

ISSN 2072-0858

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

№3 (160)

2018

#### **Редакционный совет:**

*В.В. Артяков* — доктор экономических наук, действительный член Российской инженерной академии

*Р.С. Гринберг* — доктор экономических наук, профессор, Научный руководитель Института экономики РАН, член-корреспондент РАН

*А.Г. Грязнова* — доктор экономических наук, профессор, президент Финансового университета при Правительстве РФ

*А.Г. Зельднер* — доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН

*В.В. Ивантер* — доктор экономических наук, профессор, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, академик РАН

*Н.Г. Кузнецов* — доктор экономических наук, профессор, первый проректор — проректор по учебной работе, зав. кафедрой «Экономическая теория» Ростовского государственного экономического университета

*А.В. Мецеров* — доктор экономических наук, профессор, главный редактор журнала «Экономические науки»

*В.Н. Овчинников* — доктор экономических наук, профессор Южного федерального университета

*А.Л. Пороховский* — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой политической экономии экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

*С.Н. Сильвестров* — доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента мировой экономики и международных финансовых отношений Финансового университета при Правительстве РФ

*А.Н. Шохин* — доктор экономических наук, профессор

*М.А. Эскиндаров* — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, ректор Финансового университета при Правительстве РФ

#### **Главный редактор**

*А.В. Мецеров* — доктор экономических наук, профессор

#### **Редакционная коллегия:**

*А.В. Мецеров* — доктор экономических наук, профессор, главный редактор журнала «Экономические науки»

*Ф.Ф. Стерликов* — доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и управление на предприятиях малого и среднего бизнеса» Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ), зам. главного редактора журнала «Экономические науки»

*А.Г. Зельднер* — доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН, зам. главного редактора журнала «Экономические науки»

*В.А. Мецеров* — доктор экономических наук, профессор, зам. главного редактора журнала «Экономические науки»

*Е.В. Зарова* — доктор экономических наук, профессор

*А.Е. Карлик* — доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета

*Н.Г. Кузнецов* — доктор экономических наук, профессор, первый проректор — проректор по учебной работе, зав. кафедрой «Экономическая теория» Ростовского государственного экономического университета

*О.Ю. Мамедов* — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой политэкономии и экономической политики Южного федерального университета

*В.Н. Овчинников* — доктор экономических наук, профессор Южного федерального университета

*С.Н. Сильвестров* — доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента мировой экономики и международных финансовых отношений Финансового университета при Правительстве РФ

*Г.Д. Файнштейн* — кандидат экономических наук, доцент Таллинского технического университета

#### **Компьютерная правка и верстка**

*А.С. Голубев*

Журнал включен в Перечень ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук

Учредитель: ООО «Экономические науки»  
Адрес: 125057, г. Москва, Чапаевский пер., 3–775  
E-mail: info@ecsn.ru  
Сайт: http://ecsn.ru

Свидетельство о регистрации средства массовой информации: ПИ № ФС77–21147 от 28 июня 2005 г.

Подписной индекс 20387 (Агентство «Роспечать»)

ISSN 2072–0858

Дата выхода издания 31.03.2018 г.

Формат 60x84/8

Усл. печ. л. 11.86

Тираж 500 экз.

Отпечатано в типографии ООО «24 Принт»



## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

- Дядунов Д.В.** Современные особенности воспроизводства общественных благ  
военного назначения ..... 7
- Вдовенко А.А.** Проблемы критериальной оценки малого бизнеса ..... 12

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

- Филиппова Ю.В., Погодина В.В.** Реальный сектор экономики и реабилитационный  
потенциал института банкротства ..... 19
- Чилилов А.М.** Налоговый институциональный консалтинг ..... 24
- Сосунова Л.А., Хаирова С.М.** Оптимизация транспортных услуг на основе  
адаптивности управленческих решений ..... 28
- Ли Яньцзе** Анализ рисков транспортировки нефтепродуктов из России в Китай ..... 37
- Блинов С.В.** Актуальные вопросы обеспечения качества и безопасности  
медицинской помощи ..... 41

### ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

- Славин С.Н.** Причины высокой ключевой ставки Центрального банка РФ ..... 47
- Третьяков Д.Е.** Преимущества инновационно-технологического развития  
банковской деятельности для клиентов, банков и государства ..... 50
- Попова М.А.** Теоретические подходы к определению государственных услуг ..... 54
- Ермоленко А.В.** Финансовый контроль в контрактной системе в условиях  
интеграции бюджетного и закупочного процессов ..... 57
- Переверзева В. В.** Финансовая стратегия организаций в условиях несостоятельности ..... 64
- Контаурова К.А.** Методический подход к планированию проектов реструктуризации  
вертикально интегрированной структуры ..... 69

- ECONOMIC SCIENCES (АНГЛИЙСКАЯ ВЕРСИЯ)** ..... 89



---

# **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ**

---



## СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВОСПРОИЗВОДСТВА ОБЩЕСТВЕННЫХ БЛАГ ВОЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

© 2018 Дядунов Денис Владимирович  
кандидат экономических наук  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
125993, г. Москва, Ленинградский пр., д. 49  
E-mail: denis-dyadunov@yandex.ru

Целью статьи явилось исследование влияния военного производства и потребления на развитие национальной экономики. В статье рассматриваются современные особенности воспроизводства товаров военного назначения. Было определено, что закономерностью военного потребления является увеличение доли закупок и сокращение удельного веса денежных выплат. Закономерностью военного потребления является также превращение государственного военного рынка преимущественно в рынок боевой техники и вооружений. Установлено, что военное производство проявляет устойчивость во время всеобщего кризиса, но тормозит развитие национальной экономики в период подъема.

*Ключевые слова:* национальное богатство, общественное благосостояние, общественное воспроизводство, общественное благо, продукция военного назначения, оборонно-промышленный комплекс.

Военное производство и потребление оказывают постоянно возрастающее воздействие на структуру национальной экономики и темпы экономического развития.

Одной из важнейших экономических проблем является проблема реализации произведенной продукции. Государство стремится решить эту проблему путем расширения своего потребления. Государственное потребление включает два элемента: военный и гражданский. Государственное военное потребление представляет собой платежеспособный спрос государства в форме военных закупок и приобретения потребительских благ для военнослужащих и, говоря современным языком, для персонала аутсорсинговых компаний. Военное потребление является органической составной частью совокупного государственного потребления и занимает значительный удельный вес в общем его объеме.

Объем государственного потребления зависит, во-первых, от доли национального дохода, сосредоточенной в руках государства через механизм государственных финансов. Другим фактором, влияющим на величину государственного потребления, является степень развития государственного сектора в стране. Государственные предприятия, осуществляя хозяйственную деятельность, порождают платежеспособный спрос на факторы производства.

Впрочем, что касается государственного потребления, то оно может выражать не увеличение совокупного спроса, а его перераспределение, перемещение платежеспособного спроса в пользу государства: сокращение платежеспособного спроса домохозяйств и предприятий и увеличение спроса со стороны государства. Перераспределение спроса в пользу государства может лишь изменять структуру совокупного спроса. На первом этапе (образования бюджетных доходов) происходит уменьшение потребления домохозяйств и предприятий. На втором этапе (в процессе расходования бюджетных средств) появляется дополнительный спрос.

В эпоху свободной конкуренции связь между военным потреблением и уровнем социально-экономического развития страны не была особо заметной. Подавляющая часть военных предприятий находилась в собственности государства. Государство выступало единственным или главным производителем вооружений. Доля капиталов, функционировавших в сфере военного производства, в совокупном общественном капитале страны, была незначительна. Доля военного производства в мирное время в общем объеме национального производства составляла не более 5% и не могла оказывать существенно влияния на экономическое развитие страны. В использовании милитаризации в целях регулирования национальной экономики не было



ни возможности, ни необходимости.<sup>1</sup>

Впоследствии удельный вес частного сектора в военном производстве стал увеличиваться, но вплоть до второй половины XX в. все еще большую часть военной техники и вооружений поставляли государственные предприятия. В настоящее время в военном производстве решающую роль играют частные компании.

На современном этапе можно выделить следующие особенности военного потребления.

В течение предыдущего столетия происходил быстрый рост абсолютных масштабов военного потребления. Безусловное влияние здесь оказали две мировые войны и не столь масштабные, зато чрезвычайно многочисленные военные конфликты второй половины XX в, а также противостояние в ходе «холодной» войны. Кроме того, следует учитывать, что для создания оружия всегда требуется дефицитное дорогостоящее сырье, совершенное оборудование, высококвалифицированная рабочая сила. Все это является одним из факторов роста цен на военную продукцию. Поэтому, военное потребление в стоимостном выражении постоянно росло.<sup>2</sup>

Наряду с абсолютными масштабами военного потребления, неуклонно рос и удельный вес государственного военного потребления в валовом внутреннем продукте. Появились отрасли производства, в значительной мере подчиненные обороне. Почти полностью военными являются такие отрасли промышленности, как атомная, авиационная, судостроительная, радиотехническая. Таким образом, налицо тенденция к росту отраслей, целиком или в значительной степени связанных с военным производством.

По характеру расходования средств военное потребление следует разделить на две категории: закупки и денежные выплаты. В состав закупок включаются: приобретение вооружения, боевой техники, снаряжения, расходы на строительство, закупки продуктов питания и обмундирования, оплата заказов научно-исследовательским организациям. Наряду с государственными закупками, военное потребление включает и такие расходы, как денежное содержание и единовременные выплаты, военные пенсии.

Закономерностью развития военного потребления является возрастание доли закупок и сокращение удельного веса денежных выплат. Создание профессиональных армий влечет за собой рост денежных выплат на их содержание. Но, несмотря на значительный абсолютный рост

денежных выплат личному составу, их удельный вес в общей массе военного потребления уменьшается.

В той или иной степени, но во всех странах наблюдается тенденция к увеличению доли государственных военных закупок в общей массе военных расходов.

Следующей закономерностью развития военного потребления является превращение государственного военного рынка главным образом в рынок боевой техники и вооружений. В эпоху свободной конкуренции подавляющую массу государственных военных закупок составляли предметы потребления для личного состава вооруженных сил.

Научно-технический прогресс в области производства вооружений, усложнение современного оружия, замена серийного производства традиционных видов вооружений опытными образцами ведут к тому, что, несмотря на увеличение численности вооруженных сил, наблюдается повышение удельного веса расходов на вооружения и боевую технику и уменьшение удельного веса расходов на личный состав вооруженных сил. Рост доли вооружений и боевой техники в общей массе военных расходов является одной из закономерностей развития военного потребления.<sup>3</sup>

В эпоху свободной конкуренции подавляющую часть финансирования военных нужд составляли расходы на содержание военнослужащих: денежные выплаты, закупки продуктов питания, обмундирования, услуг. Вооруженные силы в период свободной конкуренции выступали главным образом как покупатель предметов личного потребления. Государственное военное потребление в подавляющей массе представляло спрос государства на продукцию, относящуюся к т.н. II подразделению общественного производства.

Эпоха монополистического рынка знаменовалась более быстрым возрастанием закупок вооружения и боевой техники. Вооруженные силы превратились в покупателя преимущественно военной техники. Доля расходов на вооружения и боевую технику в общей сумме военного потребления неуклонно возрастает.

Каковы же особенности самих общественных благ военного и двойного назначения?

Ряд отечественных авторов относит производство военной техники и вооружений к т.н. II подразделению общественного производства

(производство предметов потребления), поскольку военная продукция не находит производительного потребления. Другим доказательством отнесения военного производства ко II подразделению, которое встречается в отечественной литературе, является утверждение, что средства производства, идущие на изготовление вооружения и находящиеся в I подразделении (производство средств производства), окажутся без какой-либо связи со II подразделением.

Как известно, критерием для отнесения продукции к I или II подразделению общественного производства является признак экономического назначения продукции, т.е. возможность использования ее для производительного или личного потребления. Между тем, в отношении ряда продуктов в самом процессе их создания неясно, будут ли они в последующем потреблены как средства производства или как предметы потребления (автомобили, сельхозпродукция, канцелярские товары и т.п.). В отличие от подобных видов продукции назначение вооружений и боевой техники predetermined еще до начала их изготовления. Ввиду специфической натуральной формы военная продукция не находит производительного потребления.

В процессе воспроизводства каждое подразделение общественного производства служит рынком для другого подразделения. Реализация произведенной продукции осуществляется не только внутри подразделений, но и между ними. Однако, продукция военного назначения не может быть реализована внутри I подразделения, что predetermined специфической натуральной формой этой продукции. Тем не менее, проблема реализации произведенной продукции является первостепенной и в воспроизводстве капиталов, занятых в оборонном комплексе. Специфика реализации продукции военного капитала состоит в том, что он возмещается по стоимости не в сфере производства, а на особом, создаваемом государством рынке за счет части национального дохода, сконцентрированного в бюджете. Однако, возместить себя в натуральной форме капитал может только в сфере производства. Производитель вооружения, чтобы возместить потребленный капитал и в натуральной форме, выступает на обычном рынке гражданской продукции как покупатель. Получив стоимостной эквивалент своей продукции на государственном рынке, производители военных отраслей имеют возможность приоб-

рести в I и II подразделениях необходимые им средства производства и предметы потребления и продолжать производство.

Особенностью воспроизводства капитала в сфере создания вооружений является то, что военный предприниматель выступает на обычном рынке лишь как покупатель рабочей силы и средств производства. Как продавец же он приобретает определенную независимость от обычного рынка.

Характерной чертой воспроизводства капиталов в военных отраслях является более быстрое прохождение всех стадий кругооборота. И наконец, особенностью воспроизводства капитала, занятого в военном производстве, являются более высокие прибыли и более быстрые темпы накопления.

Военные прибыли имеют отличия с точки зрения источников образования. Первый источник — добавленная стоимость, создаваемая в данной отрасли. Другим источником прибыли военных корпораций является часть добавленной стоимости, создаваемой в гражданских отраслях. Она поступает в государственный бюджет в виде налогов, а затем путем оплаты военных заказов переходит к военным корпорациям. Военные корпорации получают прибыли от продажи оружия на мировом рынке. А, поскольку на мировом рынке военную продукцию приобретают другие государства, то в цене за проданное оружие экспортеры вооружений получают в виде прибыли часть национального дохода стран-импортеров.

Размер прибыли находится в определенной зависимости от удельного веса военной продукции в общем объеме производства той или иной корпорации или отрасли. Имеющие самую большую долю военного производства, обычно получают и более высокие прибыли.

Возрастающее бремя военных расходов ставит перед государством вопрос об экономном, эффективном расходовании военных ассигнований. Наряду с изысканием способов эффективного расходования военных ассигнований, нашли широкое применение и другие методы, призванные снизить бремя военных расходов: увеличение экспорта оружия, аукционная распродажа военного имущества и товаров из стратегических запасов, стремление возможно шире использовать военные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в гражданских целях.

Так, Правительство США, преследуя цели уменьшить тяготы военных расходов, стремится максимально расширить экспорт военной продукции. В США действует закон, дающий право министерству обороны предоставлять военным компаниям гарантии и займы при экспорте продукции военного назначения. Наряду с государственным экспортно-импортным банком, кредитованием экспорта вооружений занимаются и крупнейшие частные банки.

Другой важной формой стимулирования военного производства со стороны государства является система ускоренной амортизации. По закону «О производстве на оборону» военно-промышленные компании имеют право на ускоренную амортизацию объектов оборонного значения, оборудования и мощностей в течение 60 месяцев.

Осуществляя ускоренную амортизацию, частные корпорации имеют возможность обновлять основной капитал, что позволяет повысить конкурентоспособность.

Система ускоренной амортизации позволяет военно-промышленным компаниям использовать как важный фактор накопления капитала возрастающую разницу между применяемым и потребляемым капиталом.

При рассмотрении влияния милитаризации на развитие национальной экономики необходимо различать два направления этого воздействия: положительное регулирующее и дестимулирующее.

Если этап милитаризации совпадает с фазой экономического кризиса началом кризиса, то растущее военное потребление позволяет смягчить эту фазу. В периоды наибольшего подъема милитаризации она может оказать решающее влияние на механизм экономического цикла, изменив его ход, прервав фазу кризиса, как это имело место в ряде стран в 30-е гг. XX в. Такое воздействие милитаризации испытала в период мирового экономического кризиса 1937 г. экономика США. Начало второй мировой войны и связанный с этим рост военного потребления прервали экономический кризис. Еще более яркий пример дает Германия 1933–1938 гг. Милитаризация экономики и быстро растущие военные расходы послужили фактором подъема производства.<sup>4</sup>

Высокий уровень прибылей, преимущества в скорости оборота капитала, возможности в накоплении капитала позволяет оборонному ком-

плексу приобрести в определенной мере независимость по отношению к циклической форме движения рыночной экономики.

Для отраслей со значительной долей военного производства характерны или отсутствие циклического спада или меньшая глубина падения производства. Военное производство проявляет большую устойчивость во время кризисной фазы цикла. Капиталы, занятые производством военной продукции, являются частью общественного капитала. Поэтому, относительная стабильность их движения не может не оказывать положительного влияния на процесс движения общественного капитала.

Воздействие военного производства на экономику выражается также и в мультиплицирующем влиянии на развитие всей промышленности. Единовременный спрос на военную продукцию вызывает цепную реакцию роста смежных отраслей. Увеличение затрат в военном производстве способствует более полной загрузке производственных мощностей.<sup>5</sup>

Однако, стимулирующее влияние военного потребления действует лишь до тех пор, пока существуют незадействованные производственные мощности. Первоначально растущее военное потребление вызывает цепную реакцию увеличения производства в связанных отраслях. Затем это стимулирование сходит на нет. Стимулирующее влияние милитаризации носит временный характер.

Самой важной движущей силой мультипликационного эффекта в монополистической экономике как раз и являются растущие расходы на вооружения. При этом, военные расходы хотя и связаны с производством, но результаты этого производства представляют собой весьма специфические предметы потребления.

Капиталовложения, на основе которых действует мультипликатор, называют автономными инвестициями. Если принять во внимание статичный характер теории мультипликатора Дж. Кейнса, которая предполагает, что ни технологии, ни численность рабочей силы не меняются, то источником автономных инвестиций, пожалуй, остаются только общественные расходы, финансируемые из государственного бюджета.<sup>6</sup>

С другой стороны, чем большая часть общественного капитала отвлекается на производство военной продукции, тем сильнее отрицательное влияние военного производства на экономику. Чем мощнее оборонный комплекс

в структуре национальной экономики, тем сильнее тормозящее воздействие военного потребления в фазе подъема. Сдерживая падение производства в фазе кризиса, военное производство превращается в тормоз производства в фазе подъема.

Увеличение военных расходов порождает трудности в экономике страны: нарастание инфляции, напряжение в бюджетной системе (растет дефицит наряду с неизбежным повышением налогов).

Теоретически границей роста военных расходов является величина национального дохода за вычетом фонда накопления и фонда потребления. Однако, в периоды войн имело место

увеличение военного производства как за счет сокращения фонда накопления и потребления, так и в результате сокращения фонда возмещения израсходованных средств производства.

Влияние военного потребления не ограничивается только сферой производства. Другим важным проявлением военного производства и потребления является воздействие их на состояние рынка труда. Прежде всего милитаризация отвлекает большое число работников в вооруженные силы. Значительная часть трудоспособного населения оказывается вне сферы производства. Более того, содержание армии требует создания огромного количества сопутствующих благ и услуг.

1. *Бурлаков М. И.* Военное потребление и капиталистическое воспроизводство. – Москва: Мысль, 1969. – с. 30-31
2. *Матризаев Б. Д.* Об основных направлениях обновления научно-технологической основы экономического роста / Сб. тр. «Деятнадцатые международные Плехановские чтения». – РЭА им. Г. В. Плеханова, филиал РЭА им. Г. В. Плеханова в г. Ташкент. – 2006. – с. 116-117
3. *Гордиенко Д. В.* Взаимосвязь войны, политики и экономики: аналитический доклад. – Москва: Центр стратегических оценок и прогнозов, 2008. – с. 6
4. *Голдштейн Дж.* Длинные циклы: процветание и войны в современную эпоху. – Йельский ун-т. – с. 132-133
5. *Тауш А.* Военные циклы / *Общественная эволюция и история.* 2007 г. т. 6. №2. – с. 39-74
6. *Кейнс Дж. М.* Общая теория занятости, процента и денег. – Москва: Гелиос, 1999. – с. 112

*Поступила в редакцию 29.02.2018 г.*

## ПРОБЛЕМЫ КРИТЕРИАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ МАЛОГО БИЗНЕСА

© 2018 Вдовенко Анатолий Анатольевич  
кандидат экономических наук, доцент  
Тверской государственный университет  
170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33  
E-mail: A-Vdovenko@yandex.ru

Развитие малого бизнеса в России сталкивается с новыми трудностями в связи с изменением критериев оценки этого сектора экономики, позволяющих крупному бизнесу активно развиваться в сфере малого бизнеса, видоизменяя сам сектор малого бизнеса и конкурентную среду в целом.

*Ключевые слова:* малый бизнес, проблемы развития малого бизнеса, государственная поддержка.

В современной экономике малый бизнес активно развивается. Каждый год создаются новые малые и микропредприятия. Происходит рост численности этого сектора экономики. Казалось бы, малый бизнес должен играть всё большую роль в экономике. Однако в реальности по ряду причин этого не происходит. Если рассмотреть сектор малого бизнеса с точки зрения его вклада в ВВП, то становится понятным, что развитие малого бизнеса имеет трудности. Происходит уменьшение средств, выделяемых на этот сектор. Если в 2015 г. это были 17 млрд. руб., в 2016 г. — 12 млрд. руб., то в 2017 г. — 7,5 млрд. руб<sup>1</sup>.

Количество предприятий и организаций, относящихся к сфере малого и среднего бизнеса (включая микробизнес), по официальным данным растёт. Однако его доля в ВВП остаётся сравнительно низкой для рыночной экономики России. Доля в ВВП малого и среднего предпринимательства, включая микропредприятия и индивидуальных предпринимателей, составила в 2015 г., 19,9%, увеличившись с 19,4% в 2011 г.; в том числе доля малых и микропредприятий возросла на 0,7 п.п. и достигла 13,8%<sup>2</sup>. Сам сектор достаточно неоднороден. Всё чаще употребляется термин малый и средний бизнес в связи с принятием Федерального закона от 24 июля 2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». В последние годы в него вносятся изменения. Многие из них носят положительный характер. Законодательно произошло большое движение вперёд по сравнению с Федеральным законом от 14.06.1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации». Многие законодательные неясности были устранены.

Однако это законодательное развитие имеет

и обратную сторону. По нашему мнению, именно закон № 209-ФЗ позволяет крупному бизнесу активно развиваться на поле малого. Для эффективного развития малого бизнеса необходимо разделять малый бизнес на два отдельных сектора: малый бизнес, созданный крупным и самостоятельный, независимый малый бизнес. Однако в законе этого разделения, по сути, нет.

Это открывает широкие возможности для формирования сетей крупного бизнеса, франчайзинга и других, которые отнести к малому бизнесу уже нельзя. Крупный бизнес получил полную свободу для развития в среде малого. Рынок — конкурентная среда, поэтому свободный малый бизнес вытесняется с рынка «естественным путём». Ведь конкурировать с сетями крупного бизнеса он не в состоянии. Таким образом, закон не может выполнять эффективно функции по поддержке малого бизнеса. В данном случае идёт поддержка развития сетевого крупного бизнеса под видом малого. Например, критерии отнесения к сектору малого бизнеса создают широкие возможности для формирования сектора крупного бизнеса под видом малого. (Таблица 1.<sup>3</sup>)

Многие предприятия крупного бизнеса теперь могут иметь до 49% участия в уставном капитале ООО для сектора малого и среднего бизнеса, включая микробизнес. Это весьма крупная доля гарантирует контроль над малой фирмой. Как показывает практика, ограничения крупный бизнес весьма успешно обходит.

Другой важный момент — годовой доход от предпринимательской деятельности для отнесения к сектору малого и среднего бизнеса весьма завышен для Российской экономики. Это позволяет крупному бизнесу легко подстраиваться под критерии малого. Фактически под сектор малого бизнеса подпадает и крупный. Даже если

Таблица 1. Критерии малого предприятия-2017

№	Критерий	Предельное значение		
		Микро-предприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие
1*	Для ООО: Суммарная доля участия в уставном капитале ООО государства, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, фондов	25%		
2*	Для ООО: Суммарная доля участия в уставном капитале ООО других организаций, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, а также иностранных организаций	49%		
3	Для всех: Среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год	15 человек	100 человек	250 человек
4	Для всех: Доход от предпринимательской деятельности (сумма выручки и внереализационных доходов) без учета НДС за предшествующий календарный год	120 млн. руб.	800 млн. руб.	2000 млн. руб.

\* (Исключения см. в п. 1 части 1.1 статьи 4 Закона от 24 июля 2007 № 209-ФЗ. С 01.08.2016 до 01.07.2017 акционерные общества могут быть отнесены к СМП только в редких случаях. А именно: если они одновременно отвечают критериям 3 и 4, указанным в таблице, и при этом попадают в одну из категорий организаций, перечисленных в пп. «б» — «д» п. 1 ч. 1.1 ст. 4 Закона № 209-ФЗ. Например, если акции АО обращаются на ОРЦБ и относятся к высокотехнологичному (инновационному) сектору экономики (Письма ФНС от 10.10.2016 № ГД-4-14/19140@, от 07.09.2016 № СД-4-3/16672@).

рассматривать микробизнес, то годовой доход в 120 млн. руб. для компании с численностью до 15 чел. весьма большая величина в современных Российских реалиях. Кампания, имеющая такой доход, вряд ли будет нуждаться в поддержке. Ей, скорее, будут необходимы инвестиции для расширения и развития, а не для выживания. Для самостоятельного малого бизнеса это весьма большие суммы годовых доходов, а вот для крупного — нет. И можно смело получать льготы от государства. Это относится не только к микробизнесу, но и малому и среднему. Годовые доходы от предпринимательской деятельности в 800 млн.руб. для компании до 100 чел. и в 2 млрд.руб. для среднего бизнеса с численностью до 250 чел. явно завышены. Это благоприятная среда не для малого, а для крупного бизнеса. Фактически за основу, как мы полагаем, был взят европейский опыт, где к микропредприятиям относят предприятия с численностью до 10 работников и 2 млн. евро годовой выручки. Общие критерии ЕС и РФ в этом плане весьма близки. Однако, недостаток в том, что не учитывается различие в уровне развития экономики ЕС и РФ. Прямое копирование принесёт не пользу, а вред и не позволит российскому малому бизнесу быть эффективным.

Например: в отдельных регионах установлены факты дробления бизнеса на более мелкий, предоставления финансовой поддержки ежегодно одним и тем же субъектам МСП. В Калужской

области вся финансовая поддержка ушла четырьмя ООО, соучредителем которых является одно и то же физическое лицо. В Брянской области из 60 юр. лиц, получивших поддержку, 22 организации были зарегистрированы непосредственно перед получением помощи<sup>4</sup>.

Косвенно об этом негативном влиянии завышенных критериев говорит тот факт, что численность занятых работников в этом секторе сокращается. Причиной этому может быть как фактическое сокращение, так и уход в тень. Также показателем неразвитости малого бизнеса в России может быть слабая кредитная активность малого бизнеса. Госпрограмма поддержки малого и среднего бизнеса, на которую из федерального бюджета было выделено 120 млрд. руб., не достигла поставленных целей. Так, получить льготные кредиты смогли лишь 0,1% субъектов малого предпринимательства.

Общий объём кредитования малого бизнеса в России за два года сократился с 5,4 до 4,9 трлн. руб. Доля льготных кредитов под поручительство государства, ради которых создавалась программа поддержки — лишь 4,8%<sup>5</sup>.

По сути, проблемы малого бизнеса те же, что были на заре его становления в современной России. Однако теперь в эту среду активно вмешивается крупный бизнес уже на законодательной основе. Слабость и неэффективность поддержки, нечестная, по сути, не рыночная конкуренция заставляют малый бизнес уходить

в тень. Фактически это уход от конкуренции с крупным бизнесом, отказ от прямой честной рыночной борьбы, вследствие неразвитости институциональной среды для малого бизнеса. Уход в тень позволяет уходить от конкуренции, сокращать издержки, избавляться от административного и налогового бремени нерыночным способом. Теневая экономика — серьёзная проблема для России. В тени находится 33,7% российского ВВП, подсчитали эксперты МВФ: в денежном выражении это около 32 триллионов руб. в год. Максимальная доля теневой экономики, по данным МВФ, в России была зафиксирована в 1997 г. — 48,7%, а минимальная — перед обвалом цен на нефть в 2014 г. — 31%.

По доле «тени» российская экономика в 2–4 раза превосходит показатели развитых стран (США, Нидерланды, Япония или Сингапур) и находится на одном уровне с государствами Африки или отдельными странами Азии (например, Пакистан)<sup>6</sup>.

Малый бизнес активно пополняет теневую среду. Поэтому рост численности сектора малого и среднего бизнеса объясним. Это, прежде всего, рост сетей крупного бизнеса в среде малого. Малый независимый бизнес оказался не заметен на фоне растущих сетей крупного бизнеса и зачастую уходит в тень. Об этом свидетельствуют данные о численности занятых в этом секторе экономики. Так, общее количество занятых в малом бизнесе в стране продолжает сокращаться: в 2010 г. таких было 22 млн. чел., на 1 января 2015 г. осталось 18 млн., а к 10 декабря 2017 г. — 16 млн.<sup>7</sup>. Подобные данные гово-

рят не о росте этого сектора, а о его сокращении. Формально, по современным критериям, численность этого сектора растёт, а фактически сокращается. Рост обеспечивается изменением критериев оценки самих малых предприятий в сторону их увеличения. Если до лета 2015 г. к микропредприятиям относились предприятия с годовым доходом в 60 млн.руб., то со второй половины 2015 г. по настоящее время — уже 120 млн. руб. — для малых предприятий критерий также был изменён в сторону роста с 400 до 800 млн.руб. Доля участия в уставном капитале малого предприятия других коммерческих организаций, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства возросла — с 25% до 49%<sup>8</sup>.

Подобные условия развития подтверждают политэкономический тезис об устранении малого бизнеса в монополизированной экономике. Это и происходит в Российской экономике.

Для решения этой проблемы необходимо чётко разделить малый бизнес на самостоятельный и малый бизнес зависимый от крупного. Также необходимо пересмотреть критерии годовых доходов от предпринимательской деятельности для независимого малого бизнеса в сторону их уменьшения, а также уменьшить долю участия в уставном капитале для крупного бизнеса. Поддержку необходимо оказывать только независимому малому бизнесу. Это будет способствовать экономии бюджетных средств и развитию независимого малого бизнеса, будет способствовать развитию в экономике конкурентной среды.

1. Малый и средний бизнес: 40 % ВВП России к 2030 году? [Электронный ресурс] // [http://businessofrussia.com/2017\\_03/monitoring/item/1531-vvp.html](http://businessofrussia.com/2017_03/monitoring/item/1531-vvp.html) [Заглавие с экрана, режим доступа свободный].
2. Малый и средний бизнес сократили экономике спад [Электронный ресурс] // <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/03/30/683339-malii-srednii-biznes> [Заглавие с экрана, режим доступа свободный].
3. Критерии малого предприятия-2017 таблица с новыми правилами [Электронный ресурс] // <http://www.klerk.ru/buh/articles/463222> [Заглавие с экрана, режим доступа свободный].
4. Правительство сворачивает программу поддержки малого бизнеса [Электронный ресурс] // <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/pravitelstvo-svorachivaet-programmu-podderzhki-malogo-biznesa-1002399934> [Заглавие с экрана, режим доступа свободный].
5. Счётная палата признала провал госпрограммы поддержки малого бизнеса [Электронный ресурс] // <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/schetnaya-palata-priznala-proval-gosprogrammy-podderzhki-malogo-biznesa-1013608883> [Заглавие с экрана, режим доступа свободный].
6. МВФ посчитал теневой треть российской экономики [Электронный ресурс] // <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/mvf-poschital-tenevoy-tret-rossiyskoj-ekonomiki-1015035022> [Заглавие с экрана, режим доступа свободный].

- 
7. Счётная палата признала провал госпрограммы поддержки малого бизнеса [Электронный ресурс] // <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/schetnaya-palata-priznala-provalgosprogrammy-podderzhki-malogo-biznesa-1013608883> [Заглавие с экрана, режим доступа свободный].
  8. Критерии отнесения к субъектам малого предпринимательства в 2017 году [Электронный ресурс] // <https://www.regberry.ru/malyu-biznes/subekty-malogo-predprinimatelstva-kriterii-otneseniya> [Заглавие с экрана, режим доступа свободный].

*Поступила в редакцию 12.02.2018 г.*





---

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

---



## РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И РЕАБИЛИТАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ИНСТИТУТА БАНКРОТСТВА

© 2018 Филиппова Юлиана Викторовна

© 2018 Погодина Вера Владимировна

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия  
и производственного менеджмента

Санкт-Петербургский экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: yuliana\_fili@mail.ru, pogodina.vera@yandex.ru

В условиях глобального финансового кризиса и экономических санкций ряд российских организаций реального сектора экономики оказались на грани банкротства. Применяемые в настоящее время реабилитационные процедуры банкротства неэффективны. В статье проведен анализ недостатков института банкротства и предложены направления совершенствования каждого из его элементов.

*Ключевые слова:* реальный сектор, антикризисное управление, финансовые показатели, неплатежеспособность, институт банкротства, реабилитационный потенциал, диагностика банкротства, санация.

Сегодняшний экономический кризис в России, длящийся с 2014 года, характеризуется ухудшением экономической ситуации в стране. Ключевыми причинами экономического кризиса стали спад мировых цен на энергоресурсы, являющиеся главными доминантами российского бюджета, и введение санкций со стороны западного мира из-за событий в Крыму и восточной Украине. В результате курс рубля существенно снизился относительно курсов других валют, выросла инфляция, сократились реальные доходы россиян, и значительно ухудшилась ситуация в ряде отраслей российской экономики.

Создавшиеся экономические условия послужили драйвером дискуссий о сущности антикризисного управления. В экономической науке до сих пор не существует единого термина «антикризисного управления», прочно укрепившегося в деловом обороте современного бизнеса. С одной стороны под антикризисным управлением понимают управление организацией в условиях экономического кризиса, с другой стороны — управление организации на грани банкротства, а в отдельных случаях антикризисное управление рассматривают только в рамках деятельности арбитражных управляющих в процедурах банкротства.

