвешивания стоимостных показателей, полученных в процессе анализа и оценки.

Для этого каждому методу были присвоены весовые коэффициенты согласно их значимости в оценке бизнеса компании. Коэффициенты были распределены следующим образом: доходный подход – 60 %, затратный подход – 40 %, в результате чего средневзвешенная стоимость предприятия оказалась равна 34 304 млн рублей.

В процессе исследования были взяты результаты торгов на фондовом рынке по ценным бумагам эмитента и при рыночной стоимости одной акции в 64,46 рублей и при общем объеме выпущенных акций – 707 229 559 штук была получена стоимость акций компании, оцененная рынком; она оказалась равной 45 588 млн рублей, что, с моей точки зрения, является завышенной оценкой компании и поэтому, исходя из полученного результата, были даны следующие рекомендации:

- компании стоит провести дополнительную эмиссию, поскольку рынок оценивает стоимость компании значительно выше ее внутренней стоимости, и попытка эмиссии нового проспекта ценных бумаг может быть хорошим источником привлечения капитала;
- не стараться сейчас вводить в разработку новые технологические решения, так как у предприятия в отчетном периоде идет снижение всех основных показателей финансовой устойчивости, следовательно придется пользоваться ранее разработанными технологиями;
- компании необходимо вливание денежных средств, но это может быть затруднено тем фактом, что у ОАО «КАМАЗ» отрицательная рентабельность в отчетном периоде, однако большая часть пакета акций принадлежит государству, а значит, возможен вариант государственного кредита.



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Алексеева А.А.</b> , магистрант, <b>Сараханова Н.С.</b> , к.э.н., доцент – научный руководитель. <b>УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ИТ-СТРУКТУРАХ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ</b> .....	3
<b>Андреев Р.И.</b> , аспирант, <b>Макарова Н.В.</b> , д.п.н., профессор – научный руководитель. <b>УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ СЕРВИСНОЙ МОДЕЛИ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ</b> .....	10
<b>Александров И.И.</b> , аспирант, <b>Рогова И.Н.</b> , к. э. н., доцент – научный руководитель. <b>ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ С ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪЕКТАМИ В СФЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ РЫБОПРОДУКТИВНОСТИ В ВОДОЕМАХ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОГО ЗНАЧЕНИЯ</b> .....	14
<b>Гильченко Н.А.</b> , аспирант, <b>Макарова Н.В.</b> , д.п.н., профессор – научный руководитель. <b>МОДЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСУРСОВ В ФУНКЦИОНАЛЬНО-ПРОЕКТНЫХ КОМПАНИЯХ</b> .....	24
<b>Дернова М.Ю.</b> , магистрант, <b>Рогова И.Н.</b> , к.э.н., доцент – научный руководитель. <b>РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО БРЕНДА</b> .....	31
<b>Зарецкий К.А.</b> , аспирант, <b>Утевский А.С.</b> , д.э.н. – научный руководитель. <b>УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ В ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ</b> .....	39
<b>Ковальчук А.А.</b> , аспирант, <b>Утевский А.С.</b> , д.э.н. – научный руководитель. <b>ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ</b> .....	48
<b>Костюков А.В.</b> , аспирант, <b>Волкова Г.М.</b> , к. э. н., доцент – научный руководитель. <b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА РОССИИ В ПЕРИОД КРИЗИСА</b> .....	59
<b>Кузнецов А.А.</b> , магистрант, <b>Кальварский Г.В.</b> , к.э.н., доцент – научный руководитель. <b>ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС РОССИИ</b> .....	70
<b>Литвинов А.О.</b> , магистрант <b>Трифорова Н.С.</b> , к.э.н., доцент – научный руководитель. <b>ПЕРВИЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКИНГОВОГО ПОДХОДА</b> .....	77
<b>Павлова Д.Н.</b> , аспирант, <b>Сараханова Н.С.</b> , к.э.н., доцент – научный руководитель. <b>ОБЗОР РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ</b> .....	85

<b>Рябева Е.А.</b> , магистрант, <b>Лебедева Т.В.</b> , к.э.н., доцент – научный руководитель. <b>ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ, И ФИНАНСИРОВАНИЯ ТЕРРОРИЗМА В РОССИЙСКИХ БАНКАХ</b> .....	98
<b>Ткаченко В.А.</b> , магистрант, <b>Сараханова Н.С.</b> , к.э.н., доцент – научный руководитель. <b>УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА ПРИМЕРЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА «НЕВСКАЯ РАТУША»</b> .....	105
<b>Хрулева В.Г.</b> , магистрант, <b>Бритов Г.С.</b> , к.т.н., профессор – научный руководитель. <b>ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА ООО КБ «ИНВЕСТ-ЭКОБАНК»</b> .....	114
<b>Швейдель К.М.</b> , магистрант, <b>Рогова И.Н.</b> , к.э.н., доцент – научный руководитель. <b>МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ IPO</b> .....	128

*Научное издание*

**ВЕСТНИК № 31**

Межвузовский студенческий журнал

Корректор *И.С. Ловкис*

Технический редактор *Л.В. Соловьева*

Директор РИЦ МБИ А.И. Стригун

Подписано в печать 06.09.11

Усл. печ. л. 8,8. Тираж 500 экз. Заказ 551.

РИЦ МБИ

191011 Санкт-Петербург, Невский пр., д. 60

тел. (812) 570-55-26

ISBN 978-5-4228-0004-9



9 785422 800049