

Правительство Российской Федерации  
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(Финансовый университет)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе  
д-р эконом. наук, профессор

\_\_\_\_\_ В.В. Масленников

« » \_\_\_\_\_ 2019 г.



ОТЧЕТ

О НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

по общеуниверситетской комплексной теме: **«Новая парадигма  
общественного развития в условиях цифровой экономики»**

Направление исследования: **«Реальный сектор в условиях новой промышленной  
революции»** (рук. Абдикеев Н.М.)

Подтема: **«Российские компании в условиях Индустрии 4.0»**  
(рук. Беляева И.Ю.)

Руководитель подтемы НИР  
профессор департамента  
«Корпоративных финансов  
и корпоративного управления»,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ И.Ю.Беляева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Москва 2019

## Содержание

1. Экономическая оценка эффективности слияний и поглощений компаний банковского сектора (д.э.н., проф. Цыгалов Ю.М.).....	3
2. Формирование добавленной стоимости в российских компаниях на основе использования методов стандартизации (к.э.н., доц. Раков А.В.) .....	11
3. Некоторые проблемы партнерства бизнеса и власти в вопросах устойчивого развития регионов (к.э.н., доц. Чахкиев Г.Г.).....	64
4. Развитие и перспективы «Индустриализации 4.0» (к.э.н., доц. Щербаченко П.С.) .....	115
5. Эффективность и качество корпоративного управления в российских компаниях (д.э.н., проф. Жданов А.Ю.).....	124
6. Инвестирования в финансово-неустойчивые компании: методы и условия (д.э.н., проф. Щербина Т.А.).....	125
7. Совершенствование мер стимулирования российских компаний в сфере ВИЭ (д.э.н., проф. Седаш Т.Н.).....	180

**Экономическая оценка эффективности слияний и поглощений компаний  
банковского сектора (д.э.н., проф. Цыгалов Ю.М.)**

Статья будет направлена в журнал СКОПУС

Цыгалов Ю.М.

Рукавишников Д.С.

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛИЯНИЙ И  
ПОГЛОЩЕНИЙ КОМПАНИЙ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА**

**Аннотация**

В современном мире слияния и поглощения (M&A)<sup>1</sup> являются эффективным методом развития компании в различных секторах экономики, в том числе банковском секторе. Принимая решение о развитии банковского бизнеса путем реализации сделки слияния менеджеры и собственники бизнеса руководствуются не только общепринятыми мотивами такими как экономия на масштабе или сокращение затрат путем оптимизации дублирующих функций, но и стратегическими целями банка. При этом стратегические цели банка, например, диверсификация портфеля банковских продуктов, развитие региональной сети, увеличение портфеля клиентов, по сути, являются отражением критериев эффективности, анализ которых также является важной задачей при оценке эффективности слияния и поглощения компаний банковского сектора.

Одним из основных подходов к оценке результатов слияния в рамках перспективного метода анализа является доходный подход, который также можно разделить на 2 метода: метод капитализации и метод дисконтирования денежных потоков. При расчете стоимости объединенного банка данным

---

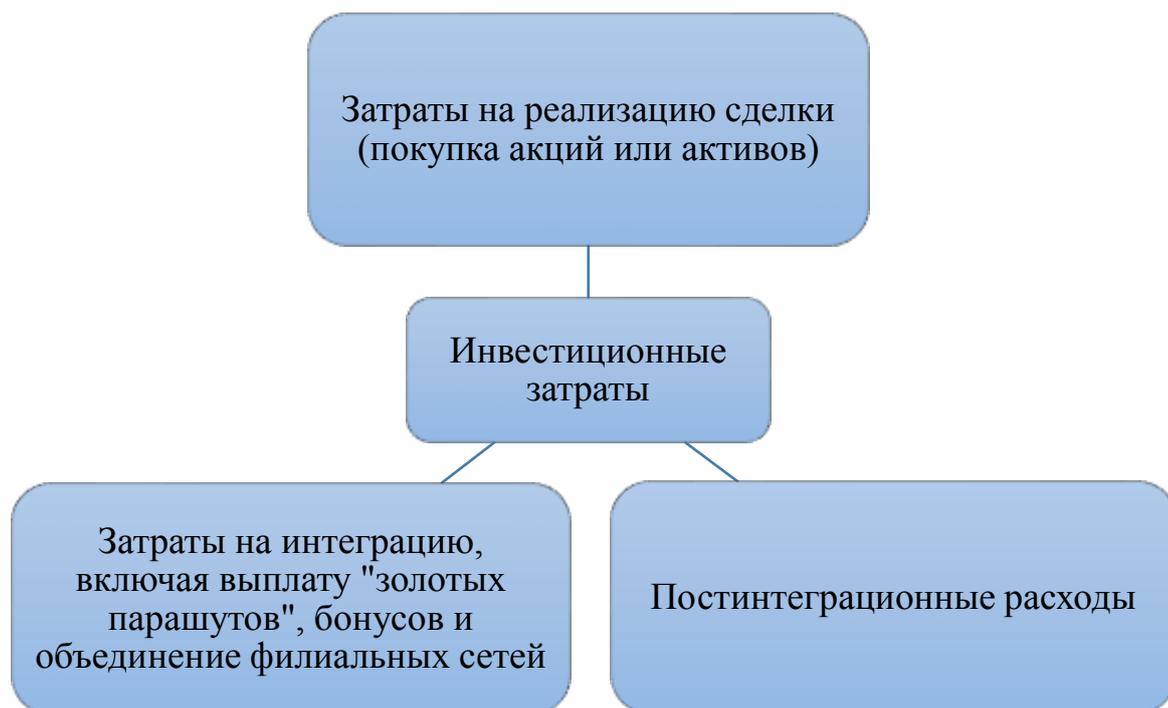
<sup>1</sup> От английского Mergers and acquisitions.

методом важно отметить, что суммарный денежный поток может складываться из нескольких составляющих. При этом денежные потоки генерируются в результате достижения намеченной стратегической цели или критерия эффективности в определенный период времени. Таким образом, формируется общая величина денежного потока, которая используется в расчете стоимости объединённой кредитной организации.

### **Ключевые слова**

Корпоративное управление, банк, банковский сектор, слияния, поглощения, слияния и поглощения, менеджмент, критерии эффективности, эффективность, синергетический эффект.

Требования высокой конкурентоспособности, а также тенденция к консолидации и укрупнению банковского бизнеса на сегодняшний день представляет актуальной задачей анализа методов оценки слияний и поглощений компаний банковского сектора экономики. Важнейшие принципы анализа экономической эффективности предусматривают соотнесение затрат и выгод, получаемых в связи с реализацией определенных действий. В слияниях и поглощениях (M&A) инвестиционные затраты осуществляются в ограниченном временном интервале, которые можно разделить на следующие типы (рисунок 1). Однако прирост денежного потока и прибыли в результате сделки слияния может быть достигнут через несколько лет.



Источник: Авторская разработка

Рисунок 1. Типы затрат при реализации сделки слияния (поглощения)

Оценка эффективности и результативности слияний и поглощений компаний банковского сектора – представляет собой актуальную задачу финансового анализа. Проводя оценку стоит помнить, что она включает в себя анализ не только финансовых показателей, но и качественных, которые в свою очередь оказывают косвенное, а иногда и прямое влияние на финансовые результаты объединенного банка. Цели и мотивы, преследуемые менеджерами и собственниками при реализации проекта реструктуризации корпоративных банковских структур, могут быть финансовыми, а также предусматривать расширение бизнеса путем достижения различных стратегических показателей<sup>2</sup>. Некоторые примеры соотношения стратегических целей банка и мотивов сделки слияния представлены в таблице 1.

<sup>2</sup> Рукавишников Д.С. Основные мотивы сделок слияния (поглощения) корпораций // Под. Ред. С.С.Чернова – Центр развития научного сотрудничества, Сборник материалов XXXVIII Международной научно-практической конференции «Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития», 2017. – С.11-16

Таблица 1. Примеры соотношения стратегических целей и мотивов сделки слияния компаний банковского сектора

№	Мотив	Цель
1	Диверсификация портфеля банковских продуктов	Развитие продуктового ряда и выход на новые продуктовые рынки продажи банковских продуктов
2	Развитие филиальной сети	Проникновение на новые региональные рынки
3	Наращивание базы клиентов банка	Увеличение портфеля клиентов
4	Приобретение узнаваемого товарного знака, известного бренда	Повысить лояльности клиентов

Источник: авторская разработка

Нельзя говорить, что результаты сделки, связанные с перечисленными критериями эффективности, оказываются прямым воздействием на финансовые показатели банка или банковской группы. Однако, они бесспорно оказывают эффект на денежные потоки банка и рост кредитного и депозитного портфелей и способствует повышению его объема и качества. При этом качество кредитного и депозитного портфелей напрямую влияет на ликвидность банковского бизнеса.

Наиболее распространенным подходом к оценке стоимости в целях слияний и поглощений в рамках перспективного метода считается доходный подход и, в частности, метод дисконтированного денежного потока. С помощью него можно оценить все источники синергетического эффекта, а, также потенциал получения дополнительной прибыли в будущем.

Доходный подход является основным при определении рыночной стоимости как до так, и после проведения сделки слияния банков, в том числе и с точки зрения инвестора, поскольку оценка происходит на основе будущих

доходов, которые ожидает инвестор и имеет возможность получить<sup>3</sup>. Принимая решение о развитии банковского бизнеса и реализуя сделку слияния (поглощения), менеджеры и собственники бизнеса могут определить эффект от сделки и ожидаемые денежные потоки в долгосрочной перспективе.

При доходном подходе используются два наиболее распространенных метода – метод капитализации и метод дисконтирования денежных потоков. Оценка результатов сделки по методу капитализации осуществляется исходя из прогноза, что ожидаемые доходы объединенного банка после проведения интеграционных процессов будут стабильно увеличиваться или останутся на том же уровне. Если прогнозируемые доходы банка от операционной деятельности представляют собой «значительные положительные величины»<sup>4</sup>, то это можно характеризовать как признак эффективного развития объединенного банка, и ожидаемая величина синергии будет достигнута. Суть метода заключается в определении величины ежегодного дохода кредитной организации, а затем определить соответствующую ставку капитализации. Стоимость кредитной организации рассчитывается по следующей формуле 1:

$$V = \frac{NI}{R}, \quad (1)$$

где:

$V$  - стоимость банка;

$NI$  - чистый доход банка;

$R$  - ставка капитализации.

Основная формула расчета текущей стоимости методом дисконтированного денежного потока:

---

<sup>3</sup> Мозгалева Т.Н. Проблемы оценки рыночной стоимости коммерческого банка в России и возможности их решения // Аудит и финансовый анализ. -2007. -№2. -С. 1-19

<sup>4</sup> Головина Г.П. Оценка стоимости коммерческого банка на основе доходного подхода. -Вестник Самарского Государственного Университета. -2010. -№7(69). -С.21-26

$$V = \sum_1^n \frac{FCFt}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где:

$V$  - стоимость банка;

$FCFi$  – свободный денежный поток в  $i$  период;

$r$  - ставка дисконтирования;

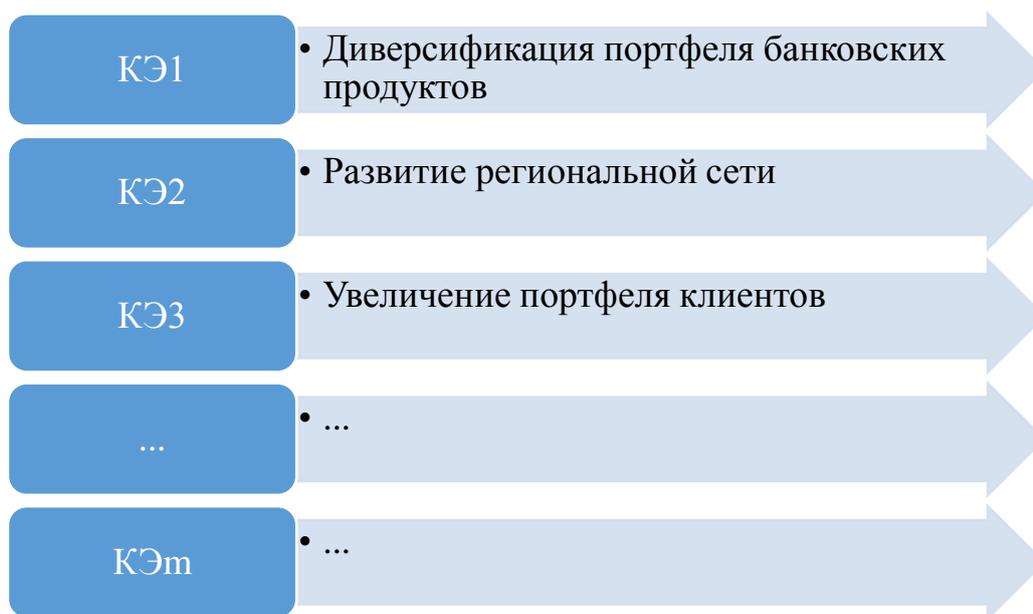
Преимущество метода дисконтированных денежных потоков заключается в допустимости предположения о том, что положительный денежный поток и доходы объединенной кредитной организации после реализации сделки слияния между банками могут поступать неравномерно, а также позволяет учитывать различные варианты дальнейшего развития банковского бизнеса объединенного банка.

Как было указано выше, прирост величины денежного потока зависит от целей и стратегических планов банка. В данном случае критерии эффективности являются векторами развития кредитной организации и отражают её стратегические цели. Проводя оценку результатов слияния менеджеры и собственники бизнеса получают триггеры прироста величины денежного потока и именно на них ориентируется банк при расчете величины дисконтированного денежного потока (формула 2).

Допустим, кредитная организация, согласно стратегии развития банковского бизнеса, в результате сделки слияния планирует достичь увеличения различных качественных и количественных показателей деятельности и намеченных стратегических целей, таких как:

- Диверсифицировать портфель банковских продуктов и услуг, например, через выход на рынок ипотечного кредитования.
- Расширить филиальную сеть.
- Нарастить портфель клиентов.

В данном случае критериями эффективности сделки М&А будут все 3 стратегические цели (рисунок 2).



Источник: Авторская разработка

Рисунок 2. Критерии эффективности М&А банка по источнику генерации денежных потоков

Таким образом, суммарный денежный поток, генерируемый после достижения всех указанных критериев эффективности  $\sum_1^n FCFt$ , будет определяться суммой денежных потоков по каждому направлению на протяжении всего рассматриваемого временного периода (формула 3).

$$\sum_1^n FCFt = CFt1КЭ1 + CFt1КЭ2 + CFt1КЭ3 + CFt2КЭ1 + CFt2КЭ2 + CFt2КЭ3 + \dots + CFtnКЭm + CFtnКЭm + CFtnКЭm \quad (4)$$

где:

$FCFt$  – свободны денежный поток в каждый момент времени  $t$ ;

$CFtnКЭm$  – денежный поток в каждый момент времени  $tn$ , генерируемый кредитной организацией в результате достижения каждого показателя эффективности сделки слияния (поглощения)  $m$ .

Универсальность данной формулы заключается в том, что количество критериев эффективности, от которых генерируемых денежные потоки, может

меняться как в большую, так и в меньшую стороны. Таким образом, у менеджеров и собственников бизнеса появляется возможность комплексно оценить генерируемые денежные потоки в каждый момент времени  $t_n$  на всем участке прогнозируемого диапазона.

### **Список использованных источников**

1. Рукавишников Д.С. (2017). Основные мотивы сделок слияния (поглощения) корпораций. Под. Ред. С.С.Чернова – Центр развития научного сотрудничества, Сборник материалов XXXVIII Международной научно-практической конференции «Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития», 11-16
2. Мозгалева Т.Н. (2007). Проблемы оценки рыночной стоимости коммерческого банка в России и возможности их решения. Аудит и финансовый анализ, -№2.
3. Головина Г.П. (2010). Оценка стоимости коммерческого банка на основе доходного подхода. Вестник Самарского Государственного Университета. №7(69), 1-19
4. Гвардии С.В. (2007). Слияния и поглощения: эффективная стратегия для России. СПб.: Питер, 21-26
5. Бельшева И., Козлов Н. (2008). Оценка бизнеса для целей М&А. Слияния и поглощения, 1
6. Демидова Е.С. (2007). К чему приводят поглощения: Оценка влияния поглощения на финансовое состояние предприятия. ЭКО. No 7

**Формирование добавленной стоимости в российских компаниях на основе использования методов стандартизации (к.э.н., доц. Раков А.В.)**

Глава в монографию «Развитие корпоративной стратегии и технологии в российских компаниях»

**Формирование добавленной стоимости в российских компаниях на основе использования методов стандартизации**

**1. Деятельность органов по стандартизации по удовлетворению запросов пользователей стандартов в повышении качества и выявлению базовых потребностей.**

В настоящее время национальные органы по стандартизации, пытаясь учесть потребности пользователей стандартов, разрабатывают новые маркетинговые подходы к деятельности по стандартизации, позволяющие повысить ценность стандартов для пользователей.

Так, в сфере управления качеством разработаны специальные технологии, направленные на учет мнений потребителей для внесения изменений в продукцию (QFD – Quality Function Deployment). Таким образом, исследование и изучение потребностей пользователей стандартов, с использованием методологии QFD, позволяет распространить принципы формирования добавленной ценности услуг по стандартизации, обладающих добавленной ценностью для пользователей, на деятельность компаний.

В последние годы промышленность все больше заинтересована в оценке экономической эффективности своей деятельности, и, следовательно, роль стандартизации для нее возрастает. В связи с этим необходимо изучить экономические и теоретические аспекты стандартизации с целью ее совершенствования. Затраты на стандартизацию и выгоды от неё должны рассматриваться с точки зрения микроэкономики и макроэкономики. Поэтому

объективно возникла необходимость инициировать исследования в области экономической эффективности стандартизации с целью обеспечения прозрачности затрат на стандартизацию и выгод от нее с позиции обеих экономических перспектив. Было изучено влияние стандартов на отдельный бизнес, конкретные сектора экономики и экономику в целом. Особый интерес представляла мотивация участия в процессе стандартизации, а также взаимосвязь между стандартизацией и технологическими инновациями. Была проведена оценка влияния этих факторов на экономическое положение Германии на мировом рынке.

В процессе анализа была создана теоретическая структура процесса стандартизации с четырьмя участниками: бизнес, частные хозяйства, государство и орган по стандартизации. В Германии была проведена проверка достоверности этой структуры, для чего выбрали 10 секторов промышленности, в 8 из которых особенно активно проводятся работы в области стандартизации. В этих секторах произвольно было выбрано более 4000 компаний, которым были посланы отпечатанные анкеты-вопросники. Были проведены интервью с представителями групп по общественным интересам, частными хозяйствами и государства.

Исследование ориентировалось на влияние стандартов на компанию, на взаимодействие компании с непосредственным бизнес-окружением, на взаимоотношения между компанией и национальным органом по стандартизации, т. к. все это напрямую влияет на стратегию компании.

При проведении анализа было выявлено, что лица, принимающие решения в компании, в большинстве случаев не в полной мере оценивают стратегический потенциал стандартов, и решение об участии в процессе стандартизации выносится только на основании того, насколько это трудоемкая и дорогая работа.

Результаты исследований показали, что те предприятия бизнеса, которые активно участвуют в работах по стандартизации, чаще получают краткосрочные и долгосрочные выгоды в части затрат и

конкурентоспособности, чем организации, которые этого не делают. Компании, принимающие участие в работах по стандартизации, имеют право слова при принятии национальных стандартов в качестве европейских или международных. В этом случае компании являются конкурентоспособными, т.к. им не надо проводить большой объем усовершенствований для соответствия европейскому или международному стандарту.

Результатом применения гармонизированных европейских и международных стандартов в бизнесе является сокращение затрат на торговлю, упрощение заключения контрактов, снижение торговых барьеров. Национальные стандарты можно применять в качестве нетарифных барьеров в торговле против экономических регионов с различными стандартами. С глобализацией рынка возрастает спрос на действующие по всему миру системы стандартов (стандарты ISO/IEC). В Европе этому требованию соответствуют европейские стандарты. **61%** участвовавших в исследовании компаний заявили, что есть затраты, связанные с приведением в соответствие с европейскими и международными стандартами, при этом из них **46%** могли сэкономить средства, т.к. им не надо было адаптировать свою продукцию для экспортного рынка.

Участие в работе по стандартизации помогает избежать издержек, связанных с введением нового законодательства, т.к. позволяет применять стандарт до того, как он станет законом, избегая при этом затрат, которые в противном случае компания должна будет принять на себя на более поздней стадии.

Исследование показало, что компании могут отстаивать свои интересы в процессе стандартизации. Более **50%** могут оказать большое или очень большое влияние на существо стандарта, **46%** могут содействовать невключению в стандарт нежелательного содержания и **48%** могут добиться включения в стандарт желаемого содержания. Таким образом, влияние на содержание стандарта является важным фактором в достижении конкурентного преимущества.

Исследование показало положительное влияние стандартизации на покупательную способность у поставщиков. Применение стандартов и участие в работе со стандартами, соответствующими рынку поставщика, дают возможность компании оказывать рыночное давление на своих поставщиков. Таким образом, с помощью стандартизации можно сократить зависимость бизнеса от одного поставщика. Результатом является более широкий выбор поставщиков для компании и усиление конкуренции между поставщиками. Повышается доверие компаний к качеству и надежности тех поставщиков, которые применяют стандарты. Компании также используют стандарты для оказания рыночного давления на компании, стоящие далее в цепочке добавленной стоимости, т.е. на своих заказчиков, но это воздействие не так существенно, как влияние на поставщиков.

Отраслевые стандарты оказывают положительное влияние на сотрудничество между предприятиями бизнеса и способствуют созданию стратегических союзов. Однако, может быть и отрицательный экономический эффект. Например, чрезмерно тесное сотрудничество может привести к образованию монополистической структуры, со всеми вытекающими недостатками для потребителя.

Принимая участие в работах по стандартизации, компании могут сократить экономический риск своей деятельности в области исследования и проектирования. Когда компания может повлиять на содержание стандарта в сторону своих преимуществ, риск снижается. Компании не только могут сократить экономический риск от своей деятельности в области исследований и проектирования, участвуя в работах по стандартизации, но также могут снизить свои издержки в исследовании и проектировании.

По результатам исследования было выявлено, что применение стандартов способствует снижению рисков несчастных случаев. Страховые компании рассматривают стандарты в первую очередь, как способ предотвращения несчастных случаев. Однако, все представители, участвующие в исследовании, считают, что стандарты только частично способствуют

снижению степени травматизма. Обычно представители потребительских организаций принимают участие в процессе стандартизации, если есть вопросы по безопасности продукции. Они рассматривают свое участие как повышение осведомленности промышленности в таком важном вопросе, как безопасность продукции и считают важным включение требований безопасности продукции в стандарты.

Так как стандарты отражают современное состояние технологий, они могут помочь бизнесу сократить риск ответственности. Что касается вопросов ответственности, представители закона часто ссылаются на общий раздел, в котором установлено, что техническую продукцию следует проектировать по признанным техническим правилам, таким, как стандарты.

Потенциал к инновациям является важным фактором поддержания конкурентоспособности и экономического роста в высокотехнологичной экономике. Самих по себе инноваций недостаточно для того, чтобы экономика оставалась конкурентоспособной на международном уровне. Для положительного экономического развития новая продукция и усовершенствованные методы ее производства должны настолько быстро утверждаться, насколько это возможно. Это значит, что национальная политика должна не только стимулировать инновации, но также обеспечивать их эффективное распространение. Помимо маркетинговых стратегий в частном секторе, государственное законодательство и государственные программы по закупкам, а также стандартизация, проводимая неправительственными органами по стандартизации, являются приемлемым инструментом распространения инноваций.

Оценка технологических инноваций проводилась с использованием в качестве показателей ряда зарегистрированных патентов и уровня расходов на исследования и научно-технические разработки, в то время, как стандартизацию оценивали по количеству опубликованных стандартов и технических правил, указанных в базе данных Beuth Verlag «PERINORM». Было выявлено, что между опубликованными техническими правилами и

рядом патентных регистраций существует значительная взаимосвязь. Это подтверждает, что в инновационных секторах опубликовано больше стандартов, чем в тех секторах, где меньше инноваций.

В результате исследования был проведен анализ долговечности стандартов, который показал, что в большинстве тематических групп срок службы стандартов сокращался там, где был выше уровень технологических инноваций.

Несмотря на наличие противоречий в национальных стандартах разных стран, сам факт существования стандартов положителен, потому что они делают прозрачными показатели внутренних капиталовложений и товаров народного потребления, в частности, для иностранных изготовителей и потребителей. Это значит, что можно принять оптимальные решения по капиталовложениям, приобретению и потреблению продукции. Национальные стандарты и технические правила, так же, как патенты, могут быть индикаторами технологического потенциала нации. Не только поколение инноваций, но также их широкое распространение с помощью стандартов влияет на экономику в целом, приносит такие выгоды, как краткосрочные и конкурентные преимущества на международном рынке. Когда компании, принимающие участие в процессе стандартизации, сразу же применяют стандарты, они получают конкурентное преимущество в отношении цены и качества. Средства можно также сэкономить, если зарубежные поставщики тоже примут стандарты, потому что тогда продукцию можно будет импортировать по более низкой стоимости.

Проведенное исследование показало, что невозможно дифференцировать выгоды от применения национальных стандартов и принятых в стране европейских и международных стандартов.

Оценки примерно одной трети секторов промышленности подтверждают, что там, где есть большое количество стандартов, есть превышение стоимости экспорта над стоимостью импорта. Однако, для большинства секторов нет значимых различий. Существует также несколько секторов, в которых

большее количество стандартов стимулирует скорее импорт, чем экспорт. В итоге, анализ показал, что стандарты имеют положительное влияние на национальную конкурентоспособность, как предварительное условие для экспортируемых товаров.

Стандарты влияют на конкурентоспособность по двум направлениям. С одной стороны, применение стандартов повышает репутацию компаний на международном уровне и приводит к повышению их конкурентоспособности. С другой стороны, они также приносят прибыль зарубежным поставщикам, т.к. они делают технические условия более прозрачными. По этой причине более 1/3 обследованных компаний столкнулись с увеличением конкурентной борьбы из-за европейских и международных стандартов.

Исходя из макроэкономического анализа и исследования компаний, можно заключить, что европейские стандарты имеют значительно более положительный эффект на продукцию экспорта, нежели национальные стандарты. Поэтому, необходимо, чтобы компании принимали еще более активное участие в работе над европейскими и международными стандартами. Более того, следует быстрее включать европейские и международные стандарты в подборки национальных стандартов. Предпосылкой для включения в работу над европейскими и международными стандартами является активное участие в работе над стандартами на национальном уровне, а бизнес должен быть уверен в экономическом эффекте этой работы, как эффективной экспортной стратегии. Международные стандарты, так же как и национальные стандарты, могут обеспечить поддержку для перехода технологий от лидеров современных технологий в развивающиеся страны. Несмотря на то, что это благоприятствует политике в области развития, эти государства могут представлять угрозу собственной конкурентоспособности. Переход технологий также способствует раскрытию предпочтений отечественных потребителей и открывает доступ к ним конкурентов во всем мире.

Положительные макроэкономические выгоды от стандартизации, намного превышающие для экономики сумму индивидуальных выгод, оправдывают государственную финансовую помощь в работе и предоставляют стандартизации устойчивое место в экономической политике и научных исследованиях в области инновационной политики. В частности, последние должны прикладывать усилия к интеграции, принимая во внимание взаимосвязи между инновациями и их распространением, осуществляемым с помощью стандартов.

Стандарты компаний оказывают самое положительное влияние на бизнес, т.к. помогают усовершенствовать процессы. Что касается взаимоотношений с поставщиками и потребителями, отраслевые стандарты являются основными инструментами, используемыми для снижения расходов по контрактам и отстаивания прав на рынке с поставщиками и потребителями. Используемые в отрасли промышленности стандарты играют важную роль в нашем глобализированном мире. 84% компаний, в которых проводились исследования, используют европейские и международные стандарты, как часть своей экспортной стратегии, чтобы соответствовать зарубежным стандартам.

С макроэкономической точки зрения существенно то, что вклад стандартов в экономический рост превышает вклад от использования патентов или лицензий. Ориентированные на экспорт отрасли промышленности используют стандарты, как стратегию открытия новых рынков. Также стандарты способствуют технологическим инновациям. Настоящий исследовательский проект показал, что отраслевые стандарты не только оказывают положительное влияние на экономику в целом, но также приносят выгоды для частного бизнеса, использующего их в качестве стратегических рыночных инструментов.

Это исследование предоставило новые взгляды на экономический эффект от стандартизации, предоставив результаты, уникальные по своему содержанию. Однако, несмотря на тот факт, что было получено более ясное

понимание значимости стандартизации, несколько вопросов все же остались без ответа. Подводя итоги, можно сказать, что настоящее исследование стало значительным прогрессом в фундаментальном анализе экономического эффекта стандартизации. Результаты этих исследований можно использовать в качестве основы для разработки стратегии развития в области стандартов в будущем. Все, кто непосредственно или косвенно связан со стандартами, получили доступ к информации, которая поможет им определить свою стратегию в области стандартизации. В общем, это исследование может дать долгосрочную мотивацию для будущего стандартизации.

## **2. Основные направления образования эффекта получения эффекта добавленной ценностью в компаниях от применения стандартов**

Можно выделить три основных направления образования эффекта в результате деятельности по стандартизации. Эффекты, получаемые в результате деятельности по стандартизации по каждому из трёх направлений соответственно, преимущественно обусловлены:

снижением издержек внутри организации, что способствует образованию добавленной стоимости;

расширением рынков сбыта и освоением новых рынков, что способствует образованию добавленной ценности;

документальным обеспечением поставщиков продукции, способствующим выполнению требований технических регламентов продукции, что способствует образованию добавленной полезности.

Первое направление связано с влиянием деятельности по стандартизации на процессы, протекающие внутри организации и увеличивающие их эффективность. Иными словами, это процессы, связанные с созданием в данной организации стоимости продукта - добавленной стоимости.

Эти процессы могут быть непосредственно влиять на создание стоимости – производственные процессы, или косвенно – процессы, связанные с управлением организацией.

Стандартизация оказывает влияние на оба вида процессов. Стандарты на продукцию (услуги), работы (процессы), на методы контроля способствуют распространять и внедрять инновационные решения на продукцию и применяемые технологии, сокращать издержки, связанные с проектированием, освоением производства новой для данного предприятия продукции, совершенствовать методы контроля и регулирования технологических процессов.

Внедрение стандартов серии 9000 «Системы менеджмента качества», стандартов «Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП» и других, способствует совершенствованию процессов организации и управления производством в целом, снижению непроизводительных затрат в производственных и управленческих процессах путём повышения их результативности и эффективности..

Второе направление связано с повышением конкурентоспособности как самой организации, так и поставляемой на рынок продукции. Повышение конкурентоспособности рассматривается как появление добавленной ценности (Value added). Именно рынок определяет величину добавленной ценности через рост объёмов удовлетворённого платёжеспособного спроса продукцией данной компании.

Добавленная ценность организации выражается в повышении репутации, авторитета торговой марки, её бренда, создания устойчивого контингента потребителей, ориентирующихся на определённого поставщика, что, в конечном счёте, находит свое отражении в повышении уровня капитализации компании.

Стандартизация способствует появлению добавленной ценности путем формирования новых нематериальных активов, обусловленного внешней мотивацией. Внедрение международных стандартов серии 9000 «Системы

менеджмента качества», стандартов «Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП» и других способствует повышению уверенности деловых партнёров в способности компании удовлетворять их требования к стабильности и уровню качества поставляемой продукции. Это способствует росту деловой репутации компании, что является одним из важнейших нематериальных активов. Необходимо отметить, что стандарты серии 9000 и ХАССП участвуют в создании как добавленной стоимости, так и добавленной ценности.

Внедрение стандартов серии 14000 «Системы экологического менеджмента», серии 26000 «Руководство по социальной ответственности», помимо повышения имиджа компании и, осуществлению PR-акций, способствует успешному участию в тендерах, получению госзаказов и субподрядов.

Возрастанию добавленной ценности способствует также проведение добровольной сертификации продукции на соответствие национальным стандартам за счёт увеличения объёмов продаж и расширения рынков сбыта.

Третье направление состоит в выявлении всех потенциальных потребностей пользователей, удовлетворение которых посредством предоставления услуг по стандартизации создает положительный эффект. Основная проблема в этом случае заключается в том, чтобы выявить как можно большее число возможных точек взаимодействия процессов предоставляемых услуг по стандартизации с заинтересованными сторонами.

Предоставления услуг по стандартизации, за которые потребитель готов платить. Для поставщика это означает добавление полезности, например, за счёт снижения затрат времени на осуществление процессов, связанных с проведением обязательного подтверждения соответствия продукции.

Таким образом, в этом случае можно говорить об активной маркетинговой политике со стороны органа по стандартизации с целью поиска и удовлетворения не явно выраженных потребностей в услугах по стандартизации.

Примеры предоставления услуг по стандартизации, создающих добавленную полезность, будут рассмотрены ниже.

### **3. Выбор эксплуатационных индикаторов для измерения воздействия стандартов на добавленную стоимость компании**

ISO провело исследование воздействия стандартов в области продаж молока, молочных продуктов и охлажденной свинины в стране Сингапур (фирма FairPrice) на добавленную стоимость компании.

Для определения экономического воздействия стандартов был применен ряд