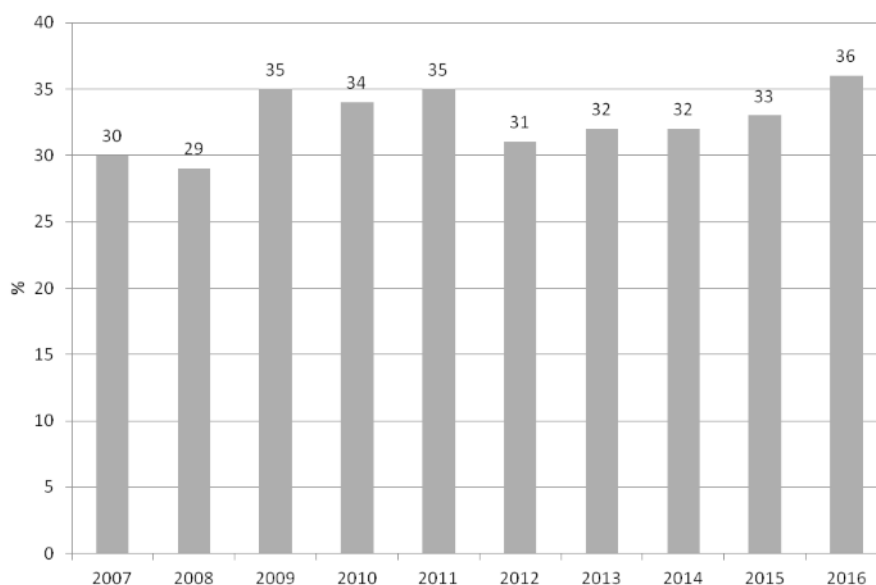
Антикризисное управление представляет собой сложный комплекс управленческих действий, сочетающих в себе финансовые и социальные функции. С одной стороны, при

реализации финансовой функции, антикризисное управление нацелено на финансовое оздоровление и сохранение организации. С другой стороны, реализуя социальную функцию, антикризисное управление направлено на восстановление хозяйственной деятельности организации с целью сохранения рабочих мест. Социальная функция антикризисного управления становится ключевой в небольших городах, где восстанавливаемое предприятие является градообразующим и вокруг которого создается вся городская инфраструктура. Таким образом, выполнение перечисленных функций антикризисным управлением определяет его значимость, как для организаций, так и для территорий.

Анализ показателей финансово-экономической деятельности российских предприятий позволяет сделать вывод об ухудшении их финансового состояния. Остается достаточно высокой без тенденции к снижению доля убыточных организаций в российской экономике (рисунок 1).

На сегодняшний день значения показателей финансового состояния российских предприятий, оценивающих финансовую устойчивость и экономическую эффективность деятельности, ниже не только рекомендуемых значений, но и значений данных показателей в период мирового экономического кризиса 2008–2009 гг. (табл. 1).

По данным Федеральной службы государственной статистики просроченная креди-



**Рис. 1.** Динамика доли убыточных предприятий в российской экономике в 2007–2016 годах

торская задолженность увеличилась до 2656,2 млрд. руб., что составило 6,3% в общем объеме кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность является ключевым драйвером возбуждения дел о банкротстве в отношении организации, не способной своевременно и в полном объеме удовлетворить требования кредиторов. Наиболее опасным фактом является убыточность российских организаций многих отраслей реального сектора экономики и их зависимость от внешнего, в основном банковского, финансирования.

Анализ статистических данных указывает на низкий иммунитет предприятий реального сектора в России к потенциальным кризисным изменениям рынка. Отсутствие необходимой финансовой устойчивости в противостоянии кризисным явлениям в экономике настораживает, так как в результате событий на Украине и санкционной политики западных стран российская финансовая система и крупнейшие организации практически лишились возможности

получения кредитов для своей деятельности на западных рынках.

Публикуемые данные итогов рассмотрения дел о банкротстве организаций в России указывают на рост количества проводимых процедур и их ликвидационную направленность. Так, до 90% организаций переходят к процедуре конкурсного производства (табл. 2).

В процедуре конкурсного производства практически все предприятия полностью прекращают свою хозяйственную деятельность, т.е. происходит ликвидация юридического лица с полным разрушением его бизнеса. Подобное положение вещей становится особенно опасным при банкротстве предприятий, имеющих особое социально-экономическое значение (градообразующих предприятий, стратегических предприятий и пр.).

Анализируемые данные указывают на то, что реабилитационный механизм института банкротства полностью не реализуется. Каждый год считанное количество предприятий восста-

**Таблица 1.** Финансово-экономические показатели деятельности организаций реального сектора экономики

Показатель	Среднеквадратическая величина, %									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Коэффициент автономии	48,9	47,5	44,7	44,2	45,3	45,4	45,2	44,0	40,1	33,2
Коэффициент обеспеченности собственными материальными оборотными средствами	-11,5	-13,7	-156,5	-20,3	-16,4	-15,5	-17,9	-17,1	-27,6	-26,9
Коэффициент покрытия	193,8	181,9	176,2	182,0	186,8	182,6	171,4	178,5	171,1	173,6
Рентабельность активов	11,0	10,5	6,0	5,7	6,8	4,2	6,8	4,5	2,5	3,7
Рентабельность продаж	14,0	14,3	14,0	11,5	11,4	11,5	9,5	5,8	6,1	5,9

навливают свою финансовую состоятельность и платежеспособность в процедуре финансового оздоровления; менее 3% процедур внешнего управления из их общего объема заканчиваются реабилитацией должника.

Надо отметить возрастающую роль института банкротства, обеспечивающего регламентированные деловые взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, в случае неспособности должника своевременно и в полном объеме удовлетворить требования кредиторов. Функционал института банкротства направлен на решение задач по перераспределению собственности и структурной перестройке экономики, а также на формирование дисциплины по соблюдению правил делового оборота в области банкротства.

Для совершенствования общего механизма института банкротства необходимо внести коррективы в некоторые из его элементов.

Ключевым недостатком института банкротства стало отсутствие стимулов для сохранения хозяйственной деятельности проблемных предприятий и предупреждения их банкротства. Российское законодательство позволяет инициировать процедуру банкротства при незначительной сумме задолженности (300 тыс. руб.). С одной стороны это может служить гарантом предотвращения больших потерь кредиторов.

С другой стороны, при введении процедуры банкротства у предприятия практически полностью отсутствует имущество, необходимое для ведения хозяйственной деятельности, т.е. все активы уже проданы. И процедуры банкротства на предприятии вводятся период, когда выйти из кризиса уже невозможно. Во многом это связано с восприятием института банкротства, не как способа по выведению предприятия из кризисной ситуации, а как ликвидационный механизм.

Со стороны бизнес-сообщества, институт банкротства рассматривается как приостановка хозяйственной деятельности, а сами процедуры банкротства как способ ликвидировать должника, а не восстановить его бизнес. Результатом становится несвоевременное введение процедур банкротства и невозможность восстановления платежеспособности должника в ходе их проведения. Надо заметить, что в российском законодательстве введены разнообразные пути санации несостоятельных организаций. Однако эти возможности используются крайне редко, а эффективность реабилитационных процедур достаточно низкая.

Серьезным барьером массового распространения процедур финансового оздоровления становится жесткий график погашения требований кредиторов, в рамках которого погашения должны производиться в течение года каждый

**Таблица 2. Итоги рассмотрения дел о банкротстве в России**

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Поступило в арбитражные суды заявлений о признании должника несостоятельным	42255	34367	39570	40243	33385	40864	31921	41996	50779	67744
из них принято к производству	30015	27032	35545	33270	27422	33226	27351	35583	41040	58653
Количество дел, по которым проводилось финансовое оздоровление	33	48	53	91	94	92	67	58	68	41
из них прекращено в связи с погашением задолженности	3	6	2	6	7	3	4	4	0	1
Количество дел, по которым проводилось внешнее управление	752	579	604	908	986	922	803	817	882	865
из них прекращено в связи с восстановлением платежеспособности	41	40	11	14	13	25	15	18	14	12
Принято решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	19238	13916	15473	16009	12794	14072	13144	15096	14916	14127
Прекращено производство по делу о банкротстве в связи с утверждением мирового соглашения	126	126	127	255	376	563	585	598	651	769

месяц равными долями. Реабилитационные процедуры вводятся только на короткий промежуток времени (на 1,5 года вводится внешнее управление и на 2 года — финансовое оздоровление), что приводит к невозможности согласовать данные сроки со сроками окупаемости проектов. Выбор реабилитационных процедур также ограничен сроками предоставления налоговых рассрочек и отсрочек по уплате. Высокие риски, для собственников и кредиторов, осложняют проведение процедуры финансового оздоровления. В результате требования по введению процедуры финансового оздоровления со стороны должника и со стороны кредитора полностью отсутствуют.

Среди всех вводимых процедур банкротства доминирует конкурсное производство. Поскольку значительная доля процедур банкротств носит ликвидационный характер, возрастает потребность в совершенствовании механизмов досудебных и оздоровительных действий. Для получения положительного результата от оптимизации оздоровительных процедур, в первую очередь, необходимо изменить существующие диагностические системы через введение для проблемных предприятий различных моделей диагностической карты.

При диагностике финансовой несостоятельности предприятия очень часто используются методы, не позволяющие выявить ключевые кризисные факторы и оценить причины и масштабы кризиса. Существующие методики банкротства сводятся к анализу имущества предприятия и не предполагают комплексного анализа, охватывающего все стороны деятельности хозяйственного субъекта и возможности восстановления его платежеспособности. Во многом это связано с недостаточной проработанностью используемых при диагностике показателей.

Методика проведения анализа финансового состояния предприятия, существующая в настоящее время, в основном направлена на решение документационных задач. В связи с этим в диагностических методиках целесообразно более детально проработать вопросы обеспечения финансовой устойчивости в кризисные периоды.

В условиях современного финансового кризиса наиболее острыми для промышленных

предприятий стали проблемы нарушения их финансовой стабильности и устойчивости. При этом менеджеры несостоятельных предприятий не имеют достаточных знаний и опыта финансового оздоровления. Получение подобных навыков требует длительного обучения либо привлечения консалтинговых фирм. В процессе консалтинга основными задачами антикризисного менеджера становится анализ ситуации и выработка рекомендаций по его результатам. Услуги консалтинговых компаний включают в себя внедрение современных методик и передового опыта управления. При этом высокая стоимость консалтинговых услуг может сделать недоступными квалифицированные услуги консультантов для организаций в период кризиса.

В совокупности изменений института банкротства существенно растет ответственность собственников за управленческие решения, в результате которых организация оказалась в кризисной организации. При этом законодательные требования в установлении вины контролирующего органа затрудняют возложение субсидиарной ответственности в процедурах банкротства. Ведь общий механизм института банкротства не подразумевает вложений со стороны собственников в финансовое оздоровление организации. Отсутствие жестких правил контроля над действиями и принимаемыми решениями собственников является существенным недостатком существующего механизма института банкротства.

Для регулирования контролирующего механизма и повышения ответственности руководителей кризисных организаций целесообразно сформировать многоуровневую систему ответственности. Данная система обеспечит ответственность менеджмента за создание системы мониторинга, в рамках которого собственники будут получать необходимую информацию о существующих проблемах и кризисных явлениях в организации в оперативном режиме.

В заключение следует отметить, что дальнейшее развитие системы банкротства должно быть ориентировано на создание экономических предпосылок санации, с целью обеспечения положительных результатов при балансе интересов работников и работодателей кризисных предприятий.

2. Институт банкротства: необходима единая концепция // Эффективное антикризисное управление. 2017. № 4–5. С. 127–133.
3. Овсянников С.В. Банкротство как стадия экономической неустойчивости промышленных предприятий // Территория науки. 2017. № 5. С. 46–50.
4. Сводные статистические данные о деятельности федеральных арбитражных судов за 2016 год. URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=79&item=3833>
5. Сводные статистические данные о финансах организаций. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/finance/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/finance/#)

*Поступила в редакцию 14.02.2018 г.*



## НАЛОГОВЫЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ

© 2018 Чилилов Али Магомедович  
доктор экономических наук, профессор  
Московский экономический институт  
109390, г. Москва, ул. Артюхиной, д. 6, стр. 1

Рассмотрены принципы, методы и процедуры по управлению персоналом применительно к институциональной сфере. Освещены основные подходы к пониманию содержания труда институциональных факторов. Раскрывается понятие и содержание институционального консалтинга, а также особенности индивидуального институционального консалтинга.

*Ключевые слова:* налоговый консалтинг, институциональная компетентность, управление кадрами, институциональная техноструктура, экономический агент.

В условиях становления и развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных принципов и технологий управления человеческими ресурсами, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации, региона, отрасли. Это в полной мере касается и управления человеческими ресурсами в сфере институционального строительства.

В самом широком смысле под кадрами институциональной сферы мы понимаем персонал всех институциональных факторов, независимо от того, в какие формальные и неформальные организации он входит. В узком смысле это работники государственных органов и организаций, в чью компетенцию входят подготовка, корректировка и экспертиза нормативно-правовых актов, регулирующих нормы поведения экономических агентов. Главным результатом институциональной деятельности специалистов в административных органах власти является действие социально-экономических институтов и институциональных норм, как вновь созданных и модифицированных, так и трансплантированных для конкретной социально-экономической и институциональной системы.

Стабилизация экономики России во многом зависит от успешного решения назревших вопросов организации деятельности специалистов в сфере институционального строительства, в частности в верхних эшелонах государственной власти — федеральных органах управления, в которых концентрируется работа по институциональному строительству. Определяющей особенностью институциональной деятельности является разделение организационно-управленческих отношений между всеми ветвя-

ми власти в современном обществе. Кроме того, полный цикл институционального управленческого решения, включающий в себя процедуры подготовки, согласования, принятия решений, доведения их до исполнителей и контроль за их реализацией, основывается на деятельности диффузно размытой по различным управленческим структурам группы политиков, государственных служащих, советников, консультантов, экспертов и специалистов, осуществляющих перечисленные выше процедуры. Основываясь на системе взглядов Дж. Гэлбрейта<sup>1</sup> эта группа лиц является «институциональной техноструктурой».

В институциональную техноструктуру наряду с ответственными лицами входят еще и большое число специалистов, на которых возложена работа по подготовке проектов макроэкономических решений и контролю за их выполнением. Члены этой техноструктуры представляют по роду своей деятельности интересы различных ветвей власти, политических партий, ведомств, региональных органов. Все это накладывает свой отпечаток на принимаемые институциональные решения, и имеет место частное политическое лоббирование, отстаивающее интересы различных группировок для перераспределения финансовых потоков и уклонения от налогообложения.

Сущность институциональной деятельности представляет собой моделирование поведения экономических агентов и возможностей его регулирования и мотивации с помощью институциональных норм и ограничений. В содержание труда институциональных факторов, среди которых институты-технологии, т.е. специалисты-аналитики и проектировщики институтов, должно входить:

- адекватное представление поведения экономических агентов и возможностей его регулирования и мотивации с помощью институциональных норм;

- подготовка вариантов проектов новых институтов и институциональных норм; модификация устаревших институтов, оценка возможностей и целесообразности трансплантации и адаптации функционирующих в других социально-экономических системах институтов для конкретной социально-экономической и институциональной системы;

- разработка механизмов социального контроля за выполнением институциональных норм и институционализация механизма контроля;

- оценка возможного влияния каждого варианта проекта институциональных норм на поведение экономических агентов и выбор наиболее приемлемых вариантов проектов;

- внедрение институциональных норм и мониторинг последствий их функционирования.

Так как традиционное управленческое консультирование практически не касается вопросов консалтинга в области институтов, а существующие технологии управления формированием и развитием социально-экономических институтов мы определим как институциональный консалтинг<sup>2</sup>.

Институциональный налоговый консалтинг можно характеризовать как метод интеграции институциональной науки и передового практического опыта институционального строительства. В задачи институционального налогового консалтинга включаются консультирование пользователей социально-экономических институтов по вопросам институциональной экономики. В качестве клиентов выступают как институциональные факторы, так и экономические агенты, на поведение которых направлены воздействия институтов.

Консультант сам ведет диагностику институциональной проблемы, разработку соответствующих решений и рекомендаций по их внедрению, а клиент обеспечивает его информацией. Например, негативные институциональные изменения (уклонение от уплаты налогов, черная бухгалтерия, обнал, договорные тендеры, фиктивное банкротство и т.п.) вынуждают экономических агентов адаптироваться, и здесь знания консультанта трансформируются под решение

конкретной институциональной проблемы.

Основные направления налогового институционального консалтинга заключаются в формировании фундаментальной институциональной базы путем:

- формулирования миссии и целей создания института; прогнозирования возможных последствий от реализации создания института и разработки планов создания института; разработки институциональных стратегий;

- осуществления мероприятий по организации института, а также мероприятий по координации институтов, направленных на согласование их воздействий на поведение экономических агентов; устранения отклонений от заданного режима функционирования института, поддержания требуемого качества института; активизации мотивационного потенциала институтов, побуждающего экономических агентов придерживаться норм и правил института; построения и совершенствования коммуникаций между институтами и агентами;

- разработки институционального проекта, экспертизы и выбора наилучшего варианта проекта, согласования, утверждения, выполнения и внедрения проекта; управления инновациями в институциональной сфере;

- применения методов институционального маркетинга по исследованию рынка институтов и продвижению институтов на этом рынке;

- консалтинговой помощи в формировании и развитии институциональной культуры; решения задач институционального воспитания по адекватному восприятию и соблюдению экономическими агентами заданных институциональных норм; диагностики, регулирования и разрешения институциональных конфликтов;

- проведения экономического, статистического и социально-психологического анализа состояния и воздействий институтов; учета, контроля и ухода за состоянием и развитием институтов, внедрения механизмов несения институциональной ответственности; проведения институционального налогового аудита;

- управления персоналом в институциональной сфере, включая институциональное обучение, решения институциональных проблем корпоративного управления.

Процедура проведения институционального консалтинга может принимать довольно разнообразные формы. Форма консультирования и способы предоставления информации не-

посредственно зависят от целей исследования и задач, которые ставит заказчик. Правильность постановки задачи консалтинга существенно экономит силы и время консультантов и заказчика.

Услуги в сфере институционального консалтинга могут осуществляться в форме консалтинговых проектов, а также в форме разовых, устных советов и рекомендаций. Процесс институционального консультирования как совместной деятельности консультанта и клиента по решению определенной проблемы подразделяется на ряд этапов. Основываясь на рекомендациях известного специалиста в сфере консалтинга М. Кубра<sup>3</sup>, нами были предложены типовые этапы процесса институционального консультирования.

Этап 1. Подготовительный: первый контакт с клиентом, предварительный диагноз проблемы, планирование задания, согласование предложений по заданию с клиентом, заключение контракта на консультирование.

Этап 2. Постановка диагноза: сбор исходных данных, анализ собранных материалов, построение модели проблемной ситуации, детальное изучение ситуации.

Этап 3. Внедрение: помощь в осуществлении рекомендаций проекта, корректировка предложений, обучение.

Этап 4. Завершение работы: оценка достигнутого результата совместно с клиентом, составление отчета по завершении работы, приемка-сдача работы, обсуждение планов на предстоящие консалтинговые работы, организация мониторинга (по договоренности с клиентом).

Выполнение функций институционального консалтинга требует особой подготовки консультантов в области институциональной экономики. Задачи подготовки консультантов решаются с помощью институционального обучения. По аналогии с индивидуальным психологическим консультированием в институциональном консалтинге следует выделить методы индивидуального консалтинга, как представителей институциональных факторов, так и экономических агентов. При этом клиент сам определяет, какие выводы, суждения и предложения ему принимать. При этом предметом индивидуального консалтинга являются институциональная компетентность и личностный потенциал, включая институциональную культуру клиента, а методами консалтинга — процедуры психоло-

гической коррекции личности.

Под институциональной компетентностью фактора мы понимаем итоговую характеристику уровня его знаний, навыков и умений формировать и преобразовывать социально-экономические институты, а под институциональной компетентностью экономического агента — итоговую характеристику уровня его знаний, навыков и умений удовлетворять нормам этих институтов.

Разумеется, что факторы для результативной реализации институциональной деятельности должны владеть институциональной компетентностью экономического агента. Систему институциональных знаний любой специалист может получить в процессе вузовского обучения, а также в школах бизнеса и институтах повышения квалификации. Там же он может овладеть формальными навыками и умениями в области институционального проектирования.

Практический опыт позволяет институциональным факторам и экономическим агентам сформировать личностное или неявное знание, т.е. получить систему неформализуемых знаний, навыков и умений применять знания в конкретной ситуации. В том-то и заключается, по нашему мнению, одна из сложнейших задач консультанта, чтобы помочь консультируемому критически оценить действительный уровень своей должностной и квалификационной подготовки, понять, какие пробелы в институциональной компетентности ему предстоит ликвидировать и что ценного дал ему его прошлый опыт работы. Очень часто за богатым опытом и длительным стажем работника стоит повторение одних и тех же ошибочных действий в типичных институциональных ситуациях, о чем он даже не догадывается.

Неформализуемые основы деятельности институциональных факторов и поведения экономических агентов соответственно и теми и другими приходится усваивать на собственном опыте методом проб и ошибок, да еще в условиях дефицита времени, поэтому они крайне нуждаются в помощи опытного консультанта. Интеллектуальное развитие, овладение приемами креативного мышления и способами группового решения институциональных проблем — важный компонент институциональной компетентности. Консультант должен помочь в индивидуальной работе клиенту выделить не только пробелы в его профессиональной под-

готовке, но и определить, что из накопленного за годы работы научно-практического багажа специалиста уже устарело и нуждается в срочном обновлении.

Другая группа задач в сфере индивидуального институционального консалтинга — это выявление и оценка личностного потенциала институциональных факторов и экономических агентов. Личностный потенциал институциональных факторов и экономических агентов складывается из целого ряда профессиональных качеств, обеспечивающих высокую эффективность, как институциональной деятельности факторов, так и поведения агентов, ориентированного на соблюдение требований институтов.

Нами предлагается следующий порядок и содержание этапов институционального консалтинга при оценке личностного потенциала. На первом этапе испытуемые проходят тестирование по избранной программе. Методы оценки личностного потенциала основываются на психодиагностических обследованиях, включая систему тестов, активных ролевых игр и видеотренинга. При этом им обязательно гарантируется соблюдение консультантами «тайны диагноза».

На втором этапе в индивидуальном собеседовании консультант предъявляет испытуемому профиль его личности и обсуждает полученные результаты. По итогам обследования консультант указывает испытуемому на сильные и слабые стороны его личности, обращая особое внимание на личностные особенности институциональной деятельности. Затем совместно с клиентом составляется программа психокоррекции негативных качеств личности и развития профессиональных навыков, умений и спо-

собностей к институциональной деятельности факторов, а также ориентации поведения агентов на соблюдение требований институтов.

Важнейший момент на этом этапе — это определение, какие мотивы группового и индивидуального поведения преобладают в регуляции поведения экономического агента. Для максимального использования личностного потенциала консультируемого необходимо изменить его мотивацию, и в этом ему может оказать помощь консультант, показав, как от внешней мотивации перейти к внутренним факторам регуляции индивидуального поведения, задействовав высшие потребности личности.

Напомним, что внешняя мотивация вносит изменения во взаимодействия индивида с его окружением, она основывается на получении вознаграждений и избежания наказаний, а внутренняя мотивация затрагивает систему личностных социально-психологических факторов регуляции поведения индивида<sup>4</sup>. Внутренне мотивированный человек несет в себе самом награду за свои действия. Он получает удовлетворение, когда подтверждается его право на чувство собственной значимости, чести, достоинства.

Третий, последний этап консалтинга должен завершиться созданием системы мониторинга за ходом развития личностного потенциала консультируемых<sup>5</sup>. Процесс развития личностного потенциала протекает неравномерно, методом проб и ошибок. Не следует надеяться, что одноразовое консультирование может решить все проблемы клиентов, и поэтому необходим хорошо отлаженный мониторинг.

1. Гэлбрайт Д. Новое индустриальное общество. Издательство «Транзиткнига», 602 с.
2. Петросян Д.С., Чилилов А.М. Управление формированием и развитием социально-экономических институтов: Монография. Москва. 2007. С.184.
3. Кубра М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. Издательство: Планум, 2004. С.976. Оригинал (англ.): «Management Consulting: A Guide to the Profession» by Kubr M. (ed.)
4. Маслоу А. Х.. Мотивация и личность: Издательство Питер, 2013.-352 с.
5. Петросян Д.С. Институциональная экономика: управление формированием и развитием социально-экономических институтов: учебное пособие/Д.С. Петросян. Москва. 2014. С. 279.

Поступила в редакцию 21.02.2018 г.

## ОПТИМИЗАЦИЯ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ АДАПТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

© 2018 Сосунова Лильяна Алексеевна

доктор экономических наук, профессор

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

© 2018 Хаирова Саида Миндуалиевна

доктор экономических наук, профессор

Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет

443090, г. Омск, проспект Мира, д. 5

E-mail: kafedra-kl@yandex.ru, saida\_hairova@mail.ru

В статье предложены направления достижения адаптивности управленческих решений в процессе оказания транспортных услуг. Представлен механизм реализации основных позиций Транспортной стратегии в субъектах РФ, включающий мероприятия по оптимизации транспортных услуг пассажирского транспорта в городах. Предложено использовать логистический инструментарий как для постоянного улучшения предоставления транспортных услуг, выявления потребительских предпочтений и рыночных возможностей, так и как основу стратегии управления, способствующей генерации и внедрения инноваций.

*Ключевые слова:* транспортные услуги, перевозочный процесс, адаптивность, стандарт качества, оптимизация.

### Введение

В мировой практике сфера услуг развивается высокими темпами и становится отраслью приложения свободных капиталов, что обусловило появление достаточного количества исследований и научно-практических разработок в этой сфере. Ключевыми направлениями в экономике являются тем не менее исследования принципов, способов, методов улучшения качества компании. Известны труды российских ученых, таких как: Е.А. Горбашко, В.Н. Войтоловский, К.М. Рахлин, Е.М. Карлик. Труды зарубежных исследователей представлены работами Э. Деминга, К. Исикавы, Ф. Кросби, У. Шухарта.

Качество услуг обладает особенностями: несовпадением производства и потребления услуг; несохраняемостью, неоднородностью и неосязаемостью; потребностью вовлечения потребителя в сам процесс оказания услуги; отсутствием точного прогноза результата услуги. Это определяет необходимость поиска подхода к управлению, который будет отличаться от известных методов в управлении качеством продукции.

Индикатором общих тенденций в отечественной и мировой экономике становится транспортная деятельность, которая связывает все другие направления деятельности человека, что объясняется её «сквозным» характером. Весь

перечень транспортных услуг, оказываемых при перевозке и организации материалопотока и пассажиропотока, позволяет осуществлять функционирование других отраслей. Современные тенденции рынка транспортных услуг демонстрируют возросшую конкуренцию среди транспортных организаций, так как растет борьба за клиента, используются методы ценовой, неценовой конкуренции. Рост уровня конкурентоспособности компании и оказываемых услуг напрямую связывают с повышением качества, требования к которому обусловлено временем их осуществления.

Лояльность потребителей в результате контакта, предшествующего процессу оказания транспортной услуги, безусловно, оказывает влияние на результат деятельности и обеспечивает необходимое качество самой услуги. Максимально соответствовать потребностям заказчиков, определяя конечный результат, должны следующие компоненты: организация технического обслуживания ремонта транспортных средств, рациональное распределение материальных потоков, своевременное снабжение комплектующими изделиями и горюче-смазочными материалами, выбор оптимальных маршрутов и графиков.

Структурные изменения требуют адекватных сложившимся условиям в российской экономике, с целью стимулирования конкурентного развития рынка перевозок методов, организационно-экономических механизмов управления при обеспечении согласованности действий различных субъектов рынка автотранспортных услуг, повышения экономической эффективности транспортных предприятий. Использование инновационного подхода в управлении перевозками повысит конкурентоспособность транспортных компаний и позволит усовершенствовать процесс оказания транспортных услуг при своевременном удовлетворении спроса на перевозки и доставки в пункты назначения с надлежащим уровнем качества транспортного сервиса и минимальными затратами. Развитие государственно-частного партнерства для решения проблем сегмента социальных перевозок делает ценным адаптивный подход при разработке системы стимулирования привлечения независимых перевозчиков, позволяет формировать межкорпоративную координацию участников процесса оказания транспортных услуг в целях лучшего обслуживания потребителей, сопряжения интересов транспортных компаний различных форм собственности.

Поиск пассажирскими автотранспортными предприятиями новых инструментов своего функционирования в условиях развития инновационной экономики определяет направления оптимизации пассажиропотоков, бизнес-процессов для лучшего применения транспортных средств и достижения высокого уровня сервиса для населения.

Внутренние резервы снижения транспортно-логистических затрат приоритетны, так как они оказывают влияние на качество транспортного обслуживания, мобильности населения. Совершенствование процесса реализации транспортных услуг на основе логистических подходов в управлении пассажирскими перевозками возможно при применении технологий логистики, направленных на оптимизацию процессов в управлении на основе инноваций. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска адаптивных управленческих решений в процессе оказания транспортных услуг.

### **Обеспечение качества транспортных услуг на основе выбора адаптивных управленческих решений.**

Для экономики страны по-прежнему актуальны вопросы реформирования сферы услуг, что объясняется повышением требований к качеству услуг, формируемых на инновационных технико-технологических и организационно-управленческих решениях. Однако их внедрение происходит в условиях турбулентности внешней экономической среды, что требует принятия адаптивных к этим изменениям управленческих решений.

Стратегически развитие транспортных услуг происходит в соответствии с результатами анализа существующих проблем транспортной системы и мировыми тенденциями в экономике, включая направления социально-экономического развития страны.

Затрудняет транспортную подвижность населения отсутствие эффективной транспортной системы, что влияет на удовлетворение потребностей населения в качественных транспортных услугах и, как следствие, на развитие региональных рынков труда и экономики региона.

В России к препятствиям достижения конкурентоспособности транспортной отрасли относят как качество, так и уровень транспортной безопасности и доступности, неблагоприятное влияние транспорта на экологию<sup>1</sup>.

Конкурентоспособность автотранспортных предприятий обусловлена качеством логистического обеспечения, оптимизацией потоков как сервисных, так и материальных, финансовых, информационных<sup>2</sup>. Поэтому важным в повышении конкурентоспособности транспорта становится повышение качества транспортных услуг. Развитие отрасли связывают не столько с показателями эффективности транспортных предприятий, сколько с уровнем удовлетворенности населения в качестве транспортных услуг, которое сосредоточено на получении качественных транспортных услуг, включая их доступность и ценовую составляющую.

В разработке Министерства транспорта Российской Федерации находится Минимальный транспортный стандарт, содержащий индикаторы потребления транспортных услуг, с учетом которого должна развиваться транспортная инфраструктура в субъектах России. Система социальных стандартов транспорта требуется и для

муниципальных образований. Однако, нормативные значения показателей Минимального транспортного стандарта (МТС) для различных субъектов будут свои.

Доступ к безопасным и качественным транспортным услугам является условием повышения качества жизни населения и экономического роста, что нашло отражение в Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 г, где основными целями в области автомобильного транспорта общего пользования обозначено:

- обеспечение выполнения социальных стандартов, включающих нормативы предоставления транспортных услуг на более высоком качественном уровне для населения.

- сокращение негативного влияния транспорта на экологическую обстановку<sup>3</sup>.

Итак, качество транспортного обслуживания обуславливает совокупность характеристик перевозочного процесса, соответствующих нормативным показателям, которые позволяют удовлетворять потребности жителей в соответствии с назначением услуг.

Транспортная Стратегия определяет для реализации транспортных услуг параметры, стандарты качества, формы и методы их обеспечения. Отдельные показатели развития автомобильного транспорта общего пользования отражены в табл. 1. На 2010–2030 годы намечено увеличить транспортную подвижность на 44%, что связывают с показателем времени транспортной доступности и его сокращением в 5 раз<sup>4</sup>.

Основными социальными характеристиками транспортных услуг являются показатели транспортной доступности и мобильности населения. Состояние инфраструктуры города,

состав населения и его численность, оптимальная маршрутная сеть определяют уровень удовлетворенности городского населения в услугах транспорта.

Поиск инновационных технологий управления организациями транспортно-экспедиционного сервиса сопровождается интенсивной реструктуризацией организаций сферы сервиса и их переходом на процессно-ориентированное управление. Реструктуризация предприятий требует совершенствования структуры, совмещения функций и, как правило, сокращение численности.

Данная позиция объясняется исследованием термина «услуга». Очевидно, что отечественные, как и зарубежные исследователи, услугу рассматривают как процесс, что представлено в табл. 2.

Анализ характеристик термина «услуга» определил их взаимосвязь с процессом, уточнив понятие процесса как потока контролируемых, регулируемых работ, проводимых структурными элементами организации, направленного на результат при использовании ресурсов для удовлетворения клиентов.

Процессный подход для адаптации управленческих решений к реальной действительности интересен потому, что здесь анализируются не только отдельные процессы управления, но и получает обоснование механизм позиционирования их в управлении организации, который состоит из взаимозависимостей, обеспечивающих комплексный процесс эффективного управления, ориентированного на запросы пользователей услуг организации в соответствии со сложившейся экономической ситуацией и рыночными условиями.

На практике необходимо опираться на схе-

**Таблица 1. Показатели реализации Транспортной стратегии РФ на период до 2030 г.**

Показатель	2020 г.	2030 г.	2030 г./ 2010 г.,%
Данные доступности и качества транспортных услуг социального стандарта (автомобильный транспорт общего пользования)			
Транспортные средства — пассажирские автобусы: средний срок службы, лет	8,5	7	-24
Изменение времени транспортной доступности в крупных городах,%	3	6	+5 р.
Транспортная подвижность населения, пасс.км /чел. в год	1131	1416	+44
Безопасность автомобильного транспорта			
Социальный риск гибели в ДТП, количество погибших в дорожно-транспортных происшествиях на 100 тысяч жителей	9,9	7,0	-62
Влияние транспортной системы на экологическую обстановку			
Выбросы CO <sub>2</sub> на один приведенный т-км,%	86	75	-18

Таблица 2. Рассмотрение термина услуги в качестве процесса

Автор	Характеристика услуги
А. П. Челенков	Согласованный процесс взаимодействия двух и более субъектов рынка, при этом одни субъекты оказывают влияние на другие с целью расширения, создания, воспроизводства возможностей других в получении фундаментальной пользы
К. Лавлок	Действие или процесс, предлагаемый одной стороной другой
Л. А. Сосунова	Вид деятельности, который реализуется в неразрывной связи с процессом оказания или выполнения услуги
В. М. Семенов, О.Е. Васильева	Специфический товар, рассматриваемый как последовательность процессов взаимодействия систем потребителя и производителя в целях получения фундаментальной пользы, существующей и формирующей потребительскую стоимость при неразрывной связи этих систем
Е. А. Попов	Осуществляется как полезная трудовая деятельность и имеет процессный характер; формирует новые потребительские стоимости на основе спроса и предложения среди потребителей и производителей услуг

му, характеризующую систему как объединение входящих, внутренних и исходящих потоков (информационных, товарно-материальных, сервисных, финансовых). В организациях сервиса особенность потоковых процессов заключается в трансформации потоков материальных в сервисные потоки<sup>5</sup>.

Повышение качества предоставляемых услуг требует адаптивности управленческих решений в сфере сервиса. Таким образом, выбор стратегии для устойчивости системы и комплексное управление для достижения организационно-экономической надежности позволит обеспечивать наряду с сохранностью организаций сервиса их эффективное функционирование. В этой связи возможно привлечение компаний-аутсорсеров для достижения лучшего результата, принципы работы которых в сфере услуг отражают следующие позиции:

- проявление добросовестности в работе с заказчиками;
- на рынке оборудования проведение постоянного анализа для внешних инженерных сетей с целью получения энергоэффективных и надежных материалов;
  - ответственность;
  - комплексный подход в решении вопросов по поставке оборудования;
- формирование надежного партнерства на основе обеспечения стандартов качества обслуживания;
  - доступность для потребителей;
  - проведение обучающих семинаров;
  - техническая поддержка и другое.

Механизм процессной модели управления комплексом услуг содержит этапы, необходимые для реализации процессной модели в организациях сферы сервиса: моделирование про-

цессов для идентификации и создания модели процессов систематизации комплекса услуг; информационный для привязки смоделированных процессов к циклу управления и к информационной системе; контрольный для выполнения оперативного контроля над процессом, отслеживание его исполнения; аналитический для оценки выполнения процесса, что позволит по результатам мониторинга провести его оптимизацию.

Одним из принципов менеджмента качества является процессный подход к управлению организацией. Основным и самым главным бизнес-процессом в транспортно-экспедиционной компании является процесс обработки запроса клиента.

Выделим шаги сравнительной оценки процессов при сценарном подходе:

- ретроспективный анализ позволяет зафиксировать проблемы прохождения процесса, провести диагностику их глубины, а также последствий проблем;
- текущую ситуацию отражает трендовый анализ, проводимый на основе учета закономерности в развитии процессов для позиционирования, выбора реального положения в будущем;
  - по выбранным критериям матричный анализ проводится путем выбора, оценки значимых показателей, в том числе показателей рыночного положения транспортных услуг;
    - выделение кризисного, благоприятного, переходного состояний для систематизации проблем с выделением кризисных периодов их возникновения позволяет провести рейтинговый анализ на базе балльных оценок результатов;
- сценарный анализ проводится по итогам



рейтинговой оценки, ключевые группы показателей в заключении характеризуют возможности дальнейших действий и направлений развития процесса;

- прогнозный анализ позволяет произвести расчет предполагаемого эффекта, что требует формирования плана для целенаправленного совершенствования процесса с целью повышения эффективности деятельности транспортной организации.

При таком управлении услугами у организаций сервиса появляется возможность мониторинга движения ресурсов на предприятии и концентрации ресурсов на процессах, обладающих устойчивостью, что позволяет более избирательно подходить к процессу инвестирования.

В итоге, на рынке логистических услуг для сохранения устойчивости предприятий транспорта процессный подход лучшим образом позволяет обосновать альтернативные варианты принятия решений.

К ключевым процессам относят оптимизацию финансовых потоков бизнес-процессов. Рассматривая организации как системы взаимодействующих, взаимосвязанных процессов, где каждая из сторон могла бы их инициировать, резюмируем в итоге, что только потребители могут формировать процессы, характеризующиеся денежными потоками и приводящими к успеху на рынках в сфере транспортных услуг. В основе принятия решения по поводу аутсорсинга и инсорсинга организацией должно быть четкое понимание ценности результатов самих бизнес-процессов, которые направлены на добавление ценности потребителю или другим заинтересованным сторонам, что требует исключения бесполезных процессов. Такой подход отражает содержание принципа совершенствования качества при снижении затрат, поэтому вопросы оптимизации будут рассматриваться только для процессов, приводящих к добавленной ценности.

Процесс оказания услуги рассматривается как элемент жизненного цикла услуги (рисунок 1), который также может быть представлен совокупностью подсистем процессов: маркетинга, проектирования, предоставления услуги. Качество раскрывает степень реализации услуги при осуществлении определенных функций, для которых возможно обозначить системы меньшего масштаба, такие как спецификация предоставления услуги, например.

Оценка качества услуги в формате жизненного цикла происходит двояко:

1. С позиции исполнителя, которому важно качество внутренних процессов, то есть качества совокупности подсистем;

2. С точки зрения потребителя — это степень удовлетворенности услугой, то есть внешняя оценка системы.

Основу для разработки, внедрения и развития результативной и эффективной системы менеджмента качества составляют восемь принципов менеджмента качества, которые были определены для улучшения деятельности организации на основе их внедрения высшим руководством предприятия. Основной ценностью транспортно-экспедиционной компании является клиент. Работа должна выстраиваться таким образом, чтобы потребности клиента удовлетворялись вовремя и качественно.

Итак, принципами функционирования современной транспортной компании становятся:

- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- ориентация на потребителя;
- вовлечение работников в процесс;
- лидерство руководителя;
- постоянное улучшение.

Основой названных принципов являются:

- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- принятие решений, основанных на фактах.

В рамках требований стандарта ГОСТ ISO 9001–2011 «Система менеджмента качества. Требования», компания обязана выполнить ряд основных требований: разработать, задокументировать, внедрить, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно улучшать результативность системы менеджмента качества. Каким-то образом если не учитываются отдельные незначительные требования, то СМК организации не будет полностью соответствовать требованиям данного стандарта. Организации, в которых действует СМК до сентября 2018 года, обязаны перейти на новую версию — ГОСТ Р ИСО 9001–2015 (ISO 9001:2015) Системы менеджмента качества — Требования. СМК — динамичная, развивающаяся система, сопровождающаяся периодическими улучшениями и инновациями по достоверным результатам оценки её результативности. Очевидно, что СМК функционирует по трем стадиям, что предопределяет наличие баланса между действиями по стадиям:

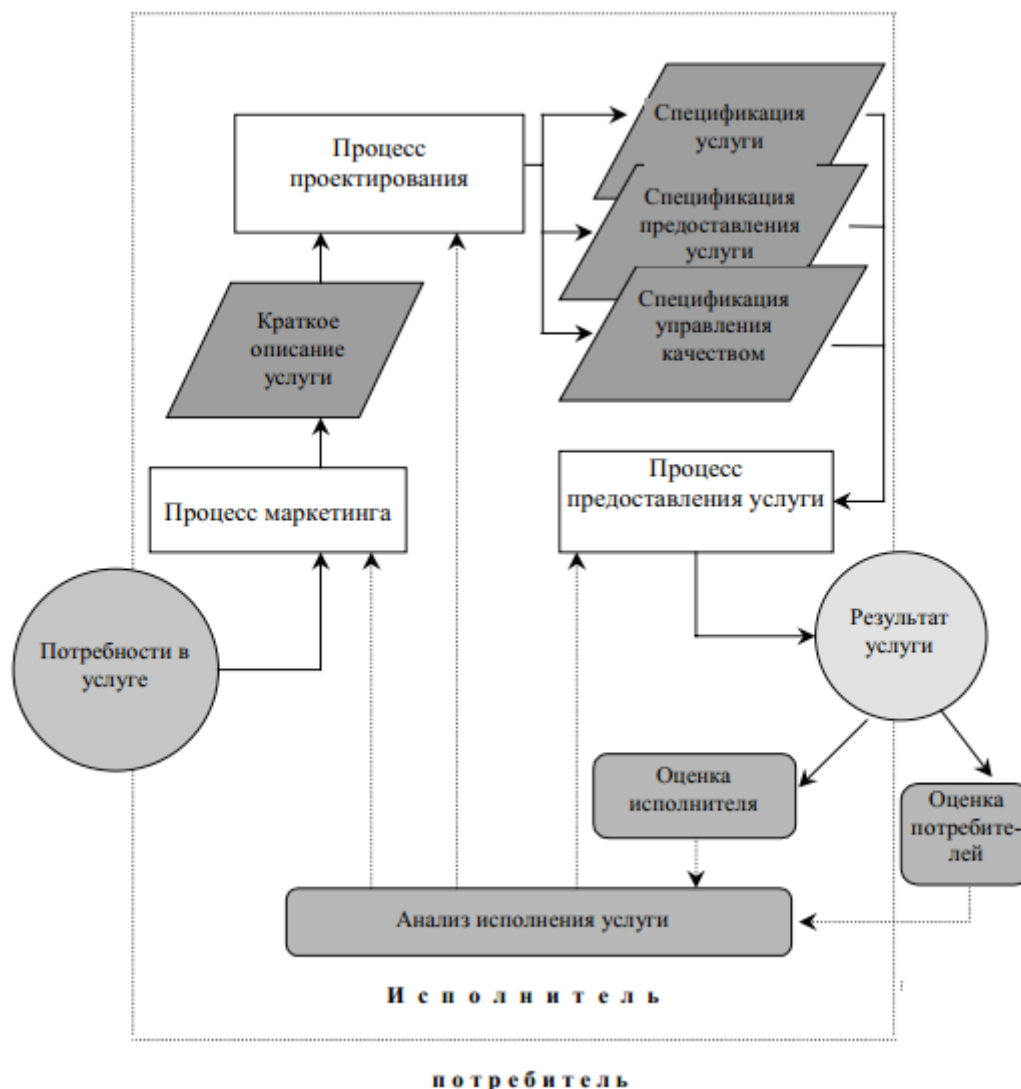


Рис. 1. Элементы жизненного цикла услуги – петли качества услуги

поддержание, улучшение, инновации. В основе стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 лежит процессный подход, направленный на повышение результативности СМК и роста удовлетворенности потребителей. Это достигается управлением организацией как единой системой взаимосвязанных процессов с целью достижения запланированных результатов, отвечающих политике в области качества организации с учетом встроенных в процессы элементов риск-менеджмента для улучшения качества услуг и роста уровня удовлетворенности заинтересованных сторон. Разработанные стандарты ISO серии 10000 ускорят процесс внедрения СМК за счет руководящих указаний, связанных с удовлетворенностью потребителей, определением экономических аспектов функционирования СМК, аудитом систем менеджмента и другим.

Наряду с такими функциями управления, как планирование, организация, контроль требуется рассматривать функцию инновации качества в связи с насущной необходимостью формирования инновационного типа рынка транспортно-экспедиционных услуг. Термин «инновации качества» – составляющая менеджмента качества, связанного с формированием требуемых потребностей, ожиданий потребителей в отношении качества. Часто функция «управление нововведениями» базируется на идеях, которые рождаются в результате творческого подхода к самому процессу управления качеством. В практике управления качеством наблюдаются не предусмотренные в цикле других этапов и дополнительные функции. Это и взаимодействие с внешней средой, определение политики в области качества, принятие решений и анализ

информации, которые желательно предусмотреть при формировании матриц-генераторов реализации функций управления.

Также отмечаются отраслевые особенности в управлении качеством транспортных услуг:

- в сфере менеджмента новые версии стандартов СМК направляют компанию от удовлетворенности потребителей к удовлетворенности всех заинтересованных сторон посредством постоянного улучшения процессов — к инновациям, от информационных технологий — к управлению знаниями;

- инновационный путь развития требует внедрения передовых технологий и материалов: использование спутниковых технологий для контроля передвижения и местоположения перевозчиков, внедрение безбумажного документооборота, использование транспортного программного обеспечения;

- в транспортно-экспедиционной компании процесс управления, в том числе качеством обозначается с момента выстраивания отношений с внешней средой: грузовладельцы называют объемы, сроки доставки, уровень качества обслуживания; требования к поставщикам материалов и комплектующих элементов обозначаются линейными предприятиями для обеспечения технологических функций. В совокупности требования направлены на достижение целевого состояния всей системы управления компании.

Для осуществления совместных действий по улучшению качества обслуживания и уровня удовлетворенности потребителей рыночные инструменты решают конкретные задачи с помощью присущих им приемов. Маркетинг и логистика наилучшим образом проявят себя в условиях многостороннего партнерства, в силу его системности<sup>6</sup>. Поэтому государственно-частное партнерство с элементами многостороннего партнерства можно рассматривать как инновацию в управлении и формировать его на основе принципов инновационной логистики, что позволит совершенствовать отношения партнерства и взаимодействия в цепях поставок, улучшая не только технологические, но и управленческие методы работы с поставщиками и клиентами. Не случайно П. Друкер<sup>7</sup>, как и ряд известных ученых в области менеджмента, отводили ведущую роль компетенциям руководителей, что может послужить успешному руководству инновационными компаниями. Отметим, что еще в 1990-х годах сформировалась концеп-

ция «Кайдзен» — непрерывного улучшения<sup>8</sup>, как ключевой принцип управления, суть которой заключается в постоянном совершенствовании системы на основе небольших, при этом систематических улучшений. Для реорганизации бизнес-процессов применяется логистический инструментарий, который требует систематических совершенствований в привязке к окружающей среде субъекта. Постоянные улучшения требуют знаний перспектив потребительских предпочтений, рыночных возможностей. Организациям при предоставлении транспортных услуг необходимо выбрать стратегию управления, позволяющую внедрять инновации, что позволит субъекту хозяйствования адаптировать свои решения к сложившейся ситуации на рынке транспортных услуг и привлекать инструменты, методы, способы управления материальными потоками с целью создания добавленной стоимости в цепях поставок товаров и услуг<sup>9</sup>.

Логистические компании могут обеспечить качественный логистический сервис, включая весь комплекс услуг по хранению и страхованию грузов, их закупки и перевозке, возможно сортировки и комплектования, сопровождая эти услуги информационным обеспечением.

Переход деловых связей производителей, поставщиков и потребителей в систему гибких альянсов, сетей будет способствовать снижению затрат на взаимодействие компаний между собой и в итоге с конечным потребителем. При этом понятие интеграции рассматривается в смысле объединения в систему для оптимального состояния данной системы на определённый момент времени. Например, выбор стратегии организации транспортировки должен коррелировать с выбранной концепцией управления запасами в компании-потребителе.

Тенденции в развитии рынка транспортно-логистического сервиса, конкуренция и требования повышения качества обслуживания клиентов предусматривают следующие действия для участников интеграционной цепи поставок: согласование стратегий транспортировки и концепций управления запасами, следовательно ужесточаются условия выполнения логистических услуг предпринимательскими бизнес-структурами, например, концепция максимизации запасов меняется на кардинально противоположное — транспортировка малыми партиями на небольшие расстояния и соответственно внедрение концепции минимизации

запасов.

Итак, оптимизация транспортных услуг на основе адаптивности управленческих решений позволит сформировать эталонную компанию, которую будут отличать от других: наличие системы стратегического планирования, политики в области качества, направленной на повышение сервиса; внедрение стандартов обслуживания, мониторинг системы контроля предоставления услуг.

### Заключение

Инновационный процесс не является следствием случайных предпринимательских идей, требуется стратегическое планирование и ориентированное на рынок управление. Решение в плоскости управления инновационной деятельностью возможно найти, принимая адаптивные решения на основе адекватных времени методов, инструментов и рычагов, возможных в рамках экономической синергетики.

Моделирование изменений экономических систем с использованием инструментов инновационной логистики позволит учесть такие особенности как: нелинейность развития экономических систем; их способность к качественному скачку; альтернативность формирования систем; уровень неопределенности<sup>10</sup>.

Большинство подходов развития современной экономики связывают с тенденциями управления качеством, выраженных положениями концепции всеобщего управления качеством (TQM) в организациях. Суть концепции состоит в процессе постоянного улучшения процессов на любом уровне управления, функциональной области компании, используя весь потенциал, включая человеческие, материальные ресурсы. Главным фактором при реализации услуг является их качество, поэтому применение принципов логистики в управлении позволяет осуществлять принципы менеджмента качества, такие как процессный подход и взаимовыгодные отношения с поставщиками; системный подход и ориентация на заказчика.

Если давать характеристику качеству услуг в логистике, то необходимо показывать степень расхождений между параметрами — ожидаемыми и фактическими. В нормативных документах по обеспечению качества отмечен термин «качество предоставляемых услуг», что раскрывается как «общность всех признаков и свойств

одной услуги, что относится к способности услуги выполнять оговоренные или подразумеваемые требования». Согласно терминологическим стандартам ИСО 8402, услуга является одним из видов продукции, но обладает рядом особенностей, позволяющих выделить ее в самостоятельный объект исследования.

Требования потребителей определяют качество услуг, они должны быть ясно сформулированы и измерены с помощью системы показателей, отклонение же от запланированных показателей будет показывать, что сервис имеет недостаточный уровень. Становится целесообразным отдельные операции по обслуживанию потребителей передавать на аутсорсинг специализированным организациям с целью создания услуги большей добавленной стоимости для потребителей, что позволяет оптимизировать финансовые затраты. Поэтому для оптимизации транспортных услуг требуется точно оценивать качество услуг, при этом свести к минимуму расхождения между ожидаемыми заказчиками и фактическими значениями качества услуг.

Актуальными становятся показатели надежности, отзывчивости, компетентности, взаимопонимания, осязаемости оказания услуг. Соотношение значимости отдельных из них может изменяться в конкретной ситуации. Сложность в оценке качества услуг состоит в том, что часть параметров не измеряется количественно (компетентность, взаимопонимание, осязаемость).

Построение работы компании на основе восьми принципов менеджмента качества несомненно приведет к повышению эффективности ее работы. Аспекты повышения качества решаются в отраслевой системе управления, включая транспортные услуги; она не только реагирует на меняющуюся ситуацию, но и должна быть настроена на исправление просчетов и наращивание темпов развития компании.

Для успешной работы системы управления пассажирскими перевозками рекомендуется внедрение принципов логистики в процессе управления и контроля текущих процессов, происходящих в системе при эффективной организации процесса обеспечения населения транспортными услугами. Особенности российского бизнеса в современных экономических условиях для качества функционирования компаний приемлемым считает использование бенчмаркинга и адаптации лучшего зарубежного опыта, ускоряя процесс адаптации, совершенствуя ло-

гистические модели на постоянной основе.

Процесс усовершенствования системы управления трансформируется для пассажирских перевозок на основе учета тенденций развития автомобильного комплекса страны. За последние годы общий объем автомобильных пассажирских перевозок снизился, при этом перевозка пассажиров автомобильным транспортом является одним из надежных и востребованных видов на короткие и средние расстояния, альтернативы которому практически нет.

Внедрение подходов логистики и инноваций в область организации и управления пассажирскими перевозками (на автомобильном транспорте) увязана с существующими на повестке задачами рационализации движения, оптимизации пассажиропотоков, поиска возможностей повышения конкурентоспособности транспорт-

ных компаний за счет принятия адаптивных решений с интенсификацией процессов автоматизации системы управления пассажирскими перевозками и реализации мониторинга пассажиропотоков.

Внедрение логистического управления, по опыту других стран, позволяет экономить до 15–20% затрат предприятий, а снижение логистических издержек на 1% равносильно увеличению объема реализации услуг на 10%.

Настоящий момент развития технологии и экономики в соответствии с существующими реалиями вызывает необходимость разработки инновационных методов и подходов в управлении, корректировки бизнес-моделей, поиска латентных, не задействованных ранее резервов управления.

1. *Захарова А.А., Попова О.А., Степанова К.М.* Проблемы разработки методологии интеграции и координации стратегического управления системой пассажирских перевозок: постановка задачи // *Современные проблемы науки и образования*. – 2014. – № 2; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=12597>.
2. *Хаирова С.М.* Всеобщее управление качеством и современные логистические технологии при формировании региональной транспортной системы // *Сибирский торгово-экономический журнал*. – 2013. – №1(17).
3. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 г. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 г. № 1734-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 11 июня 2014 г. № 1032-р). – URL: <http://www.mintrans.ru/>
4. *Климова Т.М., Семенова Е.С.* Реализация требований транспортной стратегии РФ как основной инструмент повышения качества транспортного обслуживания населения городов// *Архитектура, строительство, транспорт [Электронный ресурс]: материалы Международной научно-практической конференции (к 85-летию ФГБОУ ВПО «СибАДИ»)*. – Электрон. дан. – Омск : СибАДИ, 2015. – С. Режим доступа: <http://bek.sibadi.org/fulltext/ESD75.pdf>. 5.
5. *Сосунова Л.А.* Сила услуг. Влияние услуг на экономику / Л. Сосунова, Д. Чернова // *Российское предпринимательство*. – 2003.-№3. – с.33-37.
6. *Хаирова С.М.* Развитие маркетингового и логистического подходов в управлении материальными потоками// *Российское предпринимательство*. – М., 2005. – № 5 (65). –С. 67-72
7. *Друкер Питер Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М: Лабиринт, 2009 – 400 с.
8. *Имаи М. Кайдзен* — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 274 с.
9. *Хаирова С.М.* Выбор концепций логистики транспортными системами России при формировании опорных сетей и интеграции услуг. Вестник Саратовского государственного технического университета. 2014. Т. 1. №1 (74). С. 217-222.
10. *Хаирова С.М.* Концепция логистики в глобальной экономике // *Изв. Самар. науч. центра Рос. акад. наук. Президиум СНЦ РАН. Спец. вып. «Актуальные проблемы экономики и права»*. – Самара: Изд-во Самар. науч. центра РАН. 2005. – Май. – С. 15-20.

Поступила в редакцию 02.02.2018 г

## АНАЛИЗ РИСКОВ ТРАНСПОРТИРОВКИ НЕФТЕПРОДУКТОВ ИЗ РОССИИ В КИТАЙ

© 2018 Ли Яньцзе

Кафедра логистики и управления цепями поставок  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21  
E-mail: cakie@yandex.ru

Статья посвящена анализу рисков составляющей при транспортировке нефти и нефтепродуктов из России в Китай. Рассмотрены основные тенденции российского экспортного рынка и импортного рынка Китая. Проанализированы основные виды транспорта нефтепродуктов, установлены преимущества и недостатки каждого из них. Представлена классификация рисков транспортного предприятия, сделан вывод о слишком комплексной ее основе для использования традиционных видов анализа.

*Ключевые слова:* транспортировка нефтепродуктов, риски, логистические риски, российско-китайские отношения, риски транспортного предприятия

Россия занимает первое место в мировом масштабе по объёмам добычи нефти (13% мировой добычи на 2016 г.) Одно из проявлений долгосрочного процесса диверсификации экспорта энергоносителей из России — значительное увеличение поставок на рынки стран АТР, прежде всего Китая. Вторым направлением является уменьшение зависимости страны от экспорта сырой нефти и переход к экспорту нефтепродуктов.

В техническом значении нефтепродукты — это продукты переработки нефти, используемые в различных видах хозяйственной деятельности: автомобильные и авиационные бензины, реактивные, тракторные, осветительные керосины, дизельные и котельные топлива, мазуты, растворители, смазочные масла, гудроны, нефтяные битумы.

В соответствии с данными Росстата и ФТС экспорт нефтепродуктов в 2016 г. составил около 138 млн. т. В структуре экспорта нефтепродуктов из России на основную долю занимает мазут (42,6%), далее — дизельное топливо (26,2%), на долю бензина приходилось всего 2,6%<sup>1</sup>. Это может свидетельствовать о том, что экспорт мазута для его дальнейшей переработки за рубежом остаётся более выгодным, даже несмотря на увеличение пошлины на тёмные нефтепродукты до 66%. Экспорт дизельного топлива остаётся практически неизменным в последние годы и составляет 36,1 млн. т. Вследствие введённых после 2011 г. «заградительных» экспортных пошлин на бензин, его экспорт с 2012 г. сократился

на 12,3% до 3,6 млн. т.

Если рассматривать динамику структуры конечного потребления нефтепродуктов по секторам экономики Китая, то можно увидеть, что доля производственного потребления упала с 1985 г. по настоящее время с 67 до 40%, а транспортного выросла с 13 до 34% (по остальным составляющим — внепроизводственное потребление, потребление резидентов и прочее — осталась неизменной). Около 10% от продуктов нефтепереработки в Китае отправляется на экспорт. В целом, производство и потребления нефтепродуктов в Китае выросло с 2004 по 2014 гг. с 45,7 до 63,6 млн.т.<sup>2</sup>

Нефтепродукты перемещаются до конечного потребителя по цепи поставки, которая состоит из следующих звеньев: добыча, хранение нефти перед поступлением в систему транспортировки, непосредственно транспортировка, хранение товарной нефти перед поступлением на нефтеперерабатывающие заводы или на экспорт, переработка, сбыт. В процессе перемещения нефти от места добычи до конечного потребителя происходят следующие виды работ: получение товарной нефти, ввод в систему транспортировки, перевалка с одного вида транспорта на другой, переработка, экспорт нефти и нефтепродуктов<sup>3</sup>.

Доставка нефтепродуктов из России в Китай возможна следующими видами транспорта:

1. автомобильный транспорт
2. железнодорожный транспорт
3. морской транспорт
4. комбинированные поставки

Выбор средства перевозки будет зависеть от следующих факторов:

- соответствие маршрута техническим характеристикам транспортного средства;
- экологические ограничения;
- ограничения по срокам поставки;
- эксплуатационная скорость движения, фактическая и максимально возможная;
- расстояние перевозки груза;
- возможности обеспечения хранения груза на пути следования;
- техническая готовность транспортного средства;
- грузместимость единицы передвижного состава;
- себестоимость подготовки груза к транспортированию.

**Железнодорожный транспорт** занимает третье место по объему перевозок нефти и нефтепродуктов из России. В товарной структуре железнодорожных грузовых перевозок на нефть и нефтепродукты приходится 16%<sup>4</sup>. При этом по объему перевозок нефтепродуктов железнодорожный транспорт значительно превосходит другие виды транспорта (около 60% общего объема перевозок нефтепродуктов). Общемировой объем железнодорожных нефтеперевозок возрастает каждый год на 3–4%, а в России этот показатель достигает 6%. В структуре общего объема перевозок нефтяных грузов железнодорожным транспортом сырая нефть в настоящее время занимает 19,4%, нефтепродукты — 69,8%, сжиженные углеводородные энергетические газы — 10,8%.

Этот способ транспортировки является экологически опасными и весьма дорогим. По данным Межведомственной комиссии по экологической безопасности России, около 30% аварийных ситуаций на железнодорожном транспорте связано с разливами нефтепродуктов.

Цена перевозки нефтепродуктов по железной дороге составляет более 30% от конечной цены, в то время как стоимость транспортировки по трубопроводу — 10–15%. Однако разветвленность железнодорожных магистралей на фоне жесткой привязки системы нефтепродуктопроводов к нефтеперерабатывающим заводам (НПЗ) обеспечивает доминирующее положение железнодорожного транспорта на рынке внутренних транзитных услуг.

География железнодорожных нефтеперевозок от мест добычи на нефтеперерабаты-

вающие заводы, в хранилища или потребителям, привязана к нефтегазовым бассейнам. В 2015 году ОАО «РЖД» доставило в Китай 9,3 млн. тонн нефтепродуктов, в 2016–10,2 млн. тонн. Пропускная способность границы позволяет РЖД поставлять в Китай до 15 млн. тонн нефти и ГСМ.

Таким образом, основными преимуществами железных дорог для транспортировки нефтепродуктов из России в Китай является высокая регулярность перевозок и удобная организация погрузочно-разгрузочных работ, основным недостатком — сложная география железных дорог в России с концентрацией в центральной части страны.

Для перевозок нефтепродуктов на небольшие расстояния или при перевозках небольших их количеств, используется **автомобильный транспорт**. Автомобильная цистерна представляет собой грузовой автомобиль, оборудованный емкостью для перевозки жидких нефтепродуктов или сжиженных углеводородных газов. Емкость цистерны современного автомобиля составляет примерно 14 т, прицепа — 22 т.

Основными преимуществами автомобильного транспорта для подобных перевозок является возможность транспортировки на короткие расстояния и в регионы, где в недостаточной степени развита железнодорожная сеть. Автотранспорт отличается высокой мобильностью, способностью к адаптации в сложных условиях, отвечает широкому спектру требований грузоотправителей. Дополнительными преимуществами являются возможность прокладки наиболее оптимального маршрута с точки зрения временных затрат, легкое задание точек отправления и назначения, возможность построения маршрута по нескольким точкам и возможность сохранения и повторного использования сохранившегося маршрута.

**Морские нефтеперевозки** в сравнении с железнодорожными снижают затраты на 10–15%, и на 40% в сравнении с автомобильными<sup>5</sup>. В результате наблюдается устойчивый рост объемов экспорта нефтепродуктов морским транспортом (на 5,7% за последний год).

Наиболее распространенным видом морского транспорта нефти и нефтепродуктов является танкер. Всего в мире насчитывается более 7000 танкеров. Их суммарная вместимость составляет более 180 миллионов брутто регистро-

вых тонн, или более 45% от вместимости всего мирового торгового флота.

Основными преимуществами морского транспорта, помимо относительно дешевизны, являются: долгая амортизация, возможность лучшей отдачи от масштаба; основными недостатками — малая частота отправок и жесткие требования к упаковке и креплению грузов.

Одной из важнейших проблем при транспортировке нефтепродуктов морским транспортом является обеспечение безопасности эксплуатации танкеров в части предотвращения взрывов и пожаров, так как транспортировка морем всегда подразумевает увеличенный масштаб загрязнений.

Проведенный анализ показывает, что различные варианты транспортировки нефтепродуктов из России в Китай (автомобильный транспорт, железная дорога, морской транспорт, а также их комбинация) подтверждены различными видами рисков, часть из которых являются общими, а часть — узкоспециализированными, присущими определенному виду транспорта.

Понятие риска очень широкое, неоднозначное и имеет достаточно значительное количество определений. Риск можно трактовать как потенциальную, численно измеримую возможность потери. Самое краткое определение гласит, что риск — вероятность наступления неблагоприятного события<sup>6</sup>.

Риски предприятия являются уникальной формой риска, характеризующейся в первую очередь особенностями предприятия как субъекта принятия решения. В случае с предприятием, риски выступают в роли характеристик события, выражающего неопределенность исхода и обязательность существования неблагоприятных последствий.

Риск транспортного предприятия — это объективная невозможность, неспособность и (или) неумение транспортной организации избежать либо минимизировать угрозы своему бизнесу, уменьшив неопределенность во внешней и внутренней среде, с помощью принципа опережающего отражения<sup>7</sup>. Можно выделить следующие группы рисков, наиболее характерные для транспортного предприятия<sup>8</sup>:

1. Транспортные риски. Данные риски порождаются неопределенностью и многовариантностью внешней и внутренней среды предприятия, в первую очередь непредсказуемостью спроса и динамикой потребительских предпо-

читаний. В рамках данной группы выделяют следующие подгруппы:

- a. Коммерческие риски (срывы поставок, ненадлежащее состояние грузов, нарушение сроков со стороны заказчика);
- b. Риски хищения и порчи грузов;
- c. Экологические риски при транспортировке груза, нанесшего ущерб окружающей среде;
- d. Технические риски (выход из строя транспортного средства, повлекшего срыв сроков доставки груза);
- e. Кадровые риски (халатность низкоквалифицированного персонала).

2. Экологические риски. Под данными рисками понимается вероятность наступления административной ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, в том числе загрязнение земельных, водных, воздушных и лесных ресурсов, нанесение вреда сельскому хозяйству и биосфере, и вероятность наступления гражданско-правовой ответственности за нанесение ущерба жизни и здоровью третьих лиц, загрязнение атмосферного воздуха отработавшими газами, нарушение уровня шума, травмированные и гибель людей и животных в транспортных происшествиях.

3. Эксплуатационные риски. Данные риски, связаны с ненадлежащим обеспечением технического состояния транспортного средства. Для уменьшения этого вида рисков необходимо добиваться соблюдения графика периодического технического обслуживания и ремонта, учет срока эксплуатации транспортного средства, соответствия его параметров эксплуатационному назначению.

4. Предпринимательские риски. Данные риски подразумевают увеличение транспортных издержек. Показателями эффективности предпринимательской деятельности транспортного предприятия служат коэффициент использования грузоподъемности подвижного состава по отдельным типам грузов, коэффициент использования пробега, коэффициент выпуска и коэффициент технической готовности парка, грузооборот на тонну грузоподъемности, затраты транспортной деятельности, отнесенные к общему грузообороту, затраты на единицу транспортных средств, доход от перевозок к общему грузообороту, доход на единицу транспортных средств.

При транспортировке нефтепродуктов по-



тенциальный ущерб как самой организации, так и природы, и общества в целом может быть несоизмерим с потенциальным выигрышем и при минимальной вероятности все равно произойти. Процесс перевозок нефтепродуктов максимально непредсказуем, на него влияет бесконечное число взаимосвязанных переменных. Так как нефтепродукты являются опасным грузом, не следует оценивать риски их транспортиров-

ки только в стоимостном выражении, а следует разделить аппарат оценки стоимости решения и аппарат оценки приемлемости решения с точки зрения риска.

Целью дальнейшего авторского исследования является построение эффективной системы управления рисками транспортного предприятия, осуществляющего перевозку нефтепродуктов.

1. *Новак А.В.* Итоги работы топливно-энергетического комплекса Российской Федерации в первом полугодии 2016 года Перспективы и задачи на 2016 год. Москва, 2016, 36 с. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf/5660/63767>
2. *Ценина Т.Т., Ценина Е.В.* Уровни сложности операций в цепях поставок и риск-менеджмент. В сборнике: Логистика: современные тенденции развития Материалы XIV Международной научно-практической конференции. 2015. С. 367-369.
3. *Гулакова О.И.* Моделирование потребления нефти в Китае: перспективы для России // Вестник СПбГУ. Сер.5. Вып.3. Стр. 52-66.
4. *Акимов В.А., Соколов Ю.И.* Риски транспортировки опасных грузов. Москва, 2011, С. 276.
5. *Яковлев В.В.* Экологическая безопасность. Оценка риска: монография. Санкт-Петербург, 2007, С. 476 .
6. *Ценина Т.Т., Ценина Е.В.* Уровни сложности операций в цепях поставок и риск-менеджмент. В сборнике: Логистика: современные тенденции развития Материалы XIV Международной научно-практической конференции. 2015. С. 367-369.
7. *Новак А.В.* Итоги работы топливно-энергетического комплекса Российской Федерации в первом полугодии 2016 года Перспективы и задачи на 2016 год. Москва, 2016, 36 с. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf/5660/63767>
8. *Афанасьева Н.В., Семенов В.П., Шамина Л.К.* Управление рисками деятельности транспортных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-1 (85-1). С. 451-456.

Поступила в редакцию 21.02.2018 г.

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ

© 2018 Блинов Сергей Валерьевич

Главный врач Дорожной клинической больницы на станции Самара  
Открытого акционерного общества «Российские железные дороги»  
443041, г. Самара, ул. Агибалова, д. 12

Реформирование здравоохранения Российской Федерации предполагает проведение глубоких преобразований в сфере управления учреждениями здравоохранения. Качество медицинской помощи и удовлетворенность пациента должны стать основными критериями эффективности деятельности системы здравоохранения.

*Ключевые слова:* эффективное функционирование учреждения здравоохранения Российской Федерации, порядки и стандарты медицинской помощи, качество медицинской помощи, безопасность медицинской помощи, реформирование здравоохранения, система качественной и доступной медицинской помощи, стандартизация медицинской помощи.

Необходимость обеспечения устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации определяет приоритеты государственной политики. Укрепление здоровья нации на базе формирования здорового образа жизни, повышения доступности и качества медицинской помощи формируют конкурентоспособные преимущества страны в средне- и долгосрочной перспективе. Современная ситуация реформирования здравоохранения Российской Федерации предполагает проведение глубоких преобразований в сфере управления медицинскими учреждениями. Основными критериями эффективности деятельности системы здравоохранения Российской Федерации, в соответствии с Концепцией развития здравоохранения в РФ, являются качество оказываемой медицинской помощи и удовлетворенность пациента.

Эффективное функционирование учреждений здравоохранения Российской Федерации в перспективе до 2025 года должно определяться следующими факторами:

- реализация государственной социальной политики, ориентированной на пропаганду здорового образа жизни населения всех возрастных групп;

- совершенствование организационной системы здравоохранения, позволяющей обеспечить оказание качественной бесплатной медицинской помощи всем гражданам Российской Федерации в рамках государственных гарантий;

- развитие инфраструктуры и ресурсного обеспечения здравоохранения, в том числе финансового, материально-технического и техно-

логического оснащения учреждений здравоохранения на основе инновационных подходов и принципов стандартизации;

- подготовка достаточного количества медицинских работников, способных решить задачи, поставленные перед здравоохранением Российской Федерации.

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ст. 87) контроль качества и безопасности медицинской деятельности осуществляется в формах государственного, ведомственного и внутреннего контроля (ч. 2 ст. 87)<sup>1</sup>.

Качество медицинской помощи определяется применением актуальных технологий организации и оказания профилактических, диагностических, лечебных и реабилитационных мероприятий, эффективность и безопасность которых при каждом конкретном заболевании или патологическом состоянии подтверждена в соответствии с принципами доказательной медицины.

Гарантированное обеспечение населению Российской Федерации качественной и безопасной медицинской помощью должно обеспечиваться комплексом взаимосвязанных мероприятий:

- стандартизация медицинской помощи;
- модернизация финансовой составляющей оказания медицинской помощи гражданам Российской Федерации;

- конкретизация государственных гарантий оказания бесплатной медицинской помощи;

- обеспечение пациентов лекарственными средствами в амбулаторных условиях;
- осуществление единой кадровой политики в учреждениях здравоохранения Российской Федерации;
- информатизация здравоохранения Российской Федерации;
- инновационное развитие здравоохранения и медицинской науки;
- внедрение высокотехнологичной медицинской помощи, в том числе в рамках государственных гарантий оказания населению бесплатной медицинской помощи.

Одним из важнейших факторов формирования и функционирования системы качественной и доступной медицинской помощи должны стать единые для всех субъектов Российской Федерации порядки и стандарты оказания медицинской помощи.

Стандарты медицинской помощи целесообразно разрабатывать в соответствии с программой государственных гарантий. Это позволит определить стоимость медицинских услуг в каждом регионе Российской Федерации и фактические затраты на реализацию государственной и территориальных программ оказания медицинской помощи, и сформировать список жизненно необходимых лекарственных средств; рассчитать и обосновать нормативы финансирования и оптимизировать сеть учреждений здравоохранения страны.

Внедрение порядков оказания медицинской помощи позволит определить верный алгоритм диагностики, лечения и реабилитации, обеспечить преемственность ведения больного на всех этапах лечения и реабилитации, принципиально повысить качество оказания медицинской помощи населению на основе оптимизации взаимодействия учреждений здравоохранения и социального обеспечения.

Стандарты и порядки оказания конкретных видов медицинской помощи должны заложить фундамент программы государственных гарантий оказания гражданам бесплатной медицинской помощи, соответствующих современному мировому уровню развития медицины, и обязательных к исполнению в каждом учреждении здравоохранения, вне зависимости от формы собственности.

Разработка клинических руководств или рекомендаций профессиональными врачебными сообществами (ассоциациями) может стать глав-

ным элементом обеспечения качества и безопасности медицинской помощи. Руководства, содержащие сведения по диагностике, лечению и профилактике конкретных заболеваний и/или синдромов, могут стать основой для разработки стандартов оказания медицинской помощи и системы индикаторов качества лечебных и диагностических процессов.

Стандартизация позволит лечащим врачам планировать и осуществлять лечебно-диагностические процессы с учетом реальных возможностей учреждения здравоохранения, а руководителям учреждений здравоохранения — осуществлять мониторинг и оценивать качество и безопасность медицинской помощи по показателю полноты выполнения обязательных лечебно-диагностических мероприятий каждым отдельным врачом и структурным подразделением, что особенно важно при внедрении дифференцированной системы мотивации и оплаты труда<sup>2</sup>.

Разработка клинических рекомендаций, поэтапное внедрение системы менеджмента качества и безопасности медицинской помощи на основе порядков и стандартов оказания медицинской помощи, индикаторов качества обеспечат реализацию мероприятий по совершенствованию медицинской помощи населению во всех регионах Российской Федерации<sup>3</sup>.

Внедрение индикаторов качества и безопасности медицинской помощи обеспечат, в том числе, развитию и совершенствованию системы тарифной оплаты труда медицинских работников в зависимости от количества и качества оказанных медицинских услуг.

Лицензирование учреждений здравоохранения осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2012 г. № 291 «О лицензировании медицинской деятельности». При лицензировании учитываются основные факторы, определяющие качество и безопасность медицинской помощи, — имеющаяся материально-техническая база, наличие сертифицированных специалистов и возможность соблюдения порядков и стандартов оказания медицинской помощи<sup>4</sup>. Например, при наличии достаточного штата подготовленных сертифицированных медицинских кадров можно внедрить круглосуточный, двух- или трехсменный график эксплуатации имеющегося дорогостоящего оборудования в соответствии с новейши-

ми технологиями оказания медицинской помощи и, соответственно, существенно сократить срок его окупаемости.

Внедрение саморегулируемой экономически обоснованной системы менеджмента качества и безопасности медицинской помощи на основе стандартов и порядков оказания медицинской помощи в учреждениях здравоохранения обеспечат увеличение доходов за счет средств ОМС, ДМС и оказания платных медицинских услуг<sup>5</sup>. Развитие добровольного медицинского страхования на территориях всех субъектов Российской Федерации должно быть увязано с разграничением платных и бесплатных медицинских услуг в учреждениях здравоохранения всех форм собственности в целях обеспечения доступности бесплатной медицинской помощи каждому гражданину Российской Федерации.

Мониторинг реализации государственных гарантий оказания бесплатной медицинской помощи целесообразно проводить каждый год, а информация о выполнении программы в отчетном календарном периоде должна стать базой для определения показателей государственных гарантий бесплатной медицинской помощи на следующий плановый период.

При определении значений целевых показателей<sup>6</sup> финансовые показатели объемов оказания бесплатной (ОМС) и платной (за счет средств ДМС и физических лиц) медицинской помощи должны быть увязаны с качественными показателями:

- уровень удовлетворенности населения региона качеством и безопасностью медицинской помощи;
- показатели смертности населения субъекта Российской Федерации, в том числе показатели младенческой и материнской смертности, смертности населения в трудоспособном возрасте, смертности населения от онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний, в результате дорожно-транспортных происшествий и внешних причин;
- показатели первичной заболеваемости основными социально-значимыми болезнями;
- процент выявления ранних стадий заболеваний среди всех впервые выявленных;
- показатели первичной инвалидности;
- соответствие территориальной программы государственных гарантий по видам и объемам оказания медицинской помощи в соответствии с нормативами, установленными

федеральной программой государственных гарантий;

- продолжительность ожидания медицинской и реабилитационной помощи по видам и условиям их оказания.

Целевые значения указанных показателей, а при необходимости, значения дополнительных показателей должны устанавливаться с учетом приоритетов развития здравоохранения страны или конкретного региона Российской Федерации.

Кроме того, необходимо внедрять конкурентные рыночные механизмы саморегулируемой системы здравоохранения<sup>7</sup>:

- обеспечить гражданам Российской Федерации возможность информированного самостоятельного выбора учреждения здравоохранения с рекомендательным выбором врача и учреждения здравоохранения в рамках перечня ЛПУ, сформированного ТФОМС и региональным Минздравом;
- создать конкурентную среду функционирования учреждений здравоохранения региона по критерию качества и безопасности медицинской помощи, что особенно актуально для крупных городов;
- повысить степень информированности населения о качестве работы региональных учреждений здравоохранения, в том числе посредством размещения актуального рейтинга на сайте Минздрава региона;
- ввести конкурсную процедуру заключения контракта на исполнение государственного заказа по установленным государственным тарифам для учреждений здравоохранения региона всех форм собственности;
- обеспечить единую государственную тарифную политику для всех учреждений здравоохранения с учетом региональных различий;
- расширить права и полномочия руководителей учреждения здравоохранения во всех вопросах управления, в первую очередь, оплаты труда, мотивации и стимулирования сотрудников;
- совершенствовать организационно-правовые формы учреждений здравоохранения.

Конкретизация государственных гарантий бесплатной медицинской помощи по видам и условиям оказания помощи, введение в действие стандартов и порядков оказания медицинской помощи и системы лекарственного обеспечения пациентов в условиях амбулатории

могут стать стимулами развития добровольного медицинского страхования (ДМС). ДМС обеспечит населению возможность выбора дополнительных медицинских учреждений и дополни-

тельных медицинских услуг, улучшит условия оказания медицинской помощи и сократит сроки диагностики, лечения и реабилитации.

1. Федеральный закон Российской Федерации от 21 ноября 2011г. №323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».
2. Ревина С.Н., Кузьмина Н.М., Блинов С.В. Экономико-правовые аспекты совершенствования системы мотивации // Вопросы экономики и права, 2016. № 4. С. 14–19.
3. Ревина С.Н. Теоретические проблемы правового регулирования рыночных отношений в Современной России: диссертация на соискание ученой степени докт.юрид.наук/ Нижегородская академия МВД России. Самара, 2008. С. 544.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2012 г. № 291 «О лицензировании медицинской деятельности».
5. Ревина С.Н., Кузьмина Н.М., Блинов С.В. Формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности и оценки качества медицинских услуг НУЗ ОАО «РЖД» (на примере НУЗ «ДКБ на станции Самара ОАО «РЖД») // Экономические науки, 2016. № 6. С. 20 – 25.
6. Ревина С.Н., Кузьмина Н.М., Блинов С.В. Актуальные проблемы формирования системы целевых показателей эффективности деятельности учреждений здравоохранения // Вопросы экономики и права, 2017. № 3. С. 83 – 90.
7. Ревина С.Н. Теоретические проблемы правового регулирования рыночных отношений в Современной России: диссертация на соискание ученой степени докт.юрид.наук/ Нижегородская академия МВД России. Самара, 2008. С. 544.

Поступила в редакцию 20.02.2018 г

---

**ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ  
ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ**

---



## ПРИЧИНЫ ВЫСОКОЙ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА РФ

© 2018 Славин Сергей Николаевич

Управляющий по работе с малым и средним бизнесом филиала «Санкт-Петербургский»  
ПАО КБ «Уральский Банк реконструкции и развития»

E-mail: sergeys19@yandex.ru

В статье произведён краткий анализ причин относительно высокой ключевой ставки Центрального банка РФ в 2017 году по сравнению с официальным уровнем инфляции. Данный анализ базируется на данных о месячной инфляции в 2017 году, уровню денежной массы, а также, текущему уровню ключевой ставки Центрального банка РФ. Также, в статье рассмотрены предпосылки к более существенному понижению уровня ключевой ставки и причины, препятствующие этому. Несмотря на исторически низкий уровень ключевой ставки Центрального банка РФ, рассмотрены основания для текущего высокого уровня ключевой ставки по сравнению с текущей инфляцией в РФ. Также, представлен краткий прогноз темпов дальнейшего изменения ключевой ставки Центрального банка РФ в краткосрочной перспективе.

*Ключевые слова:* Центральный банк РФ, экономика, ключевая ставка, инфляция, Россия, кредит.

Регулирование денежного предложения через инструмент изменение учётной ставки является важным составляющим денежно-кредитной политики Центральных банков различных стран. При понижении учётной ставки денежные ресурсы становятся доступнее для коммерческих банков, что приводит к общему увеличению денежной массы в стране. При повышении данной ставки Центральный банк сокращает объёмы предложения денег, делая их дороже, а значит, доступность денежного капитала снижается. Однако не следует забывать о том, что политика Центрального банка во многом должна быть направлена на обеспечение предпосылок стабильного экономического роста в стране и удержания инфляции в заданном коридоре.

Многие известные экономисты в современной России в той или иной степени принимают некоторые аспекты монетаризма, который гласит о том, что инфляция возникает в случае, когда темпы роста количества денег превышают темпы роста экономики. Например, А. Л. Кудрин в своей статье «Инфляция: российские и мировые тенденции» отмечает, что «центральные банки обеспечивают денежное предложение, соответствующее росту экономики; происходит также изменение скорости обращения денег. Поэтому часто прирост цен на отдельные товары, связанный с повышением издержек..., с монопольным ростом цен, структурными изменениями в экономике и другими причинами, относят к инфляции... Эти факторы провоциру-

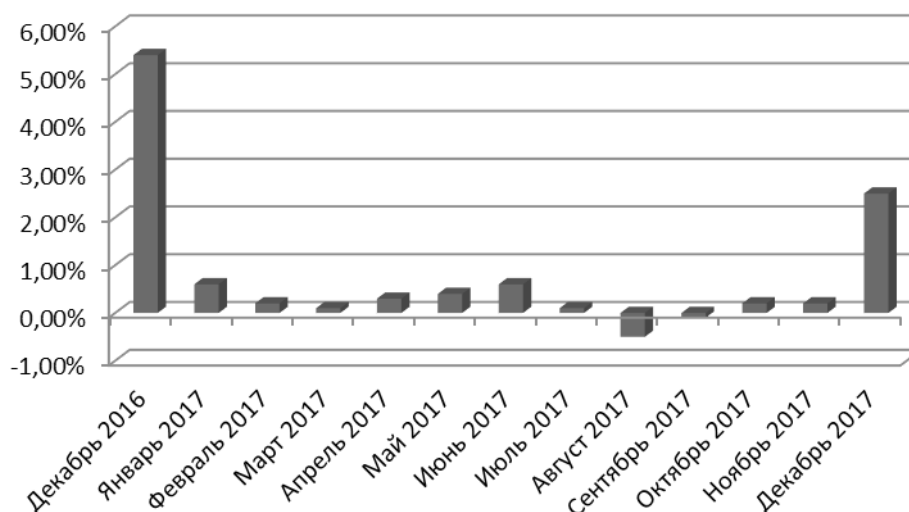
ют рост цен и при соответствующем увеличении денежного предложения приводят к инфляции»<sup>1</sup>. Также, А. Л. Кудрин в данной статье обращает внимание на сложность, многогранность и многофакторность такого явления как инфляция.

Таким образом, Центральный Банк является главным регулирующим элементом экономики, который, с одной стороны, должен, проводя свою политику, создавать предпосылки для стабильного экономического роста, а с другой стороны, регулировать инфляцию в заданном коридоре. Также, для реализации стабильного экономического роста в стране, Центральный банк должен держать инфляцию в стране на достаточно низком, но предсказуемом уровне. Рассмотрим основной инструмент Центрального банка по регулированию инфляции на примере Центрального банка РФ. Таким инструментом является регулирования денежной массы в стране через изменение ключевой ставки Центрального банка РФ.

По состоянию на текущий момент ключевая ставка Центрального банка РФ находится на исторически низком уровне в размере 7,5% годовых. Данная ставка была установлена 09.02.2018 года. Уровень официально инфляции в декабре 2017 года в России составил 2,5%, при целевом ориентире в 4%. Далее, на рис. 1, отражена динамика изменения официальной инфляции за период с декабря 2016 г. по декабрь 2017 года.

Уровень инфляции за 2017 года был на исто-





**Рис. 1. Инфляция (динамика потребительских цен — месяц к предыдущему месяцу)**

\* Статистическая информация официального сайта Центрального банка РФ <http://www.cbr.ru>

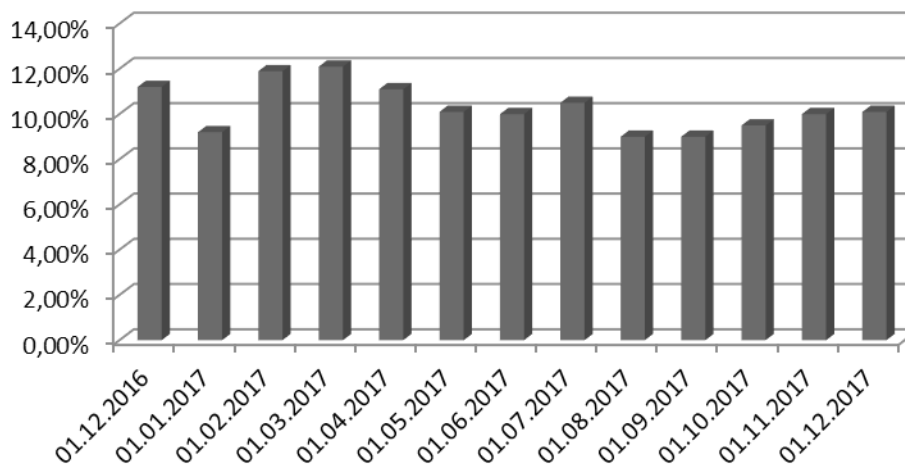
рически низком уровне, но при этом возникает вопрос о целесообразности более заметного понижения ключевой ставки Центрального банка РФ с целью повышения объёма предложения денег для оживления экономики. Несмотря на достаточно низкий, в сравнении с предыдущими периодами, уровень ключевой ставки Центрального банка РФ, темпы её снижения по сравнению с уровнем инфляции можно рассматривать как достаточно сдержанные.

Рис. 2 отражает изменения денежного агрегата M2 за 2017 год.

Данные, отражённые на рис. 2, показывают заметный рост денежной массы в экономике России за 2017 год, что было вызвано повышенной эмиссией. Данная эмиссия, частично, была связана с необходимостью финансового оздоровления санируемых коммерческих банков в 2017 году, а также, с выплатами Агентства по страхованию вкладов денежных средств вклад-

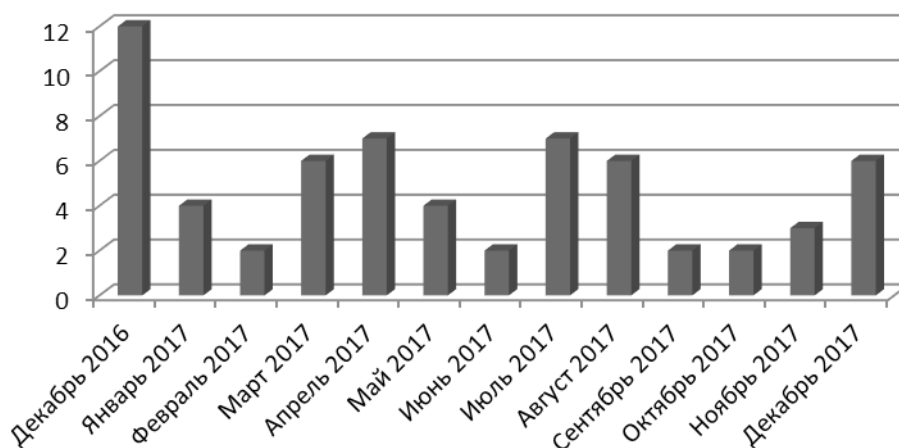
чикам коммерческих банков, у которых была отозвана лицензия. Рис. 3 иллюстрирует количество коммерческих банков, у которых была отозвана лицензия в 2017 году.

Эмиссия сверх официального роста экономики была вызвана не только необходимостью осуществления расходов, связанных с оздоровлением банковской системы, и выполнением обязательств перед кредиторами банков, но и необходимостью, в первую очередь, финансирования других ключевых для экономики задач. Ещё одним фактором, косвенно способствующим снижению ключевой ставки, является относительная стабильность валютного курса российского рубля. Динамика курса рубля, во многом, зависит от цен на экспортируемые сырьевые российские товары, в первую очередь, нефть. Достаточно вспомнить резкое повышение ключевой ставки 16.12.2014 года с 10,5% до 17%. вызванное необходимостью сдерживания



**Рис. 2. Динамика денежной массы M2. Темпы годового прироста.**

\* Статистическая информация официального сайта Центрального банка РФ <http://www.cbr.ru>



**Рис. 3. Статистика банков, потерявших лицензию в РФ за период с декабря 2016 г. по декабрь 2017 г.**

\* Статистическая информация официального сайта Центрального банка РФ <http://www.cbr.ru>

инфляции издержек, которая могла существенно вырасти по причине девальвации рубля, вызванной существенным понижением цен на нефть. В настоящий момент цена на нефть находится на достаточно высоком для текущей рыночной ситуации уровне, что способствует более дорогому рублю.

Говоря об основных предпосылках к более низкой ключевой ставке Центрального банка РФ, необходимо отметить следующее. Во-первых, ключевой предпосылкой является низкий уровень инфляции. В настоящий момент, уровень ключевой ставки более чем в два раза превышает официальную инфляцию по динамике потребительских цен. Во-вторых, относительная стабильность, по крайней мере в краткосрочной парадигме, рубля, вызванная, в основном, достаточно высокими ценами на нефть. Текущий уровень импорта, при понижении курса национальной валюты, мог бы существенно разогнать инфляцию в экономике России. В-третьих, понижение ключевой ставки Центрального банка РФ, наряду с мероприятиями по повышению инвестиционной привлекательности, могло бы дать дополнительный импульс экономики и запустить более заметный экономический рост.

Таким образом, несмотря на макроэкономические предпосылки к более низкой ключевой ставке Центрального банка РФ, данная ставка по отношению к инфляции находится на достаточно высоком уровне. Основными причинами данного обстоятельства считаю следующие факторы. Во-первых, достаточно высокий уровень эмиссии денег в совокупности со снижением ключевой ставки мог бы, после кратковремен-

ного и непродолжительного экономического роста, привести к существенному всплеску инфляции. Данное обстоятельство надолго отложило бы системный экономический рост российской экономики. Во-вторых, при достаточно низком инвестиционном климате резкое снижение стоимости денег могло бы привести к повышенному давлению на российский рубль, через увеличение спекулятивной составляющей, что в итоге сказалось бы на инфляции. Данное утверждение подтверждается тем фактом, что, несмотря на текущий низкий уровень процентных ставок, доступность кредита не увеличивается эквивалентными темпами. Причина заключается в высоких рисках кредитования и общей непредсказуемости российской экономики с горизонтом планирования не выше одного, двух лет. Таким образом, инвестиционный спрос на деньги определяется не только ценовыми параметрами денежных ресурсов, но и общей привлекательностью осуществления инвестиций. Увеличение денежной массы привело бы к перетеканию капитала в более защищенные активы, как, например, валютные операции (например, покупка доллара США) или покупка ОФЗ. Однако, несмотря на указанные выше причины, с высокой долей вероятности, Центральный банк РФ продолжит политику по плавному снижению ключевой ставки. В текущей экономической реальности резкое понижение ключевой ставки, несмотря на имеющиеся предпосылки для этого, вряд ли произойдет. Однако, изменение ключевой ставки Центрального банка РФ будет, также, зависеть от уровня макроэкономической стабильности и вероятности резких «внешних шоков»..

1. Кудрин А.Л. Инфляция: российские и мировые тенденции // Вопросы экономики. 2007. №10. С. 9

## ПРЕИМУЩЕСТВА ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ, БАНКОВ И ГОСУДАРСТВА

© 2018 Третьяков Дмитрий Евгеньевич  
Аспирант кафедры банковского дела и предпринимательства  
Государственный университет управления  
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99  
E-mail: tretkovdmitriy@yandex.ru

В условиях цифровизации экономики в банковском сегменте происходят активные инновационные преобразования. Анализ экономической научной литературы позволил выявить и проанализировать преимущества инновационно-технологического развития банковского сектора для потребителей банковских услуг, банков и государства.

*Ключевые слова:* банки, банковская система, клиенты банков, инновационные технологии, преимущества инновационного банковского развития.

Одним из факторов, определяющим современную динамику мировой экономической конъюнктуры, является глобальная цифровизация экономической и общественной жизни. Развитие научно-технологического прогресса способствовало цифровизации финансовой системы. Наиболее интенсивные технологические преобразования финансовой системы происходят в банковском сегменте. Использование инновационных технологий в банковской деятельности позволяет предоставлять финансовые услуги более эффективным способом, формируя различного рода преимущества. С учетом значимости банковской деятельности для экономических отношений как системы перераспределения финансовых ресурсов, анализ преимуществ инновационно-технологического развития банковского сектора можно осуществить для трех взаимосвязанных категорий: банки, потребители банковских услуг, государство.

В настоящее время в экономической литературе был проведен ряд исследовательских работ по цифровизации финансовой деятельности компаниями «E&Y»<sup>1</sup> и «PwC»<sup>2</sup>. В своих исследованиях они выделяют следующие тенденции цифровизации финансовой и банковской деятельности:

- развитие дистанционных систем банковского обслуживания;
- рост P2P-кредитования;
- развитие цифровых валют;
- Развитие «краудфандинга» и «ICO» финансирования;
- внедрение технологии «Blockchain» и «Big-

Data» в финансовую деятельность и др.

В условиях цифровизации финансовой деятельности банки переходят на инновационные модели развития. В экономической литературе банковская инновация представляется как «синтетическое понятие о цели и результате деятельности банка в сфере новых технологий, направленных на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи внедрения нововведений, содействующим клиентам в получении прибыли».<sup>3</sup>

Инновационные технологии, как базис для инновационного развития, в текущих условиях имеют различное влияние на банковскую деятельность. В экономической литературе выделяются следующие направления инновационной деятельности в банковском секторе:

- разработка новых финансовых продуктов, новых видов услуг или новых модификаций существующих услуг и продуктов;
- внедрение инновационных методов продаж, внешних характеристик продукта; разработка инновационных маркетинговых стратегий;
- технологические инновации, связанные с изменением технологического обеспечения внутрибанковских процессов, оказания услуг клиентам;
- структурные инновации — преобразование организационной структуры банка или его отдельных структурных подразделений для увеличения эффективности их функционирования<sup>4</sup>.

Проанализировав направления можно отметить, что инновационное развитие комплексно влияет на банковскую деятельность, преобразует механизмы взаимодействия с клиентом, совершенствует бизнес-процессы кредитного учреждения и в целом повышает эффективность банковской деятельности. Повышение эффективности каждого звена банковской системы позволяет формировать эффективную банковскую систему государства в совокупности.

Автором были проанализированы работы ряда исследователей<sup>5 6 7</sup> и выявлены преимущества инновационно-технологического развития банковского сектора для банков, их клиентов и в целом для государства.

Преимущества развития на основе широкого использования и внедрения инновационных технологий для банков заключается в следующем:

- Расширение географического охвата. Развитие систем дистанционного обслуживания открывает возможности для банков предоставлять свои услуги вне зависимости от территориального расположения отделений банка, это позволяет кредитным учреждениям расширить охват своей деятельности, открывать доступ на новые рынки.

- Снижение операционных издержек. Экономисты Ломакин Н.И. и Самородова И.А., анализируя эффективность предоставления услуг с использованием современных технологий, пришли к выводу, что себестоимость предоставления услуг с помощью дистанционных систем банковского обслуживания в 16 раз ниже, чем с помощью традиционных методов, так же технологии «Lean» и «Blockchain» позволяют существенно снизить операционные банковские издержки<sup>8</sup>. Таким образом, комплексное технологическое развитие кредитного учреждения позволяет значительно снизить затраты на операционную банковскую деятельность.

- Возможность предоставлять дополнительные услуги. Новейшие технологии позволяют не только предоставляться непосредственно банковские услуги с помощью систем дистанционного обслуживания, но и оказывать дополнительные услуги, например по ведению бухгалтерского и финансового учета, анализу финансового состояния компаний и многое другое. Дополнительные сервисы являются эффективным инструментом развития клиентоориентированной политики банка и формирования

дополнительных источников доходов.

- Повышение качества кредитного портфеля. Современные технологии аккумулируют различную информацию о клиентах. Оперативная, структурированная информация о клиентах позволяет выстраивать более совершенную систему оценки кредитоспособности заемщика в банке.

- Снижение количества ошибок. Современные технологии помогают сотрудникам банка, предупреждают возможные негативные последствия. Это отражается в оперативности и точности анализа информации и позволяет снизить количество операционных и стратегических ошибок в деятельности банка.

- Повышение эффективности деятельности. В совокупности снижение затрат, совершенствование систем скоринга, расширение географического охвата деятельности способствует повышению эффективности банковского учреждения. Технологии являются инструментом для развития финансовых инноваций и создания на их основе новых банковских продуктов, что так же повышает эффективность кредитного учреждения.

Для клиентов преимущества развития банковского сектора на основе широкого использования и внедрения инновационных технологий в банковскую деятельность заключаются в следующем:

- Повышение гибкости кредитования. Анализ оперативных данных и индивидуальных особенностей клиента с помощью инновационных технологий позволяет более гибко подходить к выстраиванию взаимоотношений между банком и клиентом. Банки могут формировать индивидуальную политику для каждого отдельного клиента, при этом предлагая условия банковских продуктов в зависимости от их экономических особенностей.

- Снижение временных и финансовых затрат. Технологии дают возможности удаленно и оперативно обрабатывать заявки на банковские услуги, что позволяет снизить временные затраты на получение услуги и уменьшить финансовые расходы на взаимодействие с кредитным учреждением.

- Повышение доступности кредитования. Современные технологии, как было отмечено ранее, позволяют предоставлять услуги вне зависимости от местонахождения банка. Таким образом, клиенты, находящиеся в районах с не-

развитой банковской инфраструктурой, могут получить банковское обслуживание.

Для государства преимущества развития банковского сектора на основе широкого использования и внедрения инновационных технологий в банковскую деятельность заключается в следующем:

- Развитие технологических инноваций. Развитие инновационной экономики является приоритетной задачей для России, данный приоритет обозначен в стратегии экономического развития «Стратегия 2020». Финансово-технологический сегмент является перспективной и динамично развивающейся частью высокотехнологичной экономики. Поддержка и стимулирование инновационно-технологического развития банка позволяет косвенно развивать компании высокотехнологичного сектора экономики.

- Развитие финансового сектора. Применение высоких технологий в финансовой сфере позволяет совершенствовать процессы выработки финансовых решений. Банковский сектор является центром перераспределения финансовых ресурсов в РФ, ввиду не развитости небанковских кредитных организаций и финансовых рынков. С учетом выявленных преимуществ развития банков на основе инновационных технологий, при широком распространении инновационной банковской деятельности, можно утверждать о повышении в целом эффективности финансовой системы страны.

- Повышение прозрачности финансовой системы. Современные инновационно-технологические системы коммуникации позволяют оперативно публиковать в открытом доступе ключевую финансовую информацию. Открытая информация повышает доверие, как к отдельным ее элементам, так и ко всей финансовой системе в совокупности. Оперативная и структурированная информация дает возможность контролирующим органам оперативно реагировать на диспропорции и предупреждать возможные негативные последствия.

- Рост экономической активности. Рост экономической активности взаимосвязан с доступностью финансовых ресурсов. Повышение доступности банковских услуг способствует росту экономической активности ее отдельных субъектов. В свою очередь рост экономической активности отдельных субъектов будет способ-

ствовать росту экономики.

Тенденции цифровизации и направления инновационной деятельности на основе современных технологий характеризуют широту преобразований и эффективность инновационных технологий. Проведенный анализ преимуществ инновационно-технологического развития в банковской сфере позволяет сформулировать следующие выводы:

Для государства преимущества цифровизации банковской деятельности заключаются в росте экономической активности, повышении прозрачности финансовой системы, в развитии в целом финансового сектора. Учитывая данные преимущества можно сказать, что инновационно-технологическое развитие банковской системы способствует количественному и качественному экономическому росту государства.

Для банков преимущества инновационно-технологического развития заключаются в совершенствовании моделей скоринга, снижении операционных издержек, снижении количества ошибок, возможности предоставлять дополнительные услуги, открывать доступ на новые рынки, совершенствовать эффективность бизнес-процессов. Данные преимущества позволяют формировать финансовую устойчивость банка, повышать эффективность его деятельности, в целом наращивать конкурентоспособность кредитного учреждения.

Для потребителей инновационно-технологическое развитие банковской деятельности заключается в либерализации кредитных взаимоотношений с банком, снижению временных и финансовых затрат, росту доступности кредитования. В результате цифровизации банковской деятельности клиенты будут получать финансовые услуги более высокого качества.

Цифровизация банковской деятельности открывает ряд значительных преимуществ для потребителей банковских услуг, банков и государства. Инновационно-технологическое развитие в банковском секторе, в перспективе, может создать более совершенную финансовую систему, тем самым способствуя росту уровня общественно-экономического развития. Для разработки эффективных инновационно-технологических стратегий развития банковской деятельности требуется не только выявление и анализ возможных преимуществ, но и учет негативных последствий.

1. Индекс проникновения финансово-технологических услуг в России // EY.com URL: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-fintech-index-russia-rus/%24FILE/EY-fintech-index-russia-rus.pdf> (дата обращения: 16.11.18).
2. Размывание границ: Как компании сегмента FinTech влияют на сектор финансовых услуг // PWC URL: <https://www.pwc.ru/ru/banking/publications/fintech-global-report-rus.pdf> (дата обращения: 17.02.2018).
3. Тимченко А. А. Банковские инновации как фактор повышения конкурентоспособности региональной банковской системы // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2013. №91. С.1288-1299
4. Балакина Р. Т. Влияние инноваций на развитие банковского бизнеса // Вестник Омского Университета. Серия: Экономика. 2011. №1.
5. Гадисова Т. М. Роль финансовых инноваций в формировании конкурентных преимуществ коммерческих банков России // КЭ. 2011. №9. С.127-131
6. Ермоленко О. М. Банковские инновации как фактор повышения конкурентоспособности кредитных организаций на современном этапе их функционирования // Научный вестник ЮИМ. 2014. №1. С.59-65
7. Ломакин Н. И., Самородова И. А. Эффективность систем дистанционного банковского обслуживания клиентов // Пространство экономики. 2009. №2-2. С.183-18655
8. Там же.

*Поступила в редакцию 08.02.2018 г.*

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

© 2018 Попова Мария Андреевна  
Департамент общественных финансов  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49  
E-mail: popova-maria-andre@yandex.ru

В последнее десятилетие взаимодействие государства и граждан в социальной сфере претерпело значительные изменения. На сегодняшний день существует множество форм оказания государственных услуг. Данная статья рассматривает их классификацию, основные признаки и формы.

*Ключевые слова:* общественные блага, чистое благо, смешанное благо, государственные услуги, государство, бюджет, государственные услуги чистого типа, государственные услуги смешанного типа.

Совершенствование механизма финансового обеспечения государственных услуг — одно из основных направлений современной финансовой политики Российской Федерации. Понятие государственной услуги активно используется в нормативно-правовом регулировании государственного сектора. В этой связи изучения экономического содержания и особенностей организации государственных услуг — необходимый шаг формирования эффективного механизма бюджетного финансирования административной и социальной сферы.

Существуют два подхода к определению содержания государственных услуг. Первый подход рассматривает государственные услуги на базе теории экономического блага. Соответственно, государственная услуга характеризуется наличием или отсутствием признаков общественных благ<sup>1</sup>:

- неделимость. Данное понятие означает, что потребление услуг одним индивидом никак не уменьшает потребление услуги другому. Отношения не могут быть обособлены каждым потребителем услуги;

- неисключаемость. Потребление государственных услуг не является исключительным правом тех людей, которые за него платят;

- неконкурентность: потребители не конкурируют за получение государственной услуги;

- независимость издержек производства от числа потребителей;

- государство контролирует стоимость предоставления государственных услуг путем установления нормативов и тарифов;

- полезный эффект от предоставления услу-

ги является результатом сложения затрат труда производителя и потребителя.

Первые два признака являются основополагающими, остальные — в той или иной степени происходят от них.

Государственные услуги в зависимости от степени проявления неделимости и неисключаемости подразделяются на государственные услуги чистого и смешанного типов (см. рисунок 1).

Государственные услуги чистого типа отличаются высокой степенью неделимости. Они не могут быть оказаны индивидуально потребителю. Оказание таких услуг необходимо для удовлетворения общественных потребностей общенационального, регионального и местного характера. Для оказания государственных услуг чистого типа часто необходимо применение государственных институтов принудительного характера и обязательного налогообложения. Примером таких услуг являются услуги, связанные с обороной страны, поддержанием правопорядка, обеспечением внутренней безопасности и услуги, связанные с выполнением функций по государственному регулированию экономики, проведению социальной политики<sup>2</sup>.

Большая часть государственных услуг относится к смешанному типу. Такие государственные услуги обладают различными комбинациями признаков государственных услуг, а такое многообразие сочетаний приводит к возникновению новых форм управления и регулирования экономических процессов: исключаемость может сочетаться с неизбирательностью, а избирательность с неисключаемостью (табл. 1).

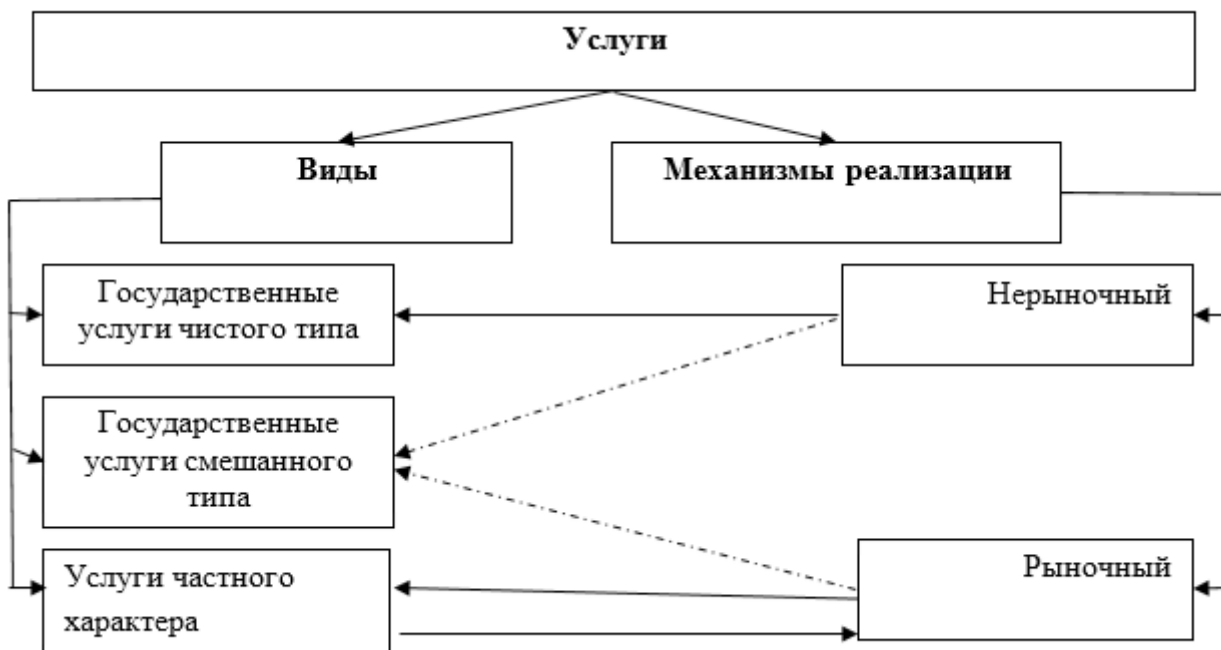


Рис. 1. Классификация услуг по степени использования рыночных механизмов

Таблица 1 демонстрирует основные различия между государственными услугами чистого и смешанного типов. Источником финансового обеспечения служат бюджеты бюджетной системы. Государство создает единое социальное пространство путем утверждения минимального стандарта их предоставления и нормативов финансирования<sup>3</sup>.

Предоставление государственных услуг смешанного типа основывается на праве выбора у потребителя услуг, в связи с чем характер взаимодействия поставщиков и получателей услуг определяется как частный. Государственные услуги чистого типа отличает публичный характер взаимодействия поставщиков и потребителей, так как данные услуги предоставляются вне зависимости от его потребности в них.

Оценка качества государственных услуг смешанного типа базируется на соотношении полученной выгоды и ожиданиях потребителя

о качестве услуги<sup>4</sup>. Для оценки эффективности предоставления государственных услуг чистого типа строятся специальные модели, целью которых — определить отношение выгод, полученных обществом, от оказания данной услуги и объем расходов.

Государственная услуга в рамках второго подхода — это услуга, предоставляемая при выполнении полномочий органами исполнительной власти и их учреждениями во взаимодействии с гражданами и организациями.

В рамках данного подхода государственная услуга характеризуется:

- наличием двух сторон: заявителя и исполнителя;
- исполнитель действует в интересах физических и юридических лиц;
- инициатор процесса — заявитель;
- персонифицированный характер деятельности органов государственной власти;

Таблица 1. Свойства государственных услуг чистого и смешанного типов

Свойство	Государственные услуги чистого типа	Государственные услуги смешанного типа
Источник финансирования	Бюджет	Бюджет
Характер взаимодействия поставщиков и получателей услуги	Публичный	Частный
Индивидуальный выбор потребителя	Отсутствует	Присутствует
Оценка качества услуг	Носит субъективный характер	Возможно



- административный регламент определяет порядок предоставления государственных услуг;
- финансовое обеспечение государственных услуг происходит за счет бюджетных средств.

Государственные услуги при этом подходе обладают свойствами исключаемости и конкурентности, однако они не имеют значительных внешних эффектов, и на них всегда обусловлен спрос со стороны общества. Причина необходимости участия государства в том, что предоставление административных услуг является составной частью процесса производства государством общественных благ. Оказание адми-

нистративных услуг можно рассматривать как составную часть исполнения правовой функции.

Таким образом, многообразие государственных услуг можно классифицировать на две группы. Первая группа рассматривает государственные услуги на базе теории общественных благ. Таким услугам в разной степени присущи признаки неделимости и неисключаемости, что и определяет их как государственную услугу чистого или смешанного типов. Ко второй группе государственных услуг относятся преимущественно административные услуги. Данный подход реализует правовую функцию государства.

1. *Nicola Pensiero*. In-house or outsourced public services? A social and economic analysis of the impact of spending policy on the private wage share in OECD countries // International journal of comparative sociology 2017 Aug, № 58(4), p 339
2. *Васюнина М.Л.* Оптимизация бюджетных расходов и финансовое обеспечение государственных и муниципальных услуг // Финансы и кредит. 2016. №6 (678). С.17
3. *Игнатова Т.В., Аширова М.Н.* Общественные блага и государственные услуги // Вестник Волгоградского государственного университета, сер 3, Экономическая теория. 2015. №2 С. 10
4. *Васюнина М.Л.* Результативность расходов бюджета на оказание образовательных услуг: методологические подходы к оценке // Финансовая аналитика: проблемы и решения// 2014. № 10. С. 27

Поступила в редакцию 20.02.2018 г.

## ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ В КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЕ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИИ БЮДЖЕТНОГО И ЗАКУПОЧНОГО ПРОЦЕССОВ

© 2018 Ермоленко Анна Владимировна  
Начальник отдела предварительного контроля  
департамента казначейского исполнения бюджета  
комитета финансов Ленинградской области

Данная статья посвящена исследованию механизмов контроля в сфере закупок товаров, работ и услуг, а кроме того, программных продуктов, призванных обеспечить закупочный и бюджетный процессы. Подробно рассматриваются аспекты действующего законодательства в вышеназванной сфере. Особое внимание уделяется анализу основных показателей деятельности финансового органа субъекта Российской Федерации.

*Ключевые слова:* контрактная система, госзакупки, контроль в сфере закупок, Единая информационная система (ЕИС), интеграция.

**Предмет.** В целях предотвращения коррупции в сфере государственных (муниципальных) закупок, обеспечения прозрачности закупочного процесса, а также целевого характера использования средств бюджета законодательством установлены механизмы финансового контроля контрактной системы в сфере закупок товаров, работ и услуг. Так, с 1 января 2017 года, согласно ч. 5 ст. 99 Федерального закона от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ, Федеральное казначейство, финансовые органы субъектов и муниципальные органы должны выполнять определенные полномочия по осуществлению контроля в указанной сфере. Основной проблемой при выполнении норм и требований законодательства стало обеспечение информатизации в условиях полной интеграции закупочного и бюджетного процессов.

**Цели.** Задачами настоящего исследования являются следующие: уточнение содержания понятия финансового контроля в сфере закупок; выявление и систематизация определяющих его факторов; анализ фактического состояния исследуемой характеристики, а также проблем достижения интеграции закупочного и бюджетного процессов; выработка рекомендаций, способствующих обеспечению информатизации и интеграции на перспективу.

**Методология.** Для решения выделенных проблем использовались следующие методы исследования: формальной логики, анализа, синтеза, индукции, дедукции, сравнения, наблюдения и др.

**Результаты.** В ходе исследования автору удалось выполнить поставленные задачи,

а именно: определено содержание финансового контроля в сфере закупок; выявлены факторы, влияющие на обеспечение информатизации и интеграции бюджетного и закупочного процессов, в их авторском определении; сформулирован круг проблем, которые необходимо преодолеть на пути достижения полной интеграции; выработаны рекомендации по обеспечению интеграции рассматриваемых процессов на перспективу.

**Область применения.** Сформулированные выводы и рекомендации могут быть использованы органами исполнительной власти регионального уровня при интеграции бюджетного и закупочного процессов.

**Выводы и значимость.** Бесспорно, задача по обеспечению интеграции и автоматизации данных процессов является производной от другой фундаментальной задачи — достижения прозрачности, целевой направленности бюджетных средств, а также предотвращения коррупции при осуществлении государственных и муниципальных закупок. Одновременно с созданием необходимых условий для выполнения финансового контроля в сфере закупок необходимо решать и вопросы в области информационных технологий, устранения разрозненности программных продуктов субъектов Российской Федерации, а также проблемы нормативного регулирования и практической реализации механизмов обеспечения эффективного использования каждого бюджетного рубля.

Начиная с 1 января 2017 года вступили в силу положения Федерального закона по контролю в сфере закупок<sup>1</sup>, согласно которым Федеральное

казначейство, финансовые органы субъектов и муниципальные органы должны выполнять определенные полномочия по осуществлению контроля в сфере закупок. Следует подчеркнуть, что в современных условиях ограниченности финансовых ресурсов особенно трудно приходится финансовым органам субъектов, которые самостоятельно осуществляют исполнение бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, и муниципальным образованиям.

Необходимо отметить, что, согласно законодательству о контрактной системе в сфере закупок, на финансовые органы субъектов Российской Федерации, исполняющие соответствующие полномочия, возложен контроль за соответствием информации об объеме финансового обеспечения, включенной в планы закупок, аналогичной информации, утвержденной и доведенной до заказчика. Кроме того, финансовые органы сопоставляют информацию об идентификационных кодах закупок (далее — ИКЗ) и об объеме финансового обеспечения, которая содержится в:

- планах-графиках, с информацией, содержащейся в планах закупок;
- извещениях об осуществлении закупок, в документации о закупках, с информацией, содержащейся в планах-графиках;
- протоколах определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), с информацией, содержащейся в документации о закупках;
- условиях проектов контрактов, направляемых участникам закупок, с которыми заключаются контракты, с информацией, содержащейся в протоколах определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
- реестре контрактов, заключенных заказчиками, с условиями контрактов.

В рамках исследования, проведенного автором на примере финансового органа субъекта Российской Федерации — Комитета финансов Ленинградской области, выполнен анализ операционной деятельности финансового органа, целесообразности и эффективности внедрения новых бизнес процессов, направленных на осуществление контроля в сфере закупок. Как известно, Комитет финансов Ленинградской области осуществляет организацию исполнения бюджета самостоятельно, а кассовое обслуживание исполнения бюджета Ленинградской области осуществляется в УФК по Ленинградской области, в условиях открытия и ведения лице-

вого счета финансовому органу. По сути дела, на Комитет финансов Ленинградской области, в целях пресечения и предупреждения нарушений, возложена функция предварительного контроля. Таким образом, реализация указанной функции, согласно бюджетному законодательству, проводится в ходе осуществления внутреннего государственного финансового контроля методом санкционирования операций. Этот метод предполагает контроль за не превышением суммы по операции над лимитами бюджетных обязательств и (или) бюджетными ассигнованиями; соответствием содержания проводимой операции коду бюджетной классификации, указанному в платежном документе; наличием документов, подтверждающих возникновение денежного обязательства; соответствием сведений о поставленном на учет бюджетном обязательстве сведениям о государственном (муниципальном) контракте, содержащемся в реестре контрактов. Важно отметить, что все перечисленные контрольные процедуры осуществляются комитетом финансов в информационной системе «Управление бюджетным процессом Ленинградской области» по исполнению бюджета «АЦК-Финансы» (далее — АЦК-Финансы), разработчиком которой является компания «Бюджетные и Финансовые Технологии» (далее — БФТ). Решение о запуске и внедрении АЦК-Финансы было принято еще во времена становления казначейской системы исполнения бюджета Ленинградской области, в 2003 году.

Как известно, положения федерального закона в части осуществления контроля в сфере закупок были продуманы с самого начала принятия законодательства о закупках, в 2013 году. Именно тогда была предусмотрена возможность формирования информации о закупках в региональной информационной системе по закупкам с последующей актуализацией данной информации на официальном сайте Единой информационной системы (ЕИС) в сфере закупок. Так, в Законе о закупках указано, что взаимодействие ЕИС с иными информационными системами в этой сфере должно обеспечить формирование, обработку, хранение и предоставление данных по закупкам и выполнение надлежащего контроля в отношении информации об объеме финансового обеспечения и информации, содержащейся в планах-графиках закупок, в извещениях об осуществлении закупок, в протоколах определения поставщиков (подрядчи-

ков, исполнителей), в реестре контрактов. При этом одновременно законодательством было установлено, что вся документация в ЕИС должна быть подписана с использованием усиленной неквалифицированной электронной подписи, а также определены время и форма подачи заявок на участие в выборе поставщика (подрядчика, исполнителя).

Здесь нельзя не упомянуть о том, что в Ленинградской области в 2014 году с учетом уже имеющегося опыта внедрения автоматизированной информационной системы по исполнению областного бюджета было принято решение о реализации проекта по созданию централизованной системы управления в сфере закупок в масштабе региона. В результате была модернизирована региональная автоматизированная система в сфере закупок «Госзаказ Ленинградской области»<sup>2</sup> на базе информационной системы «Автоматизированный центр контроля — Государственный заказ» (АЦК-Госзаказ). Органом исполнительной власти по регулированию контрактной системы в сфере закупок по Ленинградской области был установлен Комитет государственного заказа Ленинградской области. Несомненно, следует обратить внимание и на тот факт, что работа в части реализации направления по централизации закупок по Ленинградской области проводилась в довольно сжатые сроки. Кроме того, создание централизованной системы управления закупками по Ленинградской области предполагало работу всех муниципальных образований в подсистемах АЦК-Государственный заказ/АЦК-Муниципальный заказ по каждому муниципальному образованию. При этом отметим, что в Ленинградской области расположено 17 муниципальных районов и один городской округ. Эксперты Компании БФТ совместно с сотрудниками Комитета государственного заказа и муниципальных образований выполнили анализ и организовали централизованное хранение и обработку информации о процессах управления государственными и муниципальными закупками, провели работы по унификации требований к организации закупочной деятельности. Так, к системе подключили первые три района — Тихвинский, Лужский и Лодейнопольский. Для каждого из них были созданы индивидуальные информационные пространства, включавшие информацию, которая в конечном счете должна была отражаться в единой системе. Не стоит забывать, что система по управлению

закупками в Ленинградской области является частью общего бюджетного процесса Ленинградской области. АЦК-Госзаказ интегрирован с АЦК-Финансы с целью полной автоматизации обработки данных, получения оперативной информации об исполнении бюджетов, хранения.

Управление бюджетным процессом и закупками в Ленинградской области осуществляется посредством единого информационного пространства, созданного в масштабе региона на базе комплексной информационной системы АЦК-Госзаказ. Кроме того, в Ленинградской области практически полностью реализованы проект по созданию прозрачной системы управления общественными финансами на уровне региона. Это обеспечивает прозрачность деятельности органов государственной власти Ленинградской области, формирует единое информационное пространство для всех участников бюджетного процесса и осуществляет централизацию и интеграцию процессов исполнения бюджетов и закупочного процесса.

Результатом всех мероприятий был переход с 1 января 2017 года органами местного самоуправления, казенными, бюджетными и автономными учреждениями, унитарными предприятиями, органами, осуществляющими полномочия в сфере закупок, на реализацию закупочных процедур и контрольных функций с использованием АЦК-Госзаказ/АЦК-Муниципальный заказ. Естественно, что информационная система по закупкам была интегрирована с автоматизированными системами, используемыми финансовыми органами муниципальных образований Ленинградской области по организации планирования и исполнения бюджетного процесса.

Здесь нужно особо отметить, что положительным результатом принятого решения стало выполнение всех контрольных процедур финансовыми органами Ленинградской области посредством одной из подсистем контроля в сфере закупок на базе Единой информационной системы «Централизованного управления бюджетной финансовой системой Ленинградской области», благодаря чему необходимость в предоставлении дополнительных документов, в отношении новой формы контроля, заказчиками отпала.

Схема взаимодействия информационных систем в процессе осуществления Комитетом финансов Ленинградской области контроля



Рис. 1. Схема взаимодействия информационных систем в процессе осуществления Комитетом финансов Ленинградской области контроля в сфере закупок

<u>АЦК-Финансы</u>	План закупок	Сведения из плана-графика	Сведения из извещения/ документации	Сведения из протокола определения поставщика	Сведения из информации, включаемой в реестр контрактов
↓	↓	↓	↓	↓	↓
<b>ЕИС</b>	Планы закупок	Планы-графики закупок	Извещения и документация о закупке	Протокол определения поставщика, подрядчика, исполнителя	Сведения о контракте

Рис. 2. Схема осуществления контроля соответствия сведений о закупках в АЦК-Финансы документам по закупкам, размещенным в ЕИС

в сфере закупок представлена на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, Комитет финансов Ленинградской области осуществляет контроль в сфере закупок в отношении следующих документов: плана закупок; плана-графика закупок; извещения и документации о закупке; протокола определения поставщика, подрядчика, исполнителя; проекта контракта; сведений о контракте. Заказчики размещают информацию по закупочным документам на сайте ЕИС путем предоставления документов в АЦК-Госзаказ. Комитет финансов обеспечивает контроль по закупочным документам посредством АЦК-Финансы. Документы, прошедшие контроль и подтвержденные в АЦК-Финансы, отображаются на сайте ЕИС.

Схема осуществления контроля соответствия сведений о закупках в АЦК-Финансы документам, размещаемым в ЕИС, представлена на рисунке 2.

В целях осуществления полного контроля по закупочным документам Комитетом финансов Ленинградской области было принято нестандартное решение об открытии доступа ответственным сотрудникам Комитета финансов на сайт ЕИС, с правом электронной подписи и доступом к личному кабинету. При этом, несмотря на то, что все проверочные действия с закупочными документами осуществляются в АЦК-Финансы, в свою очередь, все юридически значимые действия, подписанные электронной подписью уполномоченного ответственного сотрудника Комитета финансов, производятся на сайте ЕИС.

Представленная на рисунке 2 схема является идеальной для взаимодействия подсистем при осуществлении контроля в сфере закупок. Однако, как показали проведенные нами исследования, на сегодняшний день электронный обмен в системах возможен только в отношении двух документов в сфере закупок: плана закупок и плана-графика.

С самого начала реализации контрольных полномочий в соответствии с ч. 5 ст. 99 Федерального закона № 44-ФЗ Комитет финансов последовательно решал ряд проблем, возникавших на разных этапах.

Здесь нужно выделить два момента. Первая проблема заключалась в прекращении работы ЕИС. Как стало известно позднее, из-за большого количества обращений по оформлению и составлению документов сайт просто перестал

функционировать и в дальнейшем Федеральное казначейство восстановило его работу только через неделю. Вторая проблема, с которой столкнулись финансовые органы, состояла в следующем: в ЕИС полностью отсутствовала информация по исполнению государственных (муниципальных) контрактов за 2016 год, это коснулось в первую очередь так называемых «долгоиграющих контрактов», переходящих из года в год. Для ее решения заказчики должны были ввести данную информацию и загрузить документы, а Комитет финансов, в свою очередь, — подтвердить эту информацию, предварительно сверив её в АЦС — Финансы. Естественно, процесс этот потребовал определенного времени. Следует отметить, что на сегодняшний день эта проблема решена путем интеграции информации из АЦК-Финансы/АЦК-Госзаказ в ЕИС.

Очередная трудность заключалась в необходимости осуществления ручного визуального контроля по плану закупок и плану графиков. Дело в том, что информация по этим документам поступала из ЕИС в АЦС-Финансы в искаженном, нечитабельном виде. Поэтому заказчики направляли в Комитет финансов информацию для сверки на бумажных носителях, а Комитет финансов, проведя визуальный контроль по бумажным носителям, подтверждал прохождение контроля в ЕИС. Такая ситуация складывалась на протяжении месяца, и на сегодняшний день данная проблема решена.

Вместе с тем имеют место нарекания по поводу процесса взаимодействия и электронного обмена информационных систем АЦК -Госзаказ (АЦК — Муниципальный заказ) и ЕИС как со стороны главных распорядителей средств областного бюджета, выступающих в качестве заказчика, так и со стороны муниципальных заказчиков Ленинградской области:

1. По причине отсутствия синхронизации АЦС «Госзаказ» и ЕИС, при составлении плана-графика отсутствовала возможность актуализировать информацию, что в свою очередь, повлекло к возникновению ошибок в ходе обработки плана-графика и увеличению сроков его формирования и размещения.

2. По причине отсутствия интеграции между системами АЦС-Госзаказ и АЦК-Финансы зачастую происходил технический сбой при осуществлении автоматической процедуры контроля плана закупок на предмет непревышения лимитов бюджетных обязательств, что приво-

дило к необходимости осуществления данного контроля ручным способом.

Что касается муниципальных заказчиков, то здесь ситуация обстоит следующим образом. Все они должны сформировать документы по закупкам в информационной системе АЦК — Муниципальный заказ и отправить на контроль в АЦК-Финансы. Однако из-за технических сбоев заказчикам не удавалось сформировать планы закупок в ЕИС и синхронизировать с АЦК-Финансы. Так, у некоторых заказчиков планы закупок попали на контроль в АЦК-Финансы только в апреле-мае, и информационная система теперь не предоставляет возможности пройти контроль на финансовое обеспечение, поскольку произошло исполнение по контрактам.

Кроме того, у всех заказчиков без исключения возникает бесконечный ряд вопросов относительно разделения полномочий по отношению к информационным системам в органах исполнительной власти Ленинградской области. Так, за систему АЦК-Госзаказ, веткой которого является АЦК-Муниципальный заказ, ответственным является Комитет государственного заказа Ленинградской области, а за систему АЦК-Финансы — Комитет финансов. Обе информационные системы принадлежат одному работнику, однако разделения ответственности между комитетами нет. Зачастую происходит перекидывание ответственности, а не решение проблем со стороны одного из комитетов.

Безусловно, за прошедший год многие проблемы были решены, но остаются точечные проблемы, которые, при стремительном развитии информационных технологий, сохраняются. Так, например, номер ИКЗ по всем документам сверяется практически вручную, визуальным способом, путем сверки заполненного номера ИКЗ в соответствующей форме закупочного документа в ЕИС или АЦК-Финансы и номера ИКЗ, указанного в документах, представленных в электронном виде посредством сканера, что послужило основанием для оформления закупочных документов. Осуществление такой процедуры ручным способом влечет за собой дополнительную ответственность за правильность сверки ИКЗ, а это в современных технических условиях, на наш взгляд, недопустимо. Очевидно, на данный момент никаких предстоящих изменений в этой части не предвидится и получается. Поэтому наряду с полной автоматизацией процессов до сих пор существуют и будут

существовать визуально-прикладные способы осуществления контроля, которые указывают на прямую зависимость от человеческого фактора.

Вместе с тем с 1 января 2018 года будет возобновлено в полном объеме действие подпункта «в» пункта 14 Правил ведения реестра контрактов, заключенных заказчиками<sup>3</sup>, по осуществлению контрольными органами проверки непротиворечивости данных, содержащихся в представленных для включения в реестр контрактов информации и документах, в части ответственности информации:

- наименования объекта закупки;
- срока исполнения контракта;
- количества товара;
- объема работ и услуг;
- единицы измерения;
- наименования юридического или Ф. И. О.

физического лица по условиям контракта, а также наименованию товара, работы, услуг, указанному в каталоге товаров, работ, услуг, для обеспечения государственных муниципальных нужд.

В свою очередь, Минфин России подтверждает необходимость проведения проверки финансовым органом, отмечая, что указанные полномочия закреплены в бюджетном законодательстве Российской Федерации в рамках контроля за исполнением бюджета по расходам в части постановки на учет бюджетных обязательств. Кроме того, согласно положениям Бюджетного кодекса Российской Федерации, организация исполнения и исполнение бюджета по расходам предусматривают совершение операций, в том числе по принятию и учету бюджетных и денежных обязательств.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что процесс принятия и учета бюджетных и денежных обязательств должен быть напрямую увязан с осуществлением контроля в сфере закупок и полностью сосредоточить «в одних руках» контрольного органа, в нашем случае — комитете финансов Ленинградской области. По нашему мнению, необходимы качественное осуществление контроля в сфере закупок, корректное принятие и учет денежных и бюджетных обязательств. В целях полноценной работы по данным направлениям Комитету финансов надлежит обеспечить внесение изменений в действующие локальные нормативные правовые акты, устанавливающие порядок принятия к учету бюджетных обязательств, и полу-

чить доработанную версию информационной системы АЦК-Финансы с возможностью бесшовной интеграции с ЕИС.

1. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (ч. 5 ст. 99): Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ. – Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Официальный сайт автоматизированной системы «Государственный заказ Ленинградской области». – URL: <http://goszakaz.lenobl.ru/purchaseOfrRegister.do> (дата обращения: 19.10.2017).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2013 года № 1084 «Об утверждении Правил ведения реестра контрактов, заключенных заказчиками».

*Поступила в редакцию 09.02.2018 г.*



## ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

© 2018 Переверзева Валентина Викторовна

кандидат экономических наук

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ  
119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82, стр.1

E-mail: vv.pereverzeva@migsu.ranepa.ru

Исследуется механизм обеспечения финансовой устойчивости организации в условиях несостоятельности. Показано, что антикризисная программа должна быть ориентирована не только на восстановление финансовой устойчивости, но и на реализацию целей в рамках посткризисного этапа. Сделан вывод, что такой подход способствует повышению эффективности процедур несостоятельности, усилению их реабилитационной направленности, взаимосвязи со стратегией развития.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, банкротство, неплатежеспособность, несостоятельность, стратегический анализ, финансовая стратегия, финансовое оздоровление, финансовая устойчивость

В условиях экономики постоянных изменений опасность возникновения кризиса существует всегда, поэтому руководителям организаций необходимо знать причины возникновения кризисной ситуации, ее признаки, а также уметь разрабатывать алгоритм антикризисных мероприятий. Антикризисные программы разрабатываются с учетом того, что каждая организация имеет сугубо индивидуальные возможности, траекторию и циклы развития, находится под влиянием различных внешних и внутренних факторов. Поэтому даже похожие по структуре и масштабам организации в кризисной ситуации могут повести себя совершенно по-разному.

Следует отметить, что содержание категории «антикризисное управление» трактуется неоднозначно современными исследователями. Во многом это объясняется тем, что существует разное понимание природы кризиса. Концепции, строящиеся на разрушительной функции кризиса, трактуют его исключительно как негативное явление, которое может привести к гибели организации. При таком понимании кризиса антикризисные действия нацелены только на локализацию и последующее преодоление кризисной ситуации. Теории, исходящие из того, что кризис ориентирован не только на разрушение, но и на формирование новых тенденций развития, рассматривают его как позитивное явление. Поэтому в данном случае антикризисная стратегия включает не только реализацию мероприятий, направленных на преодоление кризиса, но и на реструктуризацию производ-

ственной и финансово-экономической структуры с учетом новой стратегии развития.

Анализ научных публикаций показывает, что все больше исследователей под антикризисным управлением понимают особый вид управленческой деятельности, направленный на проведение диагностики, предупреждение, нейтрализацию и преодоление кризисных явлений, а также разработку алгоритма недопущения их в будущем<sup>1</sup>. Таким образом, антикризисное управление представляет совокупность мероприятий, позволяющих провести раннюю диагностику кризисной ситуации, а также разработать и реализовать антикризисную стратегию. При этом в центре антикризисных мероприятий должны преобладать не ликвидационные, а реабилитационные мероприятия, находящиеся в тесной взаимосвязи со стратегией развития организации.

С учетом этапа кризисной ситуации можно выделить следующие формы антикризисного управления: раннее антикризисное управление; опережающее антикризисное управление; антикризисное управление в период несостоятельности и банкротства. При проведении антикризисного управления осуществляются досудебные, судебные и внесудебные ликвидационные процедуры.

Российским федеральным законодательством выделяются и регулируются следующие процедуры несостоятельности:

- наблюдение (обеспечение сохранности имущества, анализ финансового положения

должника, формирование реестра требований кредиторов, проведение первого собрания кредиторов);

- финансовое оздоровление (восстановление платежеспособности должника, погашение задолженности);
- внешнее управление (восстановление платежеспособности должника);
- конкурсное производство (удовлетворение требований кредиторов);
- мировое соглашение (должник и кредиторы намерены достигнуть соглашения и прекратить дело о банкротстве)<sup>2</sup>.

Реализация процедур несостоятельности должна способствовать оздоровлению экономики за счет восстановления платежеспособности организаций-должников, защиты интересов кредиторов и инвесторов, ухода с рынка неэффективных субъектов хозяйствования. Данные о количестве введенных судами процедур в отношении юридических лиц и крестьянско-фермерских хозяйств в Российской Федерации представлены на рисунке 1.

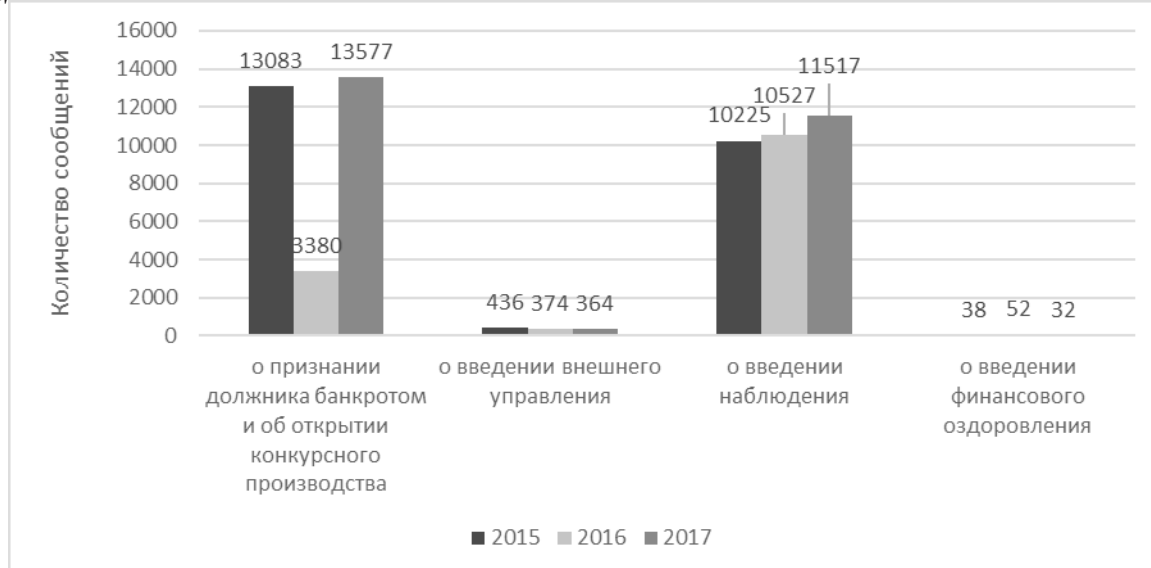
Приведенные статистические данные показывают, что все больше российских организаций вынуждены признавать свою несостоятельность через процедуры банкротства. Вместе с тем, эффективность института несостоятельности остается все еще не на должном уровне. Прежде всего сохраняется его ликвидационная, а не реабилитационная направленность. В частности, в 2017 году в России на долю конкурсного производства приходилось 53% от общего числа введенных судами процедур. Напротив, финан-

совое оздоровление и внешнее управление использовались незначительно, их доля составила только 2% (396 организаций).

Региональный анализ организаций-банкротов показывает, что здесь лидирует Москва, на долю которой приходится 19% от общего числа. При этом в 2017 году произошел рост таких организаций на 22% больше по сравнению с 2016 годом. Далее следуют Санкт-Петербург и Московская область, на долю которых приходится по 5% от общего количества организаций-банкротов в стране. Наиболее существенно количество организаций-банкротов выросло в течение 2017 года в Татарстане (+43%) и Башкортостане (+20%). В прошедшем году несостоятельными организациями были признаны 30 субъектов естественных монополий, 12 стратегических предприятий и одна градообразующая организация. Что касается отраслевой характеристики организаций-банкротов, то здесь лидером в течение нескольких лет является строительство<sup>3</sup>.

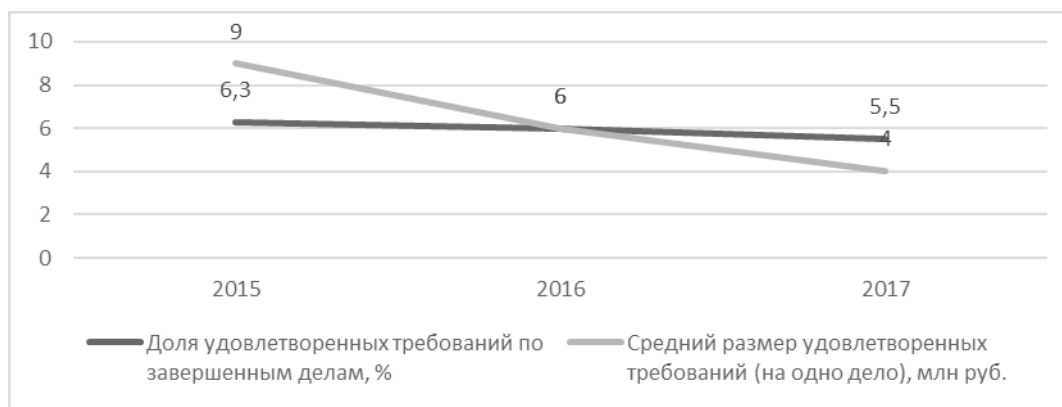
Анализ публикуемых данных о возврате требований кредиторов, среднем размере удовлетворенных требований кредиторов, включенных в реестр и др., позволяет сделать вывод, что существует тенденция к снижению эффективности процедур банкротства (рисунок 2).

Повышение эффективности института несостоятельности, усиление его реабилитационной направленности делают необходимым более широкое использование инструментов стратегического анализа при разработке и реализации антикризисной программы, ее взаимосвязи со стратегией развития организации-должника.



**Рис.1. Процедуры банкротства в отношении юридических лиц и крестьянско-фермерских хозяйств в Российской Федерации за 2015-2017 годы**

Источник: составлено на основе: Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015–2017 гг.<sup>9</sup>



**Рис.2. Удовлетворение требований кредиторов в 2015-2017 годах**

Источник: составлено на основе: Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015–2017 гг.<sup>10</sup>

В настоящее время под стратегическим анализом понимается совокупность финансово-экономических способов расчета, характеристик будущих результатов деятельности, нахождения ресурсов, конкурентных преимуществ, формирование стратегии развития с учетом внешних и внутренних факторов влияния на итоги финансово-хозяйственной деятельности организации<sup>4</sup>. В мировой практике имеется существенный накопленный опыт в области стратегического анализа, включающий разнообразные методики, схемы управления организацией (модель сбалансированной системы показателей — Balanced Scorecard — BSC, «tableau de bord» и др.).

Следует отметить, что выбор успешной стратегии организации во многом зависит от своевременного выявления как положительных, так и отрицательных моментов развития, оценки вероятных последствий в результате применения стратегического анализа. При этом необходимо более широко использовать информационные технологии, позволяющие объединить управленческий и бухгалтерский учет, с целью проведения более глубокого анализа хозяйственной деятельности организации, а также определить пути выхода из кризисной ситуации<sup>5</sup>.

При проведении диагностики несостоятельности организации особое внимание следует обратить на источники информации, которые можно подразделить на следующие три группы:

1. Источники первого порядка (управленческая информация): маркетинговая информация; бизнес-план; бюджеты; аудиторское заключение (внутреннее); регистры первичного аналитического и синтетического учета.

2. Источники второго порядка (формируются из управленческой отчетности для внешних пользователей): статистическая информа-

ция, отраслевые и специализированные формы отчетности организации.

3. Источники третьего порядка: бухгалтерская информация и налоговая отчетность.

Отметим, что по своим информационно-аналитическим возможностям указанные источники информации неоднородны. Многим источникам информации присущ высокий уровень достоверности на всех фазах осуществления стратегического анализа (бухгалтерская, налоговая, статистическая отчетность, аудиторское заключение). Другие элементы базы данных (маркетинговая информация, бюджеты, бизнес-планы и пр.) имеют вспомогательный характер, но при этом представляют управленческую информацию, используемую при формировании финансовой отчетности.

Пользователи финансовой отчетности также могут быть классифицированы различными способами, например, по группам, имеющим общие цели. Например, группа собственников, клиентов и поставщиков характеризуется наличием различных интересов в процессе взаимодействия с организацией, но определенно они заинтересованы в ее финансовой устойчивости.

Учитывая, что арбитражные управляющие выполняют функции управления не на всех стадиях несостоятельности, надо разделить проверку бухгалтерской финансовой отчетности несостоятельной организации и отчета арбитражного управляющего. Одновременно надо учитывать, что отчетность кризисной организации, также не всегда отражает реальную ситуацию, сложившуюся в данной организации. Поэтому аудитор или финансист должен оценить достоверность как бухгалтерской финансовой отчетности несостоятельной организации, так и отчет арбитражного управляющего. Кроме

того, необходимо учесть, что применяемая процедура несостоятельности оказывает большое влияние на организацию учета, а также на применяемую информационную базу при определении финансовых показателей организации.

Важнейшей задачей антикризисной программы является преодоление финансовой неустойчивости, представляющей серьезную угрозу для организации, которая может привести к ее неспособности удовлетворить требования кредиторов, выполнить обязательства перед бюджетом в установленные сроки и таким образом оказаться на грани банкротства. Среди внутренних факторов, которые могут служить предпосылками возникновения финансовой неустойчивости организации, можно выделить такие как: недостаток собственного оборотного капитала; нехватка современного оборудования; неэффективная система управления; несовершенная дебиторская политика организации; низкий уровень организации маркетинговой деятельности; невыгодные условия привлечения заемных средств и др. Внешние факторы, способные привести к нарушению финансового равновесия организации, формируются в основном на макроэкономическом уровне (политические, демографические, экономические и др.)<sup>6</sup>. Ныне многие российские организации стали должниками в результате воздействия таких факторов как изменение условий кредитования, объемов и структуры доходов организаций, динамики рынков, увеличение рисков неплатежеспособности, падение инвестиционной активности и др.<sup>7</sup>.

Продолжительная неплатежеспособность организации способствует возникновению абсолютной неплатежеспособности, не позволяющей должнику улучшить собственное финансовое положение, а, следовательно, продолжение его экономической деятельности становится невозможным. Отсутствие денежных средств приводит к снижению рыночной привлекательности, конкурентоспособности выпускаемой продукции и производственного потенциала, к социальной напряженности в организации. В результате такая организация-должник может быть признана банкротом<sup>8</sup>.

Восстановление финансовой устойчивости организации-должника можно условно подразделить на три этапа. Сначала устраняется само состояние неплатежеспособности, затем восстанавливается финансовая устойчивость, далее

обеспечивается финансовое равновесие и стабильное развитие в длительном периоде.

Устранение неплатежеспособности в кризисной ситуации может осуществляться мерами, неприемлемыми с точки зрения обычного регулярного управления. Например, допускаются некоторые потери, посредством которых можно восстановить текущую платежеспособность. Для решения этой проблемы необходимо маневрировать как настоящими, так и будущими денежными потоками в целях преодоления разрыва между величиной расходов и доходов организации. Разрабатываются мероприятия, обеспечивающие как прирост поступлений денежных средств, так и уменьшение их расходов.

Увеличение притока денежных средств основано на переводе имеющихся у организации-должника активов в денежную форму. Это может быть: продажа краткосрочных финансовых вложений; дебиторской задолженности, избыточных производственных запасов и запасов готовой продукции; инвестиций, нерентабельных или непрофильных производственных единиц, социальных объектов и др. Как правило, реализация этих мер сопровождается значительными потерями. Неплатежеспособность в результате этих мер может быть устранена достаточно быстро, но ее глубинные предпосылки сохраняются, если не будет восстановлена финансовая устойчивость организации. Только это позволит устранить угрозу банкротства, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Восстановление финансовой устойчивости требует максимально быстрого и радикального снижения неэффективных расходов. Если убыточное подразделение невозможно реанимировать или продать, его работу нужно остановить, чтобы исключить дальнейшие убытки (если только такая остановка не парализует организацию). Это делается также в случае, если производство продукции убыточно, или отсутствуют средства на его консервацию.

Затратные объекты можно вывести из состава организации путем передачи их вновь учреждаемым специально для этого дочерним обществам и полного прекращения дальнейшего финансирования. С одной стороны, подобная мера сокращает общую величину задолженности организации, а, с другой стимулирует предпринимательскую инициативу персонала.

Еще одним направлением антикризисных мероприятий является работа с кредиторской

задолженностью.

Во-первых, речь идет о выкупе долговых обязательств организации, что становится возможным, поскольку ее кризисное состояние в определенной степени обесценивает долги. Эффективность данной меры определяется условиями выкупа. Для их определения можно воспользоваться следующими критериями:

- задолженность должна быть краткосрочной, так как по долгосрочным обязательствам отвечать нужно в будущем, а с кризисом надо справиться сейчас;

- сумма, которую разумно затратить на выкуп долгов, зависит от текущей потребности в денежных средствах, так как нельзя наносить дополнительный ущерб основной хозяйственной деятельности;

- допустимая цена выкупа долгов обуславливается внутренней нормой доходности, принятой в организации, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.

Во-вторых, антикризисной мерой выступает конвертация долгов в уставный капитал, которая может быть реализована путем его расширения или через уступку собственниками части своей доли (пакета акций).

В-третьих, способом реструктуризации задолженности могут стать форвардные контракты на поставку продукции организации по фиксированной цене. В условиях, когда кредитор заинтересован в данной продукции, ему может

быть предложено засчитать долг в объеме аванса за долгосрочные поставки.

В-четвертых, важным элементом антикризисного управления является работа с дебиторской задолженностью, которую можно разделить по возрасту (погашается в течение 12 месяцев и будет погашена в срок более 12 месяцев) и по степени уверенности в погашении (надежная, сомнительная и безнадежная).

В-пятых, важным инструментом антикризисного управления, позволяющим существенно сэкономить средства, является совершенствование организации труда и оптимизация численности работников. Обычно в докризисной ситуации в большинстве организаций наблюдается избыточная численность персонала, в результате, во время кризиса его рационализация становится острой необходимостью. Поэтому оптимизация фонда зарплаты является одной из эффективных мер антикризисной программы.

В заключении отметим, что современные международные стандарты финансовой отчетности, инструментарий стратегического анализа позволяют провести детальный анализ и оценку организаций в условиях несостоятельности и банкротства. Это, несомненно, способствует росту эффективности процедур несостоятельности, усилению их реабилитационной направленности, координации со стратегией и задачами развития организации-должника.

1. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: теория и практика: учебник. М.: КноРус, 2018, 378 с.
2. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». URL.: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_39331/)
3. Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015-2017 гг. URL.: [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)
4. Грант Роберт. Современный стратегический анализ: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»/ Роберт Грант; [пер. с англ. И. Малкова]. 7-е изд. М. [и др.]: Питер, 2016, 537 с.
5. Солдатенков В.Ю. Современные информационные технологии как императив эффективного антикризисного управления //Эффективное антикризисное управление. 2017, № 1 (100), С. 50-53.
6. Переверзева В.В. Стратегический анализ в системе антикризисного управления на основе проектного подхода //ЭТАП: Экономическая теория: анализ, практика. 2017, № 6, С.48-56.
7. Рыбалка А., Сальников В. Банкротства юридических лиц в России: основные тенденции IV квартал 2016 (итоги года) – начало 2017 г. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. М.: НИУ ВШЭ, 2017, 25 с.
8. Сафонова А.С. Банкротство предпринимательских структур: экономическое содержание, нормативно-правовое регулирование, применение превентивных методов антикризисного управления //Вопросы экономики и права, 2016, № 12, С. 92-97.
9. Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015-2017 гг. Приложение. URL.: [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)
10. Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015-2017 гг. Приложение. URL.: [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)

Поступила в редакцию 16.02.2018 г.

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОЕКТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ

© 2018 Контаурова Ксения Алексеевна  
начальник отдела финансового планирования и анализа  
АО «Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод”»  
119049, г. Москва, ул. Большая Якиманка, д. 40.  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49  
E-mail: ks.kon@outlook.com

Концептуально обоснован: методический подход к планированию проектов реструктуризации вертикально интегрированной структуры (далее — ВИС) металлургического комплекса. Основой метода является применение контрольного списка действий (чек-лист), соответствующих каждому этапу реализации концепции. Чек-лист является инструментом, который позволяет на каждом этапе реализации концепции реструктуризации структурно упорядочить перечень показателей и необходимых документов. Применение методического подхода к планированию проектов реструктуризации на основе чек-листа, повышает качество и эффективность проведения реструктуризации. Это дает возможность своевременно проводить мониторинг выполняемых мероприятий реструктуризации. Существующая нормативная и методологическая база реструктуризации ВИС в металлургическом комплексе не дает полного ответа на ряд вопросов. Например, как начинать реструктуризацию столь масштабных структур и правильно ее проводить, какие показатели и параметры брать во внимание для обоснования выводов. Данный методический инструмент позволяет оценить состояние внутрикорпоративных направлений операционной деятельности ВИС, структурировать поток информационных данных в процессе проведения экспертизы и создать информационную базу для управленческих решений. Концепция реструктуризации представляет систему путей решения выявленных проблем и недостатков в работе ВИС, на основе разработанных мероприятий, связанных между собой. Методический подход на основе предлагаемого инструмента описывает направления и перечень мероприятий для каждой фазы реализации проекта. Это повышает сравнимость действий активов в рамках проекта реструктуризации.

*Ключевые слова:* концепция реструктуризации, методический подход, планирование реализации реструктуризации, чек-лист, проект.

Формирование концепции является основой для реализации реструктуризации ВИС металлургического комплекса. Концепция реструктуризации включает информацию об экспертизе ВИС, существующих проблемах операционной деятельности, вариантах решений обозначенных проблем, целевых установках показателей для последующего достижения и перечне мероприятий по реструктуризации. До настоящего времени не так много металлургических корпораций, которые успешно провели комплексную реструктуризацию<sup>1</sup>. Несмотря на широкое обсуждение процессов реструктуризации в прессе и важность этой темы, методическая и нормативная база реструктуризации остается до конца непроработанной, поэтому разработка методического подхода к планированию проектов ре-

структуризации ВИС, является особенно необходимой и актуальной.

Реструктуризация ВИС очень сложный, масштабный и многогранный процесс, в который вовлекается значительное количество персонала корпорации. Без должной предварительной подготовки, результаты реструктуризации ВИС довольно сложно спрогнозировать, ведь они могут быть не только положительными, влияющими на формирование дополнительной акционерной стоимости, но и отрицательными, создающими предпосылки для образования рисков. До получения конечно результата неизвестны точно ни окончательная величина затрат, ни степень соответствия результата поставленной цели, ни полный набор последствий. Неопределенность в реализации концепции реструктури-

зации может появиться и в том, что эффект от внедрения мероприятий может быть получен там, где его не ожидали<sup>2</sup>. Поэтому процесс реструктуризации нуждается в тщательной подготовке и проработке, а также требует серьезную методическую основу и системный подход. Концепция реструктуризации, на наш взгляд, представляет систему путей решения выявленных проблем и недостатков в работе ВИС, на основе разработанных мероприятий, связанных между собой и вытекающих один из другого.

Разработка концепции реструктуризации ВИС достаточно сложный процесс, поскольку в основной контур ВИС могут входить до 100 добывающих, перерабатывающих и производственных предприятий. Значительный масштаб деятельности корпорации обеспечивает большой информационный поток в ходе разработки концепции, поэтому получаемая в процессе экспертизы ВИС, информация должна быть тщательно структурирована. С целью проведения экспертизы ВИС, необходимо собрать и проанализировать большое количество информационных данных, впоследствии на их основе разрабатываются целевые и бюджетные ориентиры для проведения контроля реализации концепции.

Исследование реструктуризации на предмет соответствия критериям проекта, показывает полное соответствие, а именно:

- наличие и обязательное формирование цели проведения реструктуризации;
- определение границ временного периода для реализации концепции;
- команда менеджмента, отвлеченная от операционной работы;
- наличие детализированного плана-графика реализации концепции;
- прогнозная оценка необходимых ресурсов и финансовых затрат для реализации мероприятий по реструктуризации;
- оценка результативности и достигнутый эффект по завершению реализации концепции.

Таким образом, процесс реструктуризации имеет все критерии, соответствующие проекту, что дает возможность рассмотрения реструктуризации как отдельного масштабного проекта и применения проектного подхода для целей реализации концепции. Разработанный нами алгоритм реализации концепции также основан на применении проектного подхода и подразумевает разделение процесса реструктуризации ВИС на этапы:

0. Этап. Инициация проекта реструктуризации.

I. Этап. Подготовительный.

II. Этап. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры либо ее полное обновление.

III. Этап. Завершение реструктуризации, расчет достигнутой системы показателей и параметров (далее — СПП), KPI.

IV. Этап. Постреструктуризационный. Полученный опыт. Экспертиза СПП ВИС по итогам работы через 1–3 года.

Уникальность проекта реструктуризации состоит в длительном сроке реализации и существенном масштабе действий, включаемых в границы проекта. В соответствии с разработанным алгоритмом реализации реструктуризации, для большей детализации проекта мы дополнительно выделяем 6 фаз. Разделение проекта на фазы позволяет формировать цель каждой фазы и контролировать выполнение перечня задач, направленных на достижение поставленной цели. Начальная точка каждой фазы обозначена флажком на временной шкале реализации проекта (стрелка) на рисунке 1.

Характеристика каждой фазы проекта реализации концепции реструктуризации, представлена в таблице 1.

Для целей экономической оценки эффективности применения проектных решений на каждой фазе применяется следующий набор критериев: качество проведенной экспертизы ВИС, анализ и выбор направлений операционной деятельности, которые необходимо реструктурировать, анализ вариантов решений эффективной реализации концепции, планирование и контроль реализации мероприятий утвержденному плану-графику, оценка финансовых затрат проекта и анализ рисков в случае не достижения поставленных целей.

Реализация концепции реструктуризации занимает более 5 лет. В соответствии с разработанным алгоритмом выделяется 4 этапа реализации концепции. Весь цикл реализации концепции мы предлагаем рассматривать более детально через шесть фаз, обозначенных на рисунке 1. Перечень задач, необходимых для решения на каждой фазе проекта реструктуризации указан в таблице 1.

Для эффективной реализации концепции и выполнения перечня задач каждой фазы, необходимо проведение ряда реструктуризацион-

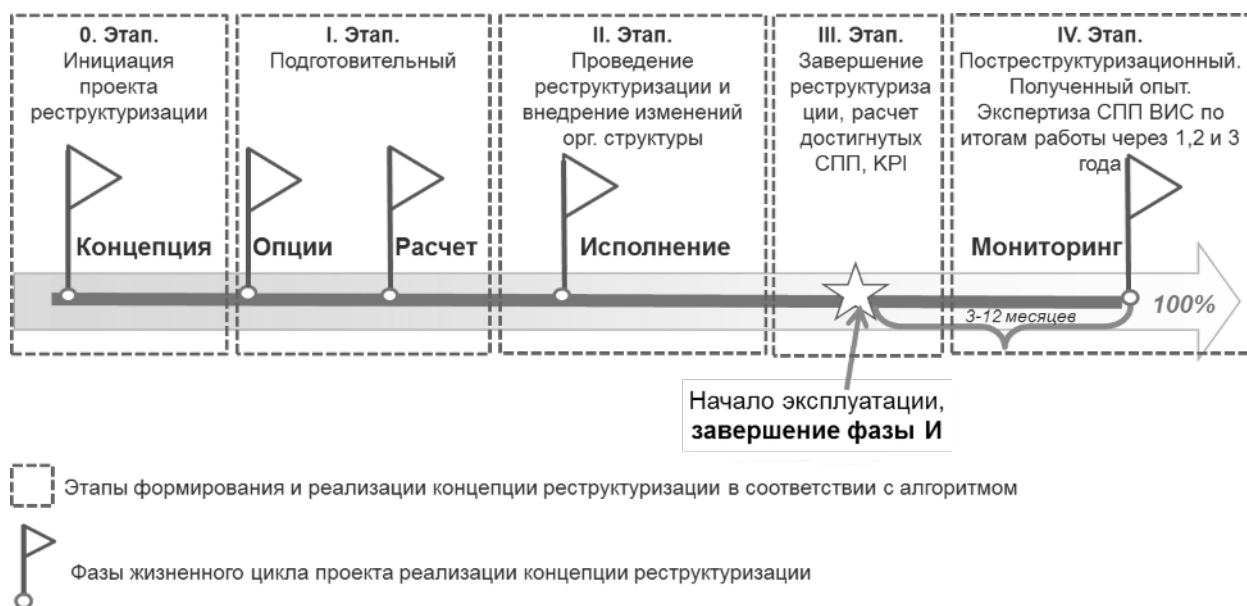


Рис. 1. Жизненный цикл проекта реструктуризации с разделением на фазы

\* Источник: разработано автором

ных мероприятий. На основании этого, мы считали целесообразным разработать перечень мероприятий, показателей и информации необходимой в определенный момент реализации концепции и коррелирующий с фазами жизненного цикла проекта и алгоритмом реструктуризации.

Методический подход к планированию проектов реструктуризации представляет собой инструмент, описывающий направления и перечень мероприятий, соответствующих каждой фазе реализации проекта, что повышает сравнимость действий активов, включенных в проект реструктуризации. Данный методический инструмент на наш взгляд, позволяет оценить состояние внутрикорпоративных направлений операционной деятельности ВИС, структурировать поток информационных данных в процессе проведения экспертизы и создать информационную базу для управленческих решений.

Устойчивость развития организации оценивается с помощью индикаторов (показателей, выводимых из первичной информации и позволяющих судить о состоянии и/или изменениях параметров устойчивого развития) и индексов устойчивости (комплексных показателей, получаемых в ходе агрегирования нескольких индикаторов)<sup>3</sup>.

Базируясь на основе процессного подхода для планирования и контроля реализации концепции реструктуризации, где объектом управ-

ления выступает бизнес-процесс операционной деятельности ВИС, мы разработали инструмент планирования и мониторинга реализации реструктуризационных мероприятий. В соответствии с определением понятия бизнес-процесса как набора связанных видов деятельности, пересекающих функциональные границы и их совершенствование в процессе реинжиниринга<sup>4</sup>. Нам удалось структурировать перечень мероприятий, показателей и параметров в контрольный список (чек-лист) в рамках каждой фазы реализации концепции.

Предлагаемый методический подход к планированию проектов реструктуризации позволяет проводить перспективный анализ с целью внутреннего обоснования принятия управленческого решения, основанного на сопоставлении предельных доходов и затрат, связанных с выполнением каждого запланированного мероприятия в перспективе<sup>5</sup>.

Практическая реализация предлагаемого методического подхода к планированию проектов реструктуризации заключается в применении чек-листа на протяжении реализации всего проекта. Сущность наполнения чек-листа включает соответствующие показатели для каждой фазы проекта, на основе алгоритма разработки и реализации концепции реструктуризации ВИС. Перечень чек-листов для каждой фазы проекта представлен на рисунках 2,3,4,5,6,7.



Таблица 1. Характеристика фаз проекта реструктуризации

Фазы проекта	Задачи каждой фазы реализации концепции ВИС	Длительность фазы	Финансирование
Концепция (К)	<ul style="list-style-type: none"> <li>предварительная экспертиза ВИС;</li> <li>определение перечня ДО, соответствующих критериям проблемных активов;</li> <li>оценка необходимости инициации проекта и формирования концепции реструктуризации;</li> <li>анализ направлений реструктуризации;</li> <li>предварительная оценка стоимости проекта;</li> </ul>	1-3 мес.	5-10%
Опции (О)	<ul style="list-style-type: none"> <li>выбор объекта и направления реструктуризации;</li> <li>анализ конструктивных идей и вариантов реализации реструктуризации;</li> <li>рассмотрение возможных методов реализации и выбор наиболее эффективного;</li> <li>реинжиниринг альтернатив и процессов;</li> <li>выбор оптимального варианта реализации проекта исходя из стоимости и целей;</li> </ul>	2-4 (6) мес.	
Расчет (Р)	<ul style="list-style-type: none"> <li>комплексная экспертиза ВИС;</li> <li>детальный анализ и расчет затрат проекта;</li> <li>формирование концепции ВИС;</li> <li>предложения для внесения в существующую организационную структуру изменений (проектирование новой организационной структуры);</li> <li>предварительная оценка потребности корректировки текущих процессов ВИС в рамках проекта;</li> <li>формирование детального календарного плана-графика реализации концепции реструктуризации;</li> <li>расчет бюджетных ориентиров на период реализации реструктуризации;</li> <li>определение целевых установок КРІ ДО, высшего менеджмента ВИС и участников команды проекта;</li> <li>оценка рисков;</li> </ul>	6-12 мес.	15-20%
Исполнение (И)	<ul style="list-style-type: none"> <li>эффективная реализация проекта с целью достижения запланированных результатов;</li> <li>соблюдение плана-графика;</li> <li>регулярный мониторинг хода реализации концепции;</li> <li>оптимизация численности персонала;</li> </ul>	6-36 мес. (и более)	70-75%
Завершение фазы И	<ul style="list-style-type: none"> <li>процедура передачи результатов проекта в операционную деятельность;</li> <li>анализ причин: <ul style="list-style-type: none"> <li>невыполнения запланированных мероприятий;</li> <li>не соблюдения графика реализации концепции;</li> <li>отклонений в достижении СПП;</li> </ul> </li> </ul>	2-4 мес.	5-10%
Мониторинг (М)	<ul style="list-style-type: none"> <li>принятие решения о завершении проекта;</li> <li>оценка достигнутых результатов;</li> <li>анализ показателей эффективности выполненного проекта;</li> <li>инициация проекта по поддержанию и укреплению реализованных изменений и процессов, а также новой организационной структуры;</li> <li>анализ полученного опыта формирования и реализации концепции реструктуризации;</li> <li>анализ выполнения системы КРІ высшим менеджментом и утверждение карты целей;</li> <li>регулярная экспертиза СПП ВИС по итогам одного, двух и трех лет работы в постреструктуризационном периоде.</li> </ul>	2-4 (6) мес.	+(-)10-5%*

\*Источник: разработано автором

**ВИС** *Указать название ВИС*  
**Название проекта:** Реструктуризация ВИС  
**Этап:** 0. Этап. Инициация проекта реструктуризации  
**Фаза:** Вход в фазу Концепция (К)  
**Дата начала проекта:** *Указать дату начала проекта*  
**Дата окончания проекта:** *Указать дату окончания проекта*  
**Дата заполнения:** *Указать дату отправки и версию чек-листа*  
**Менеджер проекта:** *Указать ФИО Менеджера Проекта/контактные данные*

	Блок / Подтверждающие материалы	Согласующий	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДЮ	Срок исполнения	Комментарий
<b>1</b>	<b>Маркетинг</b>						
1.1	<i>Сведения об отрасли (перспективы развития на период проведения реструктуризации; факторы, влияющие на пазыщие отрасли)</i>	1-й заместитель ГД					
<b>2</b>	<b>Экономика / Финансы</b>						
2.1	<i>Резюме проекта. Функциональные цели и задачи, разрабатываемой концепции. Краткие сведения о деятельности дочерних обществ, включаемых в концепцию реструктуризации</i>	1-й заместитель ГД					
2.2	<i>Экономическая оценка основных итогов деятельности ДО в динамике, первая версия финансово-экономической модели</i>	1-й заместитель ГД					
2.3	<i>Обоснование основных причин, отнесения ДО к проблемным активам</i>	1-й заместитель ГД					
2.4	<i>Бюджет фазы О</i>	1-й заместитель ГД					
<b>3</b>	<b>Производство</b>						
4	<b>Кооперация</b>						
5	<b>Инвестиции</b>						
6	<b>Технология</b>						
7	<b>Кадровый потенциал</b>						
7.1	<i>Состав команды проекта фазы О</i>	ЗГД по персоналу					
<b>8</b>	<b>Обязательства</b>						
<b>9</b>	<b>Управление проектом</b>						
9.1	<i>Пакет документов для утверждения на Совете директоров проекта решения о старте реструктуризации ВИС</i>	1-й заместитель ГД					
9.2	<i>График реализации I. Этапа. Подготовительного</i>	1-й заместитель ГД					
9.3	<i>Оценка сроков реализации фазы ОРР</i>	1-й заместитель ГД					

Рис. 2. Чек-лист фазы Концепция (К)

<b>ВИС</b>	Указать название ВИС
<b>Название проекта:</b>	Реструктуризация ВИС
<b>Этап:</b>	I. Этап. Подготовительный
<b>Фаза:</b>	Вход в фазу Опции (О)
<b>Дата начала проекта:</b>	Указать дату начала проекта
<b>Дата окончания проекта:</b>	Указать дату окончания проекта
<b>Дата заполнения:</b>	Указать дату отправки и версию чек-листа
<b>Менеджер проекта:</b>	Указать ФИО Менеджера Проекта/Контактные данные

	Блок / Подтверждающие материалы <sup>1</sup>	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
<b>I</b>	<b>Маркетинг</b>						
1.1	Анализ конкурентной среды	Директор по развитию					
1.2	Анализ ресурсной базы <sup>2</sup>	Директор отъ. за ресурсы					
1.3	Бюджет продаж ДО в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.4	Бюджет продаж ВИС в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.5	Обязательства по выполнению ГОЗ, ВТС, т.д. и фактический статус их выполнения	Директор по производству					
1.6	Количество полученных рекламаций от клиентов	ЗГД по правовым вопросам					
<b>2</b>	<b>Экономика / Финансы</b>						
2.1	Обоснование конкуренции реструктуризации (анализ наличия недостатков и упущений в работе ДО, проработка опций с целью устранения имеющихся проблем)	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Финансово-экономическая модель концепции реструктуризации в нескольких сценариях развития	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Оценка точки безубыточности для убыточных активов, в т.ч. оценка точки безубыточности для убыточных контрактов	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Уровень накладных расходов в структуре себестоимости ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.9	Уровень затрат на НИОКР, в т.ч. незавершенные НИОКР	ЗГД по продуктовым направлениям					
2.10	Анализ объектов незавершенного строительства	Директор по развитию					
2.11	Расчет производительности труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.12	Бюджет движения денежных средств, в случае наличия кассовых разрывов детализировать по периодам	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Балансы проблемных ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС только проблемных активов	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	Объем непрофильных активов ДО	1-й заместитель ГД					
2.16	Объем непрофильных активов ВИС	1-й заместитель ГД					
2.17	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.20	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.21	Анализ структуры закупок тмц по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам					
2.22	Объем складских запасов по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам					
2.23	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности	ЗГД по экономике и финансам					
2.24	Подробное обоснование причин неудовлетворительных финансовых результатов и существующих проблем (наличие посредников, занижение цен, халатность, конфликты и т.п.)	ЗГД по экономике и финансам					
2.25	Бюджет фазы О	ЗГД по экономике и финансам					
2.26	Бюджетная оценка фаз Р и И	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 3. Чек-лист фазы Опции (О)



<b>8</b>	<b>Обязательства</b>							
8.1	Кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения							ЗГД по экономике и финансам
8.2	Внутрикредитные займы ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения							ЗГД по экономике и финансам
8.3	Займы на стороне, полученные ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения							ЗГД по экономике и финансам
8.4	Полученные гарантии в т.ч. государственные, субсидии							ЗГД по экономике и финансам
8.5	Участие в ФЦП							1-й заместитель ГД
8.6	Кредитный портфель ВИС, условия привлечения средств и порядок их погашения							ЗГД по экономике и финансам
<b>9</b>	<b>Управление проектом</b>							
9.1	График реализации фазы О							1-й заместитель ГД
9.2	Оценка сроков реализации фаз Р И							1-й заместитель ГД
9.3	Постановка четких и понятных целей, для каждого этапа реструктуризации О. П. П. IV., формирование задач для их достижения (фазы ОРИМ)							1-й заместитель ГД
9.4	Риск-анализ реализации концессии по блокам							1-й заместитель ГД
9.5	Первая версия концессии реструктуризации (результаты комплексной экспертизы проблемных активов на основании СПП)							1-й заместитель ГД
9.6	Анализ направлений реструктуризации и варианты реализации концессии							1-й заместитель ГД

<sup>1</sup> Информация представляется и анализируется за три предшествующих года от текущей даты

<sup>2</sup> Документ необходим для перереабилитирующих предприятий и предприятий, производящих ресурсы сопоставляющую в составе кооперации

**Рис. 3. Чек-лист фазы Опции (О) (окончание)**

**ВИС**  
*Указать название ВИС*  
**Название проекта:** Реструктуризация ВИС  
**Этап:** I. Этап. Подготовительный  
**Фаза:** Вход в фазу Расчет (Р)  
*Указать дату начала проекта*  
**Дата начала проекта:**  
*Указать дату окончания проекта*  
**Дата окончания проекта:**  
*Указать дату отправки и версию чек-листа*  
**Дата заполнения:**  
*Указать ФИО Менеджера Проекта/воптывающие данные*  
**Менеджер проекта:**

	Блок / Подтверждающие материалы <sup>1</sup>	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
<b>1</b>	<b>Маркетинг</b>						
1.1	Маркетинговый план (сведения о заключенных и планируемых к заключению договорах на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг))	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.2	Мероприятия по увеличению портфеля заказов на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг)	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.3	Мероприятия по устранению рекламаций	ЗГД по правовым вопросам					
1.4	Прогнозный бюджет продаж ДО по направлениям	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.5	Прогнозный бюджет продаж ВИС по направлениям	ЗГД по продуктовым направлениям					
<b>2</b>	<b>Экономика / Финансы</b>						
2.1	Финансово-экономическая модель концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Бюджет фаз КОР	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Актуализация бюджетной оценки II. Этапа. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры, либо ее полное обновление (фаза II)	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Прогнозный бюджет доходов и расходов ДО на период реализации концепции в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Прогнозный бюджет доходов и расходов ВИС на период реализации концепции в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Индивидуальные мероприятия ДО по сокращению себестоимости и иных расходов	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Общекорпоративные мероприятия ВИС по сокращению себестоимости и иных расходов	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Сокращение накладных расходов ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.9	Сокращение прочих производственных расходов	ЗГД по экономике и финансам					
2.10	Сокращение управленческих расходов, в том числе расходов на персонал	ЗГД по экономике и финансам					
2.11	Оптимизация управления движением денежных средств ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.12	Прогнозный бюджет движения денежных средств ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Концентрация финансовых потоков, как источника финансирования стратегических и операционных задач ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Повышение эффективности использования свободных денежных средств ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	Прогнозный баланс проблемных активов	ЗГД по экономике и финансам					
2.16	Консолидированный прогнозный баланс ВИС, в т.ч. консолидированный прогнозный баланс ВИС, по активам	ЗГД по экономике и финансам					
2.17	Расчет бюджетных ориентиров ДО на период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Расчет бюджетных ориентиров ВИС на период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Мероприятия по сокращению складских запасов	Директор по производству					
2.20	Мероприятия по повышению эффективности организации закупочной деятельности ДО (сокращение сроков закупки, применение рамочных контрактов, ликвидация посредников в цепочке поставок, цена-качество закупок)	Директор по закупкам					
2.21	Внедрение современных технологий управления закупочной деятельностью и учета тмц <sup>3</sup> закупаемых тмц (и т.д.)	Директор по информационным технологиям					
2.22	Мероприятия по реструктуризации кредиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.23	Ликвидация просроченных долгов покупателей и заказчиков	ЗГД по экономике и финансам					
2.24	Мероприятия по устранению проблем и упущений в работе ДО, способствующих неувольнительному финансовому состоянию	ЗГД по экономике и финансам					
2.25	Мероприятия по оценке стоимости и реализации непрофильных активов ДО	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 4. Чек-лист фазы Расчет (Р)

2.26	Мероприятия по оценке стоимости и реализации непрофильных активов ВИС	ЗГД по экономике и финансам				
2.27	Мероприятия, направленные на улучшение структуры баланса и коэффициентов ликвидности	ЗГД по экономике и финансам				
2.28	Прочие мероприятия по сокращению расходов ДО	ЗГД по экономике и финансам				
2.29	Прочие мероприятия по сокращению расходов ВИС	ЗГД по экономике и финансам				
<b>3</b>	<b>Производство</b>					
3.1	Прогноз загрузки производственного оборудования на период проведения реструктуризации, с учетом запланированных к реализации и профинансированных инвестиционных проектов на текущий момент	Директор по производству				
3.2	Оптимизация производственных мощностей ДО <sup>3</sup> в разбивке по направлениям, в т.ч. вывод за периметр пустующих площадей	Директор по развитию				
3.3	Мероприятия по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям	Директор по производству				
3.4	Мероприятия по повышению производительности труда	Директор по производству				
3.5	Прогнозный план производства ДО по направлениям на период реализации реструктуризации	Директор по производству				
3.6	Прогнозный план производства ВИС по направлениям на период реализации реструктуризации	Директор по производству				
3.7	Анализ причин не выполнения плана производства, мероприятия по улучшению ситуации в ДО	Директор по производству				
3.8	Анализ причин не выполнения плана реализации, мероприятия по улучшению ситуации в ДО	Директор по производству				
3.9	Мероприятия по сокращению возвратного и невозвратного брака	Директор по производству				
3.10	Сокращение объемов незавершенного производства	Директор по производству				
3.11	Мероприятия по повышению эффективности системы учета затрат на текущие и капитальные ремонты	1-й заместитель ГД				
3.12	Внедрение современных технологий управления ТочР <sup>3</sup>	Директор по информационным технологиям				
3.13	Оптимизация складских помещений и условий хранения тмц	Директор по производству				
3.13	Внедрение современных технологий управления производством и сопровождением продукции <sup>3</sup>	Директор по информационным технологиям				
<b>4</b>	<b>Кооперация</b>					
4.1	Мероприятия по устранению проблем и улучшений в работе ДО в составе кооперации	ЗГД по продуктовым направлениям				
4.2	Оптимизация процессов внутригрупповых закупок и реализации ВИС	Директор по закупкам				
4.3	Визуальный план-поток (взаимодействия) кооперации внешних и внутренних, варианты его улучшения	Директор по закупкам				
4.4	Стратегия контракции выбора поставщиков в ДО (существующие проблемы и сложности в используемой системе) ВИС	Директор по закупкам				
4.5	Варианты применения аутсорсинга расширения/сокращения	ЗГД по экономике и финансам				
4.6	Принципы взаимодействия ДО и качество информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС (количество согласующих в цепочке, процесс доведения информации до заинтересованных лиц и т.п.)	1-й заместитель ГД				
4.7	Развитие внутренней кооперации ВИС	1-й заместитель ГД				
<b>5</b>	<b>Инвестиции</b>					
5.1	Прогнозный инвестиционный бюджет ДО в разбивке по направлениям деятельности	Директор по развитию				
5.2	Прогнозный инвестиционный бюджет ВИС по направлениям деятельности	Директор по развитию				
5.3	Оптимизация финансирования инвестиционных проектов ДО	Директор по развитию				
5.4	Анализ вариантов работы с незавершенными НИОКР	Директор по развитию				
5.5	Анализ вариантов работы с незавершенными строительными объектами	Директор по развитию				
5.6	Улучшение процессов реализации инвестиционных проектов ВИС (внедрение системы проектного управления) <sup>3</sup>	Директор по развитию				
<b>6</b>	<b>Технология</b>					
6.1	Мероприятия по повышению маржинальности низкорентабельной продукции	Директор по производству				
6.2	Мероприятия по сокращению времени и затрат на внутрипроизводственную логистику ДО	Директор по производству				
6.3	Мероприятия по сокращению объемов технологического брака внутри подразделов	Директор по производству				
6.4	Визуальный план технологических потоков полуфабрикатов по направлениям и варианты его улучшения	Директор по производству				
6.5	Проработка вариантов сокращения дублирующих производственных функций ДО на уровне ВИС <sup>3</sup>	Директор по производству				

Рис. 4. Чек-лист фазы Расчет (Р) (продолжение)

<b>7</b>	<b>Кадровый потенциал</b>							
7.1	Текущий процесс управления ДО, сфера влияния высшего менеджмента (сложности и проблемы)							1-й заместитель ГД
7.2	Расчет КРП управляющего директора ДО, заместителей директоров и руководителей управлений (департаментов) актишов, включенных в концепцию реструктуризации							ЗГД по персоналу
7.3	Расчет целевых установок КРП ДО							ЗГД по персоналу
7.4	Расчет целевых установок КРП высшего менеджмента ВИС							ЗГД по персоналу
7.5	Расчет целевых установок команды проекта							ЗГД по персоналу
7.6	Проектирование новой или изменение существующей организационной структуры ДО							ЗГД по персоналу
7.7	Корректировка текущих процессов ВИС							1-й заместитель ГД
7.8	Анализ вариантов оптимизации численности персонала ДО							ЗГД по персоналу
7.9	Анализ вариантов оптимизации численности персонала ВИС							ЗГД по персоналу
7.10	Прогноз бюджета затрат на мотивацию и развитие персонала на период реализации концепции							ЗГД по персоналу
7.11	Оптимизация ФОТ ДО							ЗГД по персоналу
7.12	Мероприятия повышения качества и своевременности исполнительной дисциплины поручений руководства ДО							Директор по информационным технологиям
7.13	Мероприятия повышения качества и своевременности исполнительной дисциплины поручений руководства ВИС							Директор по информационным технологиям
7.14	Внедрение современных технологий управления исполнительной дисциплиной <sup>3</sup>							Директор по информационным технологиям
7.15	Состав команды проекта фазы Р <sup>4</sup>							ЗГД по персоналу
<b>8</b>	<b>Обязательства</b>							
8.1	Прогнозный кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения							ЗГД по экономике и финансам
8.2	Прогноз по внутригрупповым займам ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения							ЗГД по экономике и финансам
8.3	Прогноз привлечения заемных средств ДО на стороне, условия привлечения и порядок их погашения							ЗГД по экономике и финансам
8.4	Прогноз получения гарантий в т.ч. государственных и субсидий							ЗГД по экономике и финансам
8.5	Прогноз участия в ФЦП							1-й заместитель ГД
8.6	Анализ источников финансирования ДО мероприятий концепции реструктуризации							ЗГД по экономике и финансам
8.7	Источники, сроки и порядок возврата (погашения) средств (заемных, кредитных), привлекаемых ВИС							ЗГД по экономике и финансам
8.8	Реструктуризация кредитного портфеля и снижение процентной нагрузки ВИС							ЗГД по экономике и финансам
8.9	Организация эффективной системы внутрикорпоративного финансирования ВИС							ЗГД по экономике и финансам
<b>9</b>	<b>Управление проектом</b>							
9.1	Детальный календарный план-график реализации концепции реструктуризации, в т.ч. уточненные даты реализации О. и I. Этапов реструктуризации (фазы КОР)							1-й заместитель ГД
9.2	Корректировка целей и задач этапов реструктуризации (фазы РИМ)							1-й заместитель ГД
9.3	Оценка сроков реализации фазы И							1-й заместитель ГД
9.4	План управления рисками (корректировка рисков реализации концепции при необходимости)							1-й заместитель ГД
9.5	Анализ источников финансирования мероприятий реструктуризации и инвестиционных проектов (собственные, заемные, кредитные ресурсы) и условия привлечения средств ВИС							1-й заместитель ГД
9.6	Оценка рисков и негативные факторы реализации концепции реструктуризации, а также перечень компенсационных мероприятий							1-й заместитель ГД
9.7	Сформированная концепция реструктуризации ВИС							1-й заместитель ГД
9.8	Пакет документов для утверждения на Совете директоров сформированной концепции реструктуризации ВИС и измененной организационной структуры ДО ВИС							1-й заместитель ГД

<sup>1</sup> Информация предоставляется и производится на период реализации концепции за пять следующих лет от текущей даты  
<sup>2</sup> Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсную составляющую в составе кооперации  
<sup>3</sup> В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЭО и инициирование отдельного проекта  
<sup>4</sup> При условии смены Менеджера Проекта предоставляются результаты оценки компетенций

Рис. 4. Чек-лист фазы Расчет (Р) (окончание)



<b>ВИС</b>	Указать название ВИС
<b>Название проекта:</b>	Реструктуризация ВИС
<b>Этап:</b>	II. Этап. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры
<b>Фаза:</b>	Вход в фазу Исполнение (И)
<b>Дата начала проекта:</b>	Указать дату начала проекта
<b>Дата окончания проекта:</b>	Указать дату окончания проекта
<b>Дата заполнения:</b>	Указать дату отправки и версию чек-листа
<b>Менеджер проекта:</b>	Указать ФИО Менеджера Проекта/контактные данные

	Блок / Подтверждающие материалы <sup>1</sup>	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
<b>1</b>	<b>Маркетинг</b>						
1.1	Подтверждение сбытовых параметров, обозначенных в маркетинговом плане	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.2	Подтверждение ресурсных параметров <sup>2</sup>	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.3	Своевременная реализация мероприятий по увеличению портфеля заказов на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг)	ЗГД по продуктовым направлениям					
<b>2</b>	<b>Экономика / Финансы</b>						
2.1	Финансово-экономическая модель проекта	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Бюджет проекта реализации концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Внедрение индивидуальных мероприятий в ДО по сокращению себестоимости	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Внедрение общекорпоративных мероприятий ВИС по сокращению себестоимости и иных расходов	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Достигнутый объем сокращения накладных расходов ДО (в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Достигнутый объем сокращения прочих непроизводственных расходов ДО (в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Достигнутый объем сокращения управленческих расходов, в том числе расходов на персонал (в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Достигнутый объем сокращения складских запасов (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству					
2.9	План реализации невосребованных тмз в абсолютном и денежном выражении (объем получаемой выручки)	Директор по закупкам					
2.10	План вовлечения невосребованных запасов тмз в производство (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству					
2.11	Внедрение мероприятий по повышению эффективности организации закупочной деятельности ДО	Директор по закупкам					
2.12	Уровень и структура кредиторской задолженности ДО после внедрения мероприятий	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Отсутствие просроченных долгов покупателей и заказчиков	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Внедрение мероприятий по устранению проблем и упущений в работе ДО, способствовавших недовлительному финансовому состоянию расчет эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	План реализации непрофильных активов ДО (объем получаемой выручки)	ЗГД по экономике и финансам					
2.16	План реализации непрофильных активов ВИС (объем получаемой выручки)	ЗГД по экономике и финансам					
2.17	Внедрение прочих мероприятий по сокращению расходов ДО (достигнутый объем снижения расходов в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Внедрение прочих мероприятий по сокращению расходов ВИС (достигнутый объем снижения расходов в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Достижение бюджетных ориентиров ДО в течение реализации реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)	ЗГД по экономике и финансам					
2.20	Достижение бюджетных ориентиров ВИС в течение реализации реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)	ЗГД по экономике и финансам					
2.21	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами	ЗГД по экономике и финансам					
2.22	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ВИС в соответствии с внедряемыми процессами	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 5. Чек-лист фазы Исполнение (И)

<b>3</b>	<b>Производство</b>								
3.1	Анализ фактической загрузки производственного оборудования в течение проведения реструктуризации				Директор по производству				
3.2	Реализованные мероприятия по выводу за периметр пустующих площадей				ЗГД по правовым вопросам				
3.5	Выполненные мероприятия по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям, расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				Директор по производству				
3.4	Выполненные мероприятия по повышению производительности труда расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				Директор по производству				
3.5	Контроль выполнения плана производства в течение проведения реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)				Директор по производству				
3.6	Контроль выполнения плана реализации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)				ЗГД по продуктовым направлениям				
3.7	Выполненные мероприятия по сокращению возвратного и невозвратного брака расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				Директор по производству				
3.8	Контроль объемов незавершенного производства и заделов в течение реализации реструктуризации				Директор по производству				
3.9	Выполненные мероприятия по повышению эффективности системы учета затрат на текущие и капитальные ремонты анализ полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				Директор по информационным технологиям				
3.10	Выполненные мероприятия по оптимизации складских помещений и условий хранения товара анализ полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				Директор по производству				
3.11	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в производстве				Директор по производству				
3.12	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в производстве				Директор по производству				
<b>4</b>	<b>Кооперация</b>								
4.1	Выполненные мероприятия по устранению проблем и упущений в работе ДО в составе кооперации расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				ЗГД по продуктовым направлениям				
4.2	Выполненные мероприятия по оптимизации процессов внутригрупповых закупок и реализации ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				Директор по закупкам				
4.3	Выполненные мероприятия улучшения внешних и внутренних потоков кооперации расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				Директор по закупкам				
4.4	Оптимизация стратегии контракции выбора поставщиков для ДО, расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении) ВИС				Директор по закупкам				
4.5	Варианты применения опторсанта расширение/сокращение расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)				ЗГД по экономике и финансам				
4.6	Выполненные мероприятия по улучшению качества информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)				1-й заместитель ГД				
4.7	Уровень достигнутого развития внутренней кооперации ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)				1-й заместитель ГД				
<b>5</b>	<b>Инвестиции</b>								
5.1	Оптимизация инвестиционного бюджета и финансирования ДО в течение реализации реструктуризации оценка полученного эффекта ВИС от перераспределения денежных потоков				Директор по развитию				
5.2	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в системе проектного управления				Директор по развитию				
5.3	Инициировать проекты по внедрению информационных технологий, разработать ТЭО				Директор по развитию				
<b>6</b>	<b>Технология</b>								
6.1	Внедрение мероприятий по повышению маржинальности низкорентабельной продукции расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)				Директор по производству				
6.2	Выполненные мероприятия по сокращению времени и затрат на внутрипроизводственную логистику ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)				Директор по производству				
6.3	Выполненные мероприятия по сокращению объемов технологического брака внутри переделов расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)				Директор по производству				

Рис. 5. Чек-лист фазы Исполнение (И) (продолжение)

6.4	Выполненные мероприятия по улучшению технологических потоков полуфабрикатов между переделами (цехами) по направлениям, расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству			
6.5	Своевременное внесение изменений в технологические стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами	Директор по производству			
6.6	Выполнение мероприятий по сокращению дублирующих производственных функций ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)	Директор по производству			
<b>7</b>	<b>Кадровый потенциал</b>				
7.1	График-бюджет приема сотрудников для операционной деятельности	ЗГД по персоналу			
7.2	Состав команды проекта фазы И <sup>4</sup>	ЗГД по персоналу			
7.3	Оптимизация процесса управления ДО и сферы влияния высшего менеджмента оценка полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД			
7.4	Контроль достижения целевых установок КР ДО в абсолютном и денежном выражении	1-й заместитель ГД			
7.5	Проектирование новой или изменение существующей организационной структуры ДО	1-й заместитель ГД			
7.6	Корректировка текущих процессов ВИС	ЗГД по персоналу			
7.7	План оптимизации численности персонала ДО	ЗГД по персоналу			
7.8	План оптимизации численности персонала ВИС	ЗГД по персоналу			
7.9	Фактические результаты сокращения ФОТ ДО в денежном выражении	ЗГД по персоналу			
7.10	Выполнение мероприятий по развитию и обучению персонала в течение реализации концепции реструктуризации	ЗГД по персоналу			
7.11	Выполнение мероприятий по повышению качества и своевременности исполнения дисциплины поручений ГД ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД			
7.12	Выполнение мероприятий повышения качества и своевременности исполнения дисциплины поручений руководства ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД			
7.13	Систематическая работа с персоналом реструктурируемых ДО и ВИС оценка возникающих проблем в процессе реализации концепции	ЗГД по персоналу			
<b>8</b>	<b>Обязательства</b>				
8.1	Выполнение мероприятий по оптимизации кредитного портфеля ДО, снижение процентной нагрузки оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам			
8.2	Выполнение мероприятий по оптимизации кредитного портфеля ВИС, снижение процентной нагрузки оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам			
8.3	Выполнение мероприятий по повышению эффективности системы внутрикорпоративного финансирования ВИС оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам			
<b>9</b>	<b>Управление проектом</b>				
9.1	Утвержденный график 0.II.этапов (фаза КОРИ)	1-й заместитель ГД			
9.2	Актуализация плана управления рисками	1-й заместитель ГД			
9.3	Согласованная процедура приема результатов реализации концепции реструктуризации	1-й заместитель ГД			
9.4	Корректировка целей и задач этапов реструктуризации в случае необходимости (фаза РИМ)	1-й заместитель ГД			
9.5	Утвержденный план финансирования мероприятий реструктуризации	1-й заместитель ГД			
9.6	Утвержденная концепция реструктуризации ВИС	1-й заместитель ГД			
9.7	Утвержденные изменения организационной структуры ВИС	1-й заместитель ГД			
9.8	Промежуточный контроль реализации концепции реструктуризации по средам ежмесячных отчетов в адрес акционеров, Совета директоров, генерального директора ВИС	1-й заместитель ГД			

<sup>1</sup> Отчеты о статусе выполнения мероприятий концепции реструктуризации представляются на ежемесячной основе на текущую дату

<sup>2</sup> Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсы составляющие в составе кооперации

<sup>3</sup> В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЭО и инициирование отдельного проекта

<sup>4</sup> При условии смены Менеджера Проекта предоставляются результаты оценки компетенций

Рис. 5. Чек-лист фазы Исполнение (И) (окончание)

**ВИС**  
*Указать название ВИС*  
**Реструктуризация ВИС**  
**III. Этап. Завершение реструктуризации, расчет достигнутых СТП, КРП**  
**Завершение фазы Исполнение (И)**  
*Указать дату начала проекта*  
*Указать дату окончания проекта*  
**Дата заполнения:** *Указать дату отправки и версию чек-листа*  
**Менеджер проекта:** *Указать ФИО Менеджера Проекта/Компактные данные*

	Блок / Подтверждающие материалы <sup>1</sup>	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	<b>Маркетинг</b>						
1.1	Анализ качества производимой продукции по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по продуктовым направлениям					
2	<b>Экономика / Финансы</b>						
2.1	Финансово-экономическая модель проекта	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Бюджет проекта реализации концепции реструктуризации - анализ исполнения	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Объем полученной выручки от реализации непрофильных активов ДО, расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Объем полученной выручки от реализации непрофильных активов ВИС, расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Объем полученной выручки от реализации неостребованных тем расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Анализ фактически достигнутых бюджетных ориентиров ДО по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Анализ фактически достигнутых бюджетных ориентиров ВИС по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.9	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.10	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.11	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.12	Уровень достигнутых накладных расходов в структуре себестоимости ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Расчет производимости труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Бюджет движения денежных средств ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	Консолидированный бюджет движения денежных средств ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, прошедших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам					
2.16	Балансы ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.17	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, прошедших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.20	Объем складских запасов по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.21	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.22	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.23	Анализ достижения целей, сформулированных в концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.24	Анализ наличия отклонений в достижении результатов ДО, прошедших реструктуризацию и причин: невыполнения запланированных мероприятий, не соблюдения графика реализации концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 6. Чек-лист фазы Завершение И

<b>3</b>	<b>Производство</b>								
3.1	Анализ фактически достигнутой загрузки производственного оборудования	Директор по производству							
3.2	Выполнение плана производства по итогам введения мероприятий реструктуризации	Директор по производству							
3.3	Выполнение плана реализации по итогам введения мероприятий реструктуризации	Директор по производству							
3.4	Количество возвратного и невозвратного брака по итогам проведения мероприятий реструктуризации (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по производству							
3.5	Оценка эффекта от проведения мероприятий по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям	Директор по производству							
<b>4</b>	<b>Кооперация</b>								
<b>5</b>	<b>Инвестиции</b>								
<b>6</b>	<b>Технология</b>								
<b>7</b>	<b>Кадровый потенциал</b>								
7.1	Оценка выполнения КРГ высшим менеджментом ВИС	ЗГД по персоналу							
7.2	Оценка выполнения КРГ персоналом ДО	ЗГД по персоналу							
7.3	Контроль произведенных изменений организационной структуры ВИС и внедрения новых бизнес-процессов	ЗГД по персоналу							
<b>8</b>	<b>Обязательства</b>								
<b>9</b>	<b>Управление проектом</b>								
9.1	Акт завершения реализации концепции реструктуризации операционной деятельности ВИС	1-й заместитель ГД							

<sup>1</sup> Информация представляется и анализируется на текущую дату по итогам завершения реализации концепции реструктуризации

**Рис. 6. Чек-лист Фазы Завершение И (окончание)**

**ВИС** *Указать название ВИС*  
**Название проекта:** Реструктуризация ВИС  
**Этап:** IV. Этап. Постреструктуризационный. Полученный опыт. Экспертиза СПП ВИС по итогам работы через 1-3 года.  
**Фаза:** Анализ проведенной реструктуризации (Мониторинг (М))  
*Указать дату начала проекта*  
**Дата начала проекта:**  
*Указать дату окончания проекта*  
**Дата окончания проекта:**  
*Указать дату отправки и версию чек-листа*  
**Менеджер проекта:** Менеджер Проекта/контактные данные

	Блок / Подтверждающие материалы <sup>1</sup>	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
<b>1</b>	<b>Маркетинг</b>						
1.1	Соответствие портфеля заказов маркетинговому плану	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.2	Соответствие плану производства плану поставок ресурсов <sup>2</sup>	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.3	Анализ конкурентной среды	Директор по развитию					
1.4	Бюджет продаж ДО в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.5	Бюджет продаж ВИС в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.6	Обязательства по выполнению ГОЗ, ГПВ, ВТС, ФАИП и фактический статус их выполнения	Директор по производству					
1.7	Количество полученных рекламаций от клиентов	ЗГД по правовым вопросам					
<b>2</b>	<b>Экономика / Финансы</b>						
2.1	Оценка наличия недостатков и упущений в работе ДО, возникших вновь, либо не учтенных ранее в концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Финансово-экономическая модель проекта - фактические данные	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Контроль возникновения убыточных активов в основном контуре ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Уровень накладных расходов в структуре себестоимости ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.9	Уровень затрат на НИОКР, в т.ч. незавершенные НИОКР	ЗГД по продуктовым направлениям					
2.10	Анализ объектов незавершенного строительства	Директор по развитию					
2.11	Расчет производительности труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.12	Бюджет движения денежных средств, контроль наличия кассовых разрывов	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Балансы ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, завершивших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	Объем непрофильных активов ДО	1-й заместитель ГД					
2.16	Объем непрофильных активов ВИС	1-й заместитель ГД					
2.17	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.20	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.21	Анализ структуры закупок тмз по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам					
2.22	Объем складских запасов по направлениям в динамике (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам					
2.23	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 7. Чек-лист фазы Мониторинг (М)

<b>3</b>	<b>Производство</b>								
3.1	Текущий уровень загрузки производственного оборудования ДО по направлениям и цехам	Директор по производству							
3.2	Факт выполнения плана-графика производства ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	Директор по производству							
3.3	Факт выполнения плана-графика реализации ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	ЗГД по продуктовым направлениям							
3.4	Выполнение плана-графика производства ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	Директор по производству							
3.5	Факт выполнения плана-графика реализации ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	ЗГД по продуктовым направлениям							
3.6	Количество возвратного брака в разрезе переделов (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству							
3.7	Объемы незавершенной продукции и произведенных заделов по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству							
3.8	Объемы готовой продукции по направлениям, хранящейся на складах	ЗГД по продуктовым направлениям							
3.9	Объем затрат ремонтного фонда, в т.ч. текущие и капитальные ремонты	1-й заместитель ГД							
<b>4</b>	<b>Кооперация</b>								
4.1	Наличие проблемных вопросов ДО, участвующих в кооперации для анализа и их устранения	ЗГД по продуктовым направлениям							
4.2	Объем внутригрупповых закупок с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении) в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям							
4.3	Объем внутригрупповой реализации с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении) в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям							
4.4	Выполнение мероприятий по улучшению качества информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС оценка полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении) после реализации	1-й заместитель ГД							
<b>5</b>	<b>Инвестиции</b>								
5.1	Инвестиционный бюджет ДО, ВИС по основным направлениям деятельности в динамике	Директор по развитию							
5.2	Перечень профинансированных инвестиционных проектов и статус их реализации	Директор по развитию							
5.3	Статус проекта по внедрению современных технологий управления закупочной деятельностью и учета плмц <sup>3</sup>	Директор по информационным технологиям							
5.4	Статус проекта по оптимизации производственных мощностей ДО <sup>3</sup>	Директор по развитию							
5.5	Статус проекта по внедрению современных технологий управления ТОиР <sup>3</sup>	Директор по информационным технологиям							
5.6	Статус проекта по внедрению современных технологий управления производством и сопровождения продукции <sup>3</sup>	Директор по информационным технологиям							
5.7	Статус внедрения системы проектного управления <sup>3</sup>	Директор по развитию							
5.8	Статус внедрения мероприятий повышения качества и своевременности исполнительской дисциплины поручений ГД	Директор по информационным технологиям							
5.9	Статус внедрения мероприятий повышения качества и своевременности исполнительской дисциплины поручений руководства ВИС	Директор по информационным технологиям							
5.10	Внедрение современных технологий управления исполнительской дисциплиной <sup>3</sup>	Директор по информационным технологиям							
<b>6</b>	<b>Технология</b>								
6.1	Технологическая схема для низкомаржинальной и низкорентабельной продукции	Директор по производству							
6.2	Затраты на внутрипроизводственную логистику (в абсолютном, процентном и денежном выражении)	Директор по производству							
6.3	Контроль наличия дублирующих производственных функций ВИС	Директор по производству							
6.4	Анализ объемов технологического брака внутри переделов в динамике	Директор по производству							
6.5	Контроль организации реализованных потоков полуфабрикатов между переделами (цехами) по направлениям, анализ проблем и недочетов	Директор по производству							
6.6	Соответствие стандартов регламентов и иных нормативных документов, реализованных в ДО	1-й заместитель ГД							
6.7	Соответствие стандартов регламентов и иных нормативных документов, процессам реализованным в ВИС	1-й заместитель ГД							

Рис. 7. Чек-лист фазы Мониторинг (М) (продолжение)

<b>7</b>	<b>Кадровый потенциал</b>								
7.1	Динамика численности персонала ДО								ЗГД по персоналу
7.2	Динамика численности персонала ВИС								ЗГД по персоналу
7.3	ФОТ, в т.ч. оплата труда сотрудников, работающих по договорам подряда и ГПХ								ЗГД по персоналу
7.4	Затраты на оплату листков нетрудоспособности								ЗГД по персоналу
7.5	Количество трудоустроенных инвалидов								ЗГД по персоналу
7.6	Затраты на мотивацию и развитие персонала								ЗГД по персоналу
7.7	Текущая ситуация о своевременности выполнения поручений и приказов ГЛ ДО								ЗГД по персоналу
7.8	Текущая ситуация о выполнении поручений и приказов ВИС								ЗГД по персоналу
7.9	Контроль достижения целевых показателей КР ДО в абсолютном и денежном выражении								1-й заместитель ГД
7.10	Анализ выполнения системы КРI высшим менеджментом ВИС и утверждение карты целей на постреструктуризационный период								1-й заместитель ГД
7.11	Анализ выполнения системы КРI командой проекта утверждение для них карт целей на постреструктуризационный период								ЗГД по персоналу
<b>8</b>	<b>Обязательства</b>								
8.1	Кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения								ЗГД по экономике и финансам
8.2	Внутригрупповые займы ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения								ЗГД по экономике и финансам
8.3	Займы на стороне, полученные ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения								ЗГД по экономике и финансам
8.4	Полученные гарантии в т.ч. государственные, субсидии								ЗГД по экономике и финансам
8.5	Участие в ФПП								1-й заместитель ГД
8.6	Кредитный портфель ВИС, условия привлечения средств и порядок их погашения								ЗГД по экономике и финансам
<b>9</b>	<b>Управление проектом</b>								
9.1	Закрепление изменений, реализованных в рамках разработанной концепции, инициация Проекта по поддержанию и контролю исполнения введенных мероприятий и процессов реструктуризации ВИС в ДО								1-й заместитель ГД
9.2	Ежегодная экспертиза финансовых показателей ВИС по итогам работы в постреструктуризационном периоде на протяжении одного, двух и трех следующих лет работы								1-й заместитель ГД
9.3	Анализ полученного опыта и качества реализации концепции реструктуризации ВИС								1-й заместитель ГД
9.4	Выявление эффективных и неэффективных мероприятий реструктуризации								1-й заместитель ГД
9.5	Анализ лучших и худших этапов реструктуризации ВИС								1-й заместитель ГД

<sup>1</sup> Информация предоставляется и анализируется на текущую дату в течение трех следующих лет от даты завершения реструктуризации

<sup>2</sup> Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсы, составляющую в составе кооперации

<sup>3</sup> В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЭО и инициирование отдельного проекта

Рис. 7. Чек-лист фазы Мониторинг (М) (окончание)



Чек-лист каждой фазы проекта имеет одинаковую структуру и включает 9 блоков: маркетинг, экономика/финансы, производство, операция, инвестиции, технология, кадровый потенциал, обязательства, управление проектом. Каждый блок представляет набор необходимых документов, показателей и параметров, требующих согласования. В чек-листе предусмотрена информация, о согласующих со стороны ВИС и ответственного исполнителя со стороны ДО, включенных в реструктуризацию. Чек-лист позволяет проводить мониторинг соблюдения плана-графика реализации концепции в разрезе, как запланированных мероприятий, так и сроков подготовки информационных данных и документов<sup>6</sup>.

Позиция автора состоит в том, чтобы изменять чек-лист, как обязательный документ при согласовании каждой фазы реализации концепции реструктуризации. Переход от одной к следующей фазе без согласованного чек-листа является недопустимым. Этот подход, на наш взгляд, является достаточно результативным, с точки зрения ограничения финансирования каждой фазы. Чек-лист является барьером для преждевременного финансирования проекта, в случае, если не выполнены все запланированные мероприятия фазы и не проведена должная подготовка/работа. Каждый документ, отраженный в чек-листе, проходит согласование. В качестве согласующих выступают сотрудники дирекций и департаментов ВИС в рамках своих компетенций. Перечень согласующих, отраженный в чек-листе, сформулирован на основании предварительной оценки функционала сотрудников ВИС металлургического комплекса и необходимых мероприятий. Необходимо отметить, что использование методического подхода для

согласования мероприятий концепции реструктуризации на основе чек-листа дает возможность проводить всестороннюю экспертизу ВИС и ДО, входящих в контур реструктуризации.

Применение чек-листа на базе системы электронного документооборота (далее — СЭД) позволит реализовать процесс согласования чек-листов в режиме онлайн, т.е. сэкономить время, сделать процесс более гибким и упорядоченным. Электронный чек-лист оптимизирует процесс документооборота в проекте при реализации концепции реструктуризации ВИС, поскольку объем информационных данных и потоков очень большой. Стоит отметить, что в дополнение ко всему, система СЭД также выступает хранилищем всех согласованных и согласующихся документов, а также формирует историю разработки и реализации концепции реструктуризации.

Предлагаемый методический подход к планированию проектов реструктуризации позволяет сделать важный вывод и ответить на вопросы: с чего начинать реструктуризацию столь масштабных ВИС, как правильно ее проводить, какие показатели и параметры брать во внимание, на чем основывать выводы. Описанный в статье методический подход к планированию проектов реструктуризации основан на разделении процесса реструктуризации на этапы, фазы и перечень необходимых мероприятий. Применение инструмента планирования и контроля — чек-листа, как информационного источника поставленных задач реструктуризации, повышает ценность и уровень принятия правильных управленческих решений, а также делает возможным эффективную и своевременную реализацию концепции реструктуризации ВИС..

1. Хиггинз, Роберт С. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. Пер с англ. Москва. 2013. С. 464.
2. Инновационное развитие России: проблемы и решения: монография / под ред. М.А. Эскиндарова, С.Н. Сильвестрова. Москва. 2014. С. 1376.
3. Лебедев А.Н., Магомедова М.О. Моделирование процесса развития организаций: императив устойчивости // Управленческие науки. Менеджмент. 2016. №1. С. 41-47.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – Санкт-Петербург. 1997. С. 332.
5. Лебедев А.Н. Инструментарий принятия решений в системе децентрализованных связей экономических агентов // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сборник статей в 3-х частях. Москва, 2016. – С. 65-68.
6. Контурова К.А. Жизненный цикл реструктуризации корпораций с государственным участием // Современные исследования экономических проблем: российский и зарубежный опыт: сборник трудов. Выпуск №1 (часть 2). 2016. С. 72-75.

---

# **ECONOMIC SCIENCES**

---

**Nº3 (160)  
2018**

### **Editorial Council**

*V. V. Artiakov* — Doctor of Economics, Member of Russian Academy of Engineering

*R. S. Grinberg* — Doctor of Economics, Professor, Institute of Economy of Russian Academy of Sciences, Corresponding Member of Russian Academy of Sciences

*A. G. Griaznova* — Doctor of Economics, Professor, President of Financial University under the Government of the Russian Federation

*A. G. Zeldner* — Doctor of Economics, Professor, Institute of Economy of Russian Academy of Sciences

*V. V. Ivanter* — Doctor of Economics, Professor, Director of Institute of Economic Forecasting of Russian Academy of Sciences

*N. G. Kuznetsov* — Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Academic Affairs of Rostov State University of Economics

*A. V. Meshcherov* — Doctor of Economics, Professor, Chief Editor of journal “Economic Sciences”

*V. N. Ovchinnikov* — Doctor of Economics, Professor, Southern Federal University

*A. L. Porokhovskii* — Doctor of Economics, Professor, Moscow State University named after M. V. Lomonosov

*S. N. Silvestrov* — Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation

*A. N. Shokhin* — Doctor of Economics, Professor

*M. A. Eskindarov* — Doctor of Economics, Professor, Rector of Financial University under the Government of the Russian Federation

### **Chief Editor**

*A. V. Meshcherov* — Doctor of Economics, Professor

### **Editorial Board**

*A. V. Meshcherov* — Doctor of Economics, Professor, Chief Editor of journal “Economic sciences”

*F. F. Sterlikov* — Doctor of Economics, Professor, Moscow State University of Technologies and Management named after K. G. Razumovskiy

*A. G. Zeldner* — Doctor of Economics, Professor, Institute of Economy of Russian Academy of Sciences

*V. A. Meshcherov* — Doctor of Economics, Professor

*E. V. Zarova* — Doctor of Economics, Professor

*A. E. Karlik* — Doctor of Economics, Professor, St.-Petersburg State University of Economy and Finance

*N. G. Kuznetsov* — Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Academic Affairs of Rostov State University of Economics

*O. J. Mamedov* — Doctor of Economics, Professor, Southern Federal University

*V. N. Ovchinnikov* — Doctor of Economics, Professor, Southern Federal University

*S. N. Silvestrov* — Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation

*G. D. Fainstein* — PhD in Economics, Tallinn University of Technology

### **Computer editing and design**

*A. S. Golubev*

The journal is included in the list of the Higher Accreditation Committee of The Ministry of Education and Science of Russia of the leading scientific journals and publications issued in the Russian Federation, where the main scientific results of the scientific theses for the degrees of Doctor and Candidate of Science can be found

Founder: LLC “Economic Sciences”  
Address: 125057, Moscow, Chapaevskii per., 3-775  
E-mail: info@ecsn.ru  
WWW: http://ecsn.ru

The Certificate of registration of mass media:  
ПИ № ФС77–21147 from 28.06.2005

Subscription index 20387 (Agency “Rospechat”)

ISSN 2072–0858

Issue date 31.03.2018.  
Format 60x84/8  
Printed signatures 11.86  
500 copies

Printed by “24 Print” Ltd

## CONTENTS

### ECONOMIC THEORY

- Dyadunov D.V.** Modern features of reproduction of military public goods ..... 92
- Vdovenko A.A.** Problems of criterial estimation of small business ..... 92

### ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

- Filippova J.V., Pogodina V.V.** The real sector of the economy and the rehabilitation potential of the institution of bankruptcy ..... 95
- Chililov A.M.** Tax institutional consulting ..... 96
- Sosunova L.A., Khairova S.M.** Optimization of transport services on the basis of adaptability of management decisions ..... 96
- Li Yanjie** Analysis of risks of oil products transportation from Russia to China ..... 96
- Blinov S.V.** Topical issues of quality assurance and safety of medical care ..... 97

### FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT

- Slavin S.N.** The reasons of high interest rate of the Russian Central Bank ..... 98
- Tretyakov D.E.** Benefits of innovative and technological development of banking operations for customers, banks, and the state ..... 98
- Popova M.A.** Theoretical approaches to the definition of public services ..... 99
- Ermolenko A.V.** Financial control in the contract system in terms of integration of budget and procurement processes ..... 99
- Pereverzeva V.V.** Organizations' financial strategy under insolvency ..... 99
- Kontaurova K.A.** Methodical approach to planning the projects of vertically integrated structure restructuring ..... 100

## ECONOMIC THEORY

### MODERN FEATURES OF REPRODUCTION OF MILITARY PUBLIC GOODS

© 2018 Dyadunov Denis Vladimirovich

PhD in Economics

Financial University under the Government of Russian Federation

125993, Moscow, Leningradsky pr., 49

E-mail: denis-dyadunov@yandex.ru

The purpose of article was the research of influence of military production and consumption on development of national economy. In article modern features of reproduction of military goods are considered. It is defined that regularity of military consumption is increase in a share of purchases and reduction of monetary payments. Regularity of military consumption is also transformation of the state military market mainly in the market of military equipment and arms. It is established that military production shows stability during general crisis, but slows down development of national economy during rise.

*Key words:* national wealth, public welfare, public reproduction, public good, military good, military industrial complex.

#### References

1. Burlakov M. *Voennoe potrebleniye i kapitalisticheskoye vosproizvodstvo*. – Moscow: Mysl, 1969. – p. 279 [Бурлаков М. И. *Военное потребление и капиталистическое воспроизводство*. – Москва: Мысль, 1969. – 279 с.]
2. Matrizaev V. *Ob osnovnykh napravleniyah nauchno-tehnologicheskoy osnovy ekonomicheskogo rosta / Devyatnadtzaty megdunarodnye Plehanovskyye chtenyia*. – REA im. G. V. Plehanova. - Tashkent. – 2006. – p. 116-117 [Матризаев В. Д. *Об основных направлениях обновления научно-технологической основы экономического роста / Сб. тр. «Девятнадцатые международные Плехановские чтения»*. – РЭА им. Г. В. Плеханова, филиал РЭА им. Г. В. Плеханова в г. Ташкент. 2006. – с. 116-117]
3. Gordienko D. V. *Interrelation of war, policy and economy: analytical report*. – Moscow: Center of strategic estimates and forecasts (CSEF). – p. 23 [Гордиенко Д. В. *Взаимосвязь войны, политики и экономики: аналитический доклад*. – Москва: Центр стратегических оценок и прогнозов, 2008. – 23 с.]
4. Goldstein J. *Long cycles: prosperity and war in the modern age*. – Yale university press. – 1988. – p. 433 [Голдштейн Дж. *Длинные циклы: процветание и войны в современную эпоху*. – Йельский ун-т. – 433 с.]
5. Tausch A. *War cycles*. // *Social Evolution and History*. 2007. Vol. 6. №2. – p. 39-74 [Тауш А. *Военные циклы / Общественная эволюция и история*. 2007 г. т. 6. №2. – с. 39-74].
6. Keynes J. M. *General theory of employment, percent and money*. – Moscow: Helios, 1999. – p. 352 [Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег*. – Москва: Гелиос, 1999. – 352 с.]

### PROBLEMS OF CRITERIAL ESTIMATION OF SMALL BUSINESS

© 2018 Vdovenko Anatoly Anatoljevich

PhD in Economics, Associate Professor

Tver State University

E-mail: A-Vdovenko@yandex.ru

The development of small business in Russia is facing new challenges due to changes in the criteria for assessing this sector of the economy, allowing large businesses to actively develop in the small business, modifying the small business sector and the competitive environment as a whole.

*Key words:* small business, problems of small business development, state support.

In modern economy, small business is actively developing. Every year new small and micro enterprises are created. There is an increase in the number of this sector of the economy. It would seem that small

businesses should play an increasingly important role in the economy. However, in reality for a number of reasons this does not happen. If we consider the small business sector in terms of its contribution to

GDP, it becomes clear that the development of small businesses has difficulties. There is a decrease in the funds allocated to this sector. If in 2015 it was 17 billion rubles, in 2016 - 12 billion rubles, then in 2017 - 7.5 billion rubles .

The number of enterprises and organizations belonging to the sphere of small and medium business (including microbusiness) is growing according to official data. However, its share in GDP remains relatively low for the Russian market economy. The share of GDP in small and medium-sized enterprises, including microenterprises and individual entrepreneurs, in 2015 was 19.9%, increasing from 19.4% in 2011; including the share of small and microenterprises increased by 0.7 percentage points and reached 13.8% .

The sector itself is rather heterogeneous. Increasingly, the term «small and medium business» is used in connection with the adoption of the Federal Law No. 209-FZ of July 24, 2007 «On the development of small and medium-sized business in the Russian Federation». In recent years, it has been amended. Many of them are positive. Legislatively, there was a big advance in comparison with the Federal Law of June 14, 1995 No. 88-FZ «On state support of small business in the Russian Federation». Many legislative ambiguities were eliminated.

However, this legislative development has a downside. In our opinion, it is Law No. 209-FZ that allows large businesses to actively develop on the small field. For effective development of small busi-

ness it is necessary to divide small business into two separate sectors: small business, created by large and independent, independent small business. However, in the law of this separation, in fact, no.

This opens up wide opportunities for the formation of large business networks, franchising and others, which can not be attributed to small businesses. Large business has received complete freedom to develop in a small environment. The market is a competitive environment, so a free small business is being pushed out of the market «in a natural way». After all, he is not able to compete with the networks of big business. Thus, the law can not perform effectively functions to support small businesses. In this case, there is support for the development of networked large businesses under the guise of small. For example, the criteria for referring to the small business sector create ample opportunities for the formation of the large business sector under the guise of small businesses. (Table 1.)

Many large business enterprises can now have up to 49% of the participation in the authorized capital of LLC for the small and medium business sector, including the micro-business. This very large share guarantees control over a small firm. As practice shows, the limitations of large business is very successful.

Another important point is that the annual income from entrepreneurial activity for inclusion in the small and medium business sector is very high for the Russian economy. This allows the large to eas-

**Table 1. Criteria for a small enterprise-2017**

№	Criterion	Limit value		
		Microenterprise	Small business	Medium-sized enterprise
1*	<b>For LLC:</b> The total share of participation in the authorized capital of LLC state, constituent entities of the Russian Federation, municipalities, public, religious organizations, foundations	25%		
2*	<b>For LLC:</b> The total share of participation in the authorized capital of LLCs of other organizations that are not subjects of small and medium business, as well as foreign organizations	49%		
3	<b>For all:</b> Average number of employees for the previous calendar year	15 people	100 people	250 people
4	<b>For all:</b> Income from business (amount of revenue and non-operating income) excluding VAT for the previous calendar year	120 million rubles.	800 million rubles.	2000 million rubles.

\* (For exceptions see clause 1 of Part 1 of Article 4 of the Law of July 24, 2007 No. 209-FZ. From 01.08.2016 to 01.07.2017 joint-stock companies may be referred to the NSR only in rare cases. Namely: if they simultaneously meet the criteria 3 and 4, indicated in the table, and thus fall into one of the categories of organizations listed in paragraphs. «B» - «d» item 1 of Part 1.1 of Art. 4 of Law No. 209-FZ. For example, if AO shares are traded on the securities market and refer to the high-tech (innovative) sector of the economy (Letters of the Federal Tax Service of 10.10.2016 No. ГД-4-14 / 19140 @, from 07.09.2016 №СД-4-3 / 16672 @).

ily adapt to the criteria of small businesses. In fact, the big business falls under the small business sector. Even if we consider the micro-business, then the annual income of 120 million rubles. for a company of up to 15 people. A very large amount in modern Russian realities. A campaign that has such an income is unlikely to need support. It will, rather, require investment for expansion and development, not for survival. For small businesses themselves, this is a very large amount of annual income, but for a large one - no. And you can safely receive benefits from the state. This applies not only to the micro-business, but also to the small and medium. Annual income from entrepreneurial activities in 800 million rubles. for the campaign up to 100 people. and 2 billion rubles. for medium-sized businesses with a population of up to 250 people. obviously overstated. This is a favorable environment not for small, but for big business. In fact, we believe that the European experience was taken as the basis, where enterprises with up to 10 employees and 2 million euro of annual revenue are classified as microenterprises. In this respect, the general criteria of the EU and RF are very close. However, the drawback is that the difference in the development level of the EU and RF economies is not taken into account. Direct copying will not benefit, and harm will not allow Russian small business to be effective.

For example: in some regions, facts of business fragmentation into smaller ones have been established, and financial support is provided annually to the same SME entities. In the Kaluga region, all financial support was spent by four LLC, co-founded by the same individual. In the Bryansk region of 60 Jurassic. persons who received support, 22 organizations were registered immediately before receiving assistance .

Indirectly, this negative effect of overstated criteria is indicated by the fact that the number of employed workers in this sector is declining. The reason for this can be both actual reduction, and care in the shadow. Also, the indicator of underdevelopment of small business in Russia may be the weak credit activity of small businesses. The state program for supporting small and medium-sized businesses, for which 120 billion rubles was allocated from the federal budget, did not achieve its goals. Thus, only 0.1% of small business entities could receive preferential loans.

The total volume of lending to small businesses in Russia in two years decreased from 5.4 to 4.9 trillion. rub. The share of soft loans under state guaran-

tees, for which the support program was created, was only 4.8% .

In fact, the problems of small business are the same as they were at the dawn of its formation in modern Russia. However, now the big business is actively interfering in this environment already on a legislative basis. Weakness and ineffectiveness of support, unfair, in fact, not market competition make small businesses go into shadow. In fact, this is a departure from competition with big business, a rejection of a direct fair market struggle, due to the underdevelopment of the institutional environment for small businesses. Going into the shadows allows you to avoid competition, reduce costs, get rid of administrative and tax burdens in a non-market way. The shadow economy is a serious problem for Russia. In the shadow is 33.7% of Russia's GDP, the IMF experts estimated: in monetary terms it is about 32 trillion rubles. in year. The maximum share of the shadow economy, according to the IMF, in Russia was fixed in 1997 - 48.7%, and the minimum - before the collapse in oil prices in 2014. - 31%.

According to the shadow share, the Russian economy is 2-4 times higher than that of developed countries (the USA, the Netherlands, Japan or Singapore) and is on par with the states of Africa or individual countries of Asia (for example, Pakistan) .

Small business is actively replenishing the shady environment. Therefore, the growth in the number of small and medium-sized businesses can be explained. This is primarily the growth of large business networks in a small environment. Small independent business has not been noticeable against the background of growing large business networks and often goes into the shadows. This is evidenced by data on the number of employed in this sector of the economy. Thus, the total number of people employed in small business in the country continues to decline: in 2010, there were 22 million people, as of January 1, remained 18 million, and by December 10, 2017 - 16 million . Such data do not speak of the growth of this sector, but of its reduction. Formally, according to modern criteria, the number of this sector is growing, but actually shrinking. Growth is provided by changing the criteria for assessing the small enterprises themselves in the direction of their increase. If before the summer of 2015. microenterprises were enterprises with an annual income of 60 million rubles, then from the second half of 2015. to date - already 120 million rubles. - for small enterprises, the criterion was also changed in the direction of growth from

400 to 800 million rubles. The share of participation in the authorized capital of a small enterprise of other commercial organizations that are not subjects of small and medium-sized business has increased - from 25% to 49%.

Such conditions of development confirm the political economy thesis of eliminating small business in a monopolized economy. This is happening in the Russian economy.

To solve this problem, it is necessary to clearly separate small businesses into independent and

small businesses dependent on large ones. It is also necessary to revise the criteria for the annual income from entrepreneurial activity for independent small businesses in the direction of reducing them, as well as to reduce the share of participation in the authorized capital for large businesses. Support should be provided only to independent small businesses. This will help to save budget funds and develop an independent small business, will contribute to the development of a competitive environment in the economy.

#### References

1. Small and medium business: 40% of Russia's GDP by 2030? [Electronic resource] // [http://businessofrussia.com/2017\\_03/monitoring/item/1531-vvp.html](http://businessofrussia.com/2017_03/monitoring/item/1531-vvp.html) [The title from the screen, the access mode is free].
2. Small and medium-sized businesses reduced the economy's decline [Electronic resource] // <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/03/30/683339-malii-srednii-biznes> [Title from the screen, access mode free].
3. Criteria for a small enterprise-2017 table with new rules [Electronic resource] // <http://www.klerk.ru/buh/articles/463222> [Title from the screen, access mode free].
4. The government is winding down the small business support program [Electronic resource] // <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/pravitelstvo-svorachivaet-programmu-podderzhki-malogo-biznesa-1002399934> [Screen title, access mode is free].
5. The Accounting Chamber acknowledged the failure of the state program to support small business [Electronic resource] // <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/schetnaya-palata-priznala-proval-gosprogrammy-podderzhki-malogo-biznesa-1013608883> [The title with screen, access mode is free].
6. The IMF considered the shadow economy of the Russian economy [Electronic resource] // <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/mvf-poschital-tenevoy-tret-rossiyskoy-ekonomiki-1015035022> [Screen title, access mode free].
7. The Accounting Chamber acknowledged the failure of the state program to support small business [Electronic resource] // <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/schetnaya-palata-priznala-proval-gosprogrammy-podderzhki-malogo-biznesa-1013608883> [The title with screen, access mode is free].
8. Criteria of attribution to small business entities in 2017 [Electronic resource] // <https://www.regberry.ru/mally-biznes/subekty-malogo-predprinimatelstva-kriterii-otneseniya> [Title from the screen, access mode free].

## **ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY**

### **THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY AND THE REHABILITATION POTENTIAL OF THE INSTITUTION OF BANKRUPTCY**

© 2018 Filippova JulianaViktorovna

© 2018 Pogodina Vera Vladimirovna

Doctor of Economics, Professor

St. Petersburg State University of Economics

191023, St. Petersburg, Sadovaya st., 21

E-mail: [yuliana\\_fili@mail.ru](mailto:yuliana_fili@mail.ru), [pogodina.vera@yandex.ru](mailto:pogodina.vera@yandex.ru)

In the context of the global financial crisis and the economic sanctions imposed by a number of Western countries, Russian enterprises of the real sector of the economy found themselves on the verge of bankruptcy. Current bankruptcy rehabilitation proceedings are ineffective. The article analyzes the disadvantages of the institution of bankruptcy and proposes possible directions for improving each of its components.

*Key words:* real sector, crisis management, financial performance, insolvency, institution of bankruptcy, rehabilitation potential, bankruptcy diagnostics, sanction.



## **TAX INSTITUTIONAL CONSULTING**

© 2018 Chililov Ali Magomedovich  
Doctor of Economics, Professor  
Moscow Institute of Economics  
109390, Moscow, Artukhinoy str., 6/1  
E-mail: pravo-vest@bk.ru

This article considers the principles, methods and procedures for personnel management applied to the institutional area. It also highlights the main approaches to understanding the labor content of institutional factors. The concept and content of institutional consulting, as well as the special aspects of individual institutional consulting are disclosed.

*Key words:* tax consulting, institutional competence, personnel management, institutional techno-structure, economic agent.

## **OPTIMIZATION OF TRANSPORT SERVICES ON THE BASIS OF ADAPTABILITY OF MANAGEMENT DECISIONS**

© 2018 Sosunova Liliana Alekseevna  
Doctor of Economics, Professor  
Samara State University of Economics  
443090, Samara, Sovetskoy Armii str., 141

© 2018 Khairova Saida Mendalieva  
Doctor of Economics, Professor  
Siberian State Automobile and Road University  
443090, Omsk, prospect Mira, 5  
E-mail: kafedra-kl@yandex.ru, saida\_hairova@mail.ru

In the article the directions of achievement of adaptability of administrative decisions in the course of rendering transport services are offered. The mechanism of implementation of the main positions of the Transport strategy in the Russian regions on the basis of the development of urban passenger transport optimization programs is presented. It is proposed to use logistic tools both for continuous improvement of transport services, identification of consumer preferences and market opportunities, and as a basis of management strategy that contributes to the generation and implementation of innovations.

*Key words:* transport services, transportation process, adaptability, quality standard, optimization.

## **ANALYSIS OF RISKS OF OIL PRODUCTS TRANSPORTATION FROM RUSSIA TO CHINA**

© 2018 Li Yanjie  
Saint-Petersburg State University of Economics  
191023, St. Petersburg, Sadovaya st., 21  
E-mail: cakie@yandex.ru

The article is devoted to the analysis of the risk component when transporting oil and oil products from Russia to China. The main trends of the Russian export market and the import market of China are considered. The main types of transportation of oil products are analyzed, the advantages and disadvantages of each of them are established. The classification of transport enterprise risks is presented, it is concluded that its basis is too complex for using traditional types of analysis.

*Key words:* transportation of oil products, risks, logistics risks, Russian-Chinese relations, transport enterprise risks

**References:**

1. Novak A. V. Results of the work of the fuel and energy complex of the Russian Federation in the first half of 2016. Prospects and challenges for 2016. Moscow, 2016, 36 p. URL: <https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf/5660/63767> (in Russian).
2. Tsenina T. T., Tsenina E. V. Urovni slozhnosti operacij v tsepyah postavok I risk management [Levels of complexity of operations in supply chains and risk management]. In the collection: Proceedinds of the XIV International Scientific and Practical Conference “Logistics: current trends of development”. 2015. Pp. 367–369. (in Russian)
3. Gulakova O. I. Modelirovanie potrebleniya nefti v Kitae: perspektivy dlya Rossii [Modeling of oil consumption in China: prospects for Russia] // Vestnik SPbGU = Bulletin of St. Petersburg State University. Ser.5. Issue 3. Pp. 52–66. (in Russian)
4. Akimov V.A, Sokolov Yu. I. Riski transportirovki opasnyh gruzov [Risks of transportation of dangerous goods]. Moscow, 2011, 276 p. (in Russian).
5. Yakovlev V. V. Ekologicheskaya bezopasnost. Ocenka riska: monografiya [Environmental Safety. Risk assessment: monograph]. St. Petersburg, 2007, 476 p. (in Russian)
6. Tsenina T. T., Tsenina E. V. Urovni slozhnosti operacij v tsepyah postavok I risk management [Levels of complexity of operations in supply chains and risk management]. In the collection: Proceedinds of the XIV International Scientific and Practical Conference “Logistics: current trends of development”. 2015. Pp. 367–369. (in Russian)
7. Novak A. V. Results of the work of the fuel and energy complex of the Russian Federation in the first half of 2016. Prospects and challenges for 2016. Moscow, 2016, 36 p. URL: <https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf/5660/63767> (in Russian).
8. Afanasyeva N. V., Semenov V. P., Shamina L. K. Upravlenie riskami deyatelnosti transportnyh predpriyatij [Risk management of the activity of transport enterprises] // Ekonomika I predprinimatelstvo = Economics and Entrepreneurship. 2017. No. 8–1 (85–1). Pp. 451–456. (in Russian)

**TOPICAL ISSUES OF QUALITY ASSURANCE AND SAFETY OF MEDICAL CARE**

© 2018 Blinov Sergei Valerievich

Ph.D. in Medicines, Chief Doctor Road Clinical Hospital Samara station

Open joint-stock company “Russian railways”

12, Agibalova str., Samara, 443041

Healthcare reform in the Russian Federation involves profound changes in the management of health-care institutions. The quality of medical care and patient satisfaction should be the main criteria for the effectiveness of the health system.

*Key words:* effective functioning of the health care institution of the Russian Federation, the procedures and standards of medical care, the quality of medical care, the safety of medical care, the reformation of health care, the system of quality and affordable medical care, standardization of medical care

**References**

1. Federal law of the Russian Federation of November 21, 2011. № 323 «On the basics of public health in the Russian Federation».
2. Revina S. N., Kuzmina N. M., Blinov S. V. Economic and legal aspects of improving the system of motivation // Questions of Economics and law, 2016. № 4..Pp. 14–19.
3. Revina S. N. Theoretical problems of legal regulation of market relations in Modern Russia: the dissertation on competition of a scientific degree of doctor the faculty of law Sciences, Nizhny Novgorod Academy of the MIA of Russia, Samara, 2008. — 544 pages.
4. Resolution of the Government of the Russian Federation of April 16, 2012 № 291 «On licensing of medical activity».
5. Revina S. N., Kuzmina N. M., Blinov S. V. Formation and implementation of key performance indicators and assess the quality of medical services of NUZ JSC «RZHD» (on the example of NUZ «Railway clinical hospital at the station Samara JSC «RZD») // Economics, 2016. № 6. Pp. 20–25.
6. Revina S. N., Kuzmina N. M., Blinov S. V. Actual problems of formation of the system of target indicators of efficiency of health care institutions // Questions of economy and law, 2017. № 3. Pp. 83–90.
7. Revina S. N. Theoretical problems of legal regulation of market relations in Modern Russia: the dissertation on competition of a scientific degree of doctor the faculty of law Sciences, Nizhny Novgorod Academy of the MIA of Russia, Samara, 2008. — 544 pages.

---

## **FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT**

---

### **THE REASONS OF HIGH INTEREST RATE OF THE RUSSIAN CENTRAL BANK**

© 2018 Slavin Sergei Nikolaevich  
 Head of branch's small and middle business  
 at St. Petersburg branch JSC «Ural Bank of reconstruction and development»  
 E- mail: sergeys19@yandex.ru

A brief analysis about relatively high interest rate of the Russian Central Bank in 2017 in comparison with the level of inflation is given in the article. This analysis is based on monthly information about inflation in 2017, the level of money supply, as well as, on the current level of interest rates. Also, in the article is considering the prerequisites to the more intensive decreasing of the interest rate of the Russian Central Bank and obstacles to this way. In spite of historically low level of interest rate of the Russian Central Bank, in the article is considering the reasons of today's high level of interest rate in compare with the inflation. Also, the article shows a brief prediction of further changing of interest rate of the Russian Central Bank.

*Key words:* Central Bank of the Russian Federation; economy; interest rate; inflation; Russia; loan.

#### **References**

1. A. L. Kudrin Inflation: Russian and global tendencies // economy Questions. 2007. No. 10. C.

### **BENEFITS OF INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF BANKING OPERATIONS FOR CUSTOMERS, BANKS, AND THE STATE**

© 2018 Tretyakov Dmitriy Evghenievich  
 State University of Management,  
 109542, Moscow, Ryazan Avenue 99.  
 E-mail: Tretykovdmitriy@yandex.ru

With the increasing digitalization of the economy, the banking sector is undergoing intensive, innovative transformations. A survey of economic literature allowed the identification and analysis of the benefits of innovative and technological development in the banking sector for consumers of banking services, banks, and the state.

*Key words:* banks, banking system, bank customers, innovative technology, benefits of innovative development in banking

#### **References**

1. Indeks proniknoveniya finansovo-tekhnologicheskikh uslug v Rossii [The index of penetration of financial and technological services in Russia] EY.com URL: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-fintech-index-russia-rus/%24FILE/EY-fintech-index-russia-eng.pdf> (date of circulation: 16.11.18).
2. Razmyvanie granic: Kak kompanii segmenta FinTech vliyayut na sektor finansovykh uslug [Blurring of borders: How FinTech segment companies affect the financial services sector] PWC URL: <https://www.pwc.ru/en/banking/publications/fintech-global-report-rus.pdf> (circulation date: 17.02. 2018).
3. Timchenko A. A. Bankovskie innovacii kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti regional'noj bankovskoy sistemy [Bank innovations as a factor of increasing the competitiveness of the regional banking system] Nauchnyy zhurnal KubGAU — Scientific Journal of KubSAU. 2013. № 91. P. 1288–1299
4. Balakina R. T. Vliyanie innovacij na razvitie bankovskogo biznesa [The Influence of Innovations on the Development of Banking Business] Vestnik Omskogo Universiteta. Series: The Economy. 2011. № 1.
5. Gadisova T. M. Rol' finansovykh innovacij v formirovanii konkurentnykh preimushchestv kommercheskikh bankov Rossii [The Role of Financial Innovations in Forming the Competitive Advantages of Commercial Banks of Russia] KE. 2011. № 9. P. 127–131
6. Ermolenko O. M. Bankovskie innovacii kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti kreditnykh organizacij na sovremennom ehtape ih funkcionirovaniya [Banking innovations as a factor of increasing the competitiveness of

- credit institutions at the present stage of their functioning] Nauchnyj vestnik YUIM. 2014. № 1. P. 59–65
7. Lomakin N. I., Samorodova I. A. Ehffektivnost' sistem distancionnogo bankovskogo obsluzhivaniya klientov [Efficiency of systems of remote bank customer service] Prostranstvo ekonomiki. 2009. № 2–2. P. 183–18655

## THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF PUBLIC SERVICES

© 2018 Popova Maria Andreevna  
The Department of Public Finance  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
125993, Moscow, Leningrad pr-t, d. 49

In the last decade the interaction of the state and citizens in the social sphere has changed significantly. Today there are many forms of public services. This article examines their classification, the main features and forms.

*Key words:* public goods, a pure good, a mixed good, public services, a government, a budget, public services of pure type, public services of mixed type.

## FINANCIAL CONTROL IN THE CONTRACT SYSTEM IN TERMS OF INTEGRATION OF BUDGET AND PROCUREMENT PROCESSES

© 2018 Ermolenko Anna Vladimirovna  
Head of Department of preliminary control of the Department of the Treasury execution of the budget of the Finance Committee of Leningrad region

This article is devoted to the study of control mechanisms in the field of procurement of goods, works and services, as well as software products designed to ensure the procurement and budgetary processes. The aspects of the current legislation in the above-mentioned sphere are considered in detail. Special attention is paid to the analysis of the main indicators of activity of financial body of the subject of the Russian Federation.

*Key words:* contract system, public procurement, procurement control, unified information system (UIS), integration.

### References

1. On the contract system in procurement of goods, works, services for state and municipal needs (part 5, article 99): the Federal law dated 5 April 2013 No. 44-FZ (with changes and additions). — Access from the reference legal system “ConsultantPlus”.
2. URL: <http://goszakaz.lenobl.ru/purchaseOfRegister.do>
3. About the order of maintaining the register of the contracts signed by customers and the register of contracts containing the data which are the state secret: the order of the Government of the Russian Federation of November 28, 2013 No. 1084 (with changes and additions). — Access from the reference legal system “ConsultantPlus”.

## ORGANIZATIONS' FINANCIAL STRATEGY UNDER INSOLVENCY

© 2018 Pereverzeva Valentina Viktorovna  
PhD in Economics  
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)  
Moscow, Russian Federation  
E-mail: [vv.pereverzeva@migsu.ranepa.ru](mailto:vv.pereverzeva@migsu.ranepa.ru)

It explores a mechanism to ensure organization's financial sustainability under insolvency. It is shown, that anti-crisis program should focus not only on restoring financial sustainability, but on the goals achievement under the post-crisis period as well. It was considered, that such an approach enhances insol-

vency process effectiveness, increases its rehabilitation focus and relationship with development strategy.

*Key words:* crisis management, bankruptcy, insolvency, insolvency, strategic analysis, financial strategy, financial recovery, financial stability

#### References

1. Ryakhovskaya A.N., Kovan S. E. (2018). Antikrizisnoye upravleniye: teoriya i praktika: uchebnik [Anti-crisis management: theory and practice: a textbook]. M.: KnoRus, 378 p.
2. Federal Law No. 127-FZ of October 26, 2002 «On insolvency (bankruptcy)». URL.: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_39331/)
3. Protседury bankrotstva: statisticheskiye dannyye EFRSB za 2015–2017 gg. Prilozheniye. [Procedures of bankruptcy: statistical data for the EFRSB for 2015–2017 gg. Application]. URL.: [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)
4. Grant Robert (2016). Sovremennyy strategicheskyy analiz: uchebnik dlya slushateley, obuchayushchikhsya po programme «Master delovogo administrirovaniya» [Modern strategic analysis: a textbook for students studying under the Master of Business Administration program]/ Robert Grant; [per. s angl. I. Malkova]. 7-ye izd. M. [i dr.]: Piter, 537 p.
5. Soldatenkov Y.U. (2017). Sovremennyye informatsionnyye tekhnologii kak imperativ effektivnogo anti-krizisnogo upravleniya [Modern information technologies as imperative of effective anti-crisis management] // Effektivnoye antikrizisnoye upravleniye, n. 1 (100), pp. 50–53.
6. Pereverzёva V.V. (2017). Strategicheskyy analiz v sisteme antikrizisnogo upravleniya na osnove proyektnogo podkhoda [Strategic analysis in the system of anti-crisis management on the basis of the project approach] // ETAP: Ekonomicheskaya teoriya: analiz, praktika. n 6, pp.48–56.
7. Rybalka A., Sal'nikov V. (2017). Bankrotstva yuridicheskikh lits v Rossii: osnovnyye tendentsii IV kvartal 2016 (itogi goda) — nachalo 2017 g. Tsentр makroekonomicheskogo analiza i kratkosrochnogo prognozirovaniya [Bankruptcy of legal entities in Russia: main trends Q4 2016 (year results) — early 2017. Center for Macroeconomic Analysis and Short-term Forecasting]. M.: NIU VSHE, 2017, 25 p.
8. Safonova A.S. (2016). Bankrotstvo predprinimatel'skikh struktur: ekonomicheskoye soderzhanie, normativno-pravovoye regulirovaniye, primeneniye preventivnykh metodov antikrizisnogo upravleniya [Bankruptcy of Entrepreneurial Structures: Economic Content, Normative-Legal Regulation, Application of Preventive Methods of Anti-Crisis Management] // Voprosy ekonomiki i prava, n. 12, pp. 92–97.
9. Protседury bankrotstva: statisticheskiye dannyye EFRSB za 2015–2017 gg. [Procedures of bankruptcy: statistical data for the EFRSB for 2015–2017 gg.]. URL.: [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)
10. Protседury bankrotstva: statisticheskiye dannyye EFRSB za 2015–2017 gg. Prilozheniye. [Procedures of bankruptcy: statistical data for the EFRSB for 2015–2017 gg. Application]. URL.: [bankrot.fedresurs.ru](http://bankrot.fedresurs.ru)

### METHODICAL APPROACH TO PLANNING THE PROJECTS OF VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURE RESTRUCTURING

© 2018 Kontaurova Ksenia Alekseevna

Head of financial planning and analysis JSC “Scientific and production Corporation “Uralvagonzavod”  
Russia, Moscow 119049, Moscow, ul Bolshaya Yakimanka, d. 40

Financial University under the Government of the Russian Federation  
125993, Moscow, Leningrad PR-t, d. 49

E-mail: [ks.kon@outlook.com](mailto:ks.kon@outlook.com)

A methodological approach to plan restructuring project of vertically integrated structures (hereinafter — VIS) of metallurgical complex has been well founded by the author. The method is based on the application of a check-list. Check-list's actions have to match each phase of the restructuring concept. The check-list is a tool which uses at every phase of implementation of the restructuring concept. The check-list is made possible to rationalize the key performance indicators and necessary documents. The methodological approach for planning of the restructuring projects on the basis of the check-list is increased quality and efficiency of carry-out the restructuring. This makes it possible to monitor the relevant restructuring activities in a timely manner. The existing statutory and methodological framework for the restructuring of the VIS in the metallurgical complex does not give a full answer to a number of issues. For

---

example, how to start restructuring such large-scale structures and properly implement it, what indicators and parameters to take into account for substantiation of conclusions. The methodological approach as a tool is made available to understand the true state of the corporate operational performance, structure of information data when making an expert examination of restructuring. Check-list is established the basis for make database for managerial decision-making. The concept of restructuring, in our opinion, is a system of solutions to identified problems and shortcomings in the work of the VIS, based on the developed activities related to each other. The methodological approach as a tool has been described the directions of the restructuring and action list of activities at each phase of the project. This increases the comparability of asset actions within the restructuring project.

*Key words:* the concept of restructuring, methodological approach, planning of restructuring, check-list, project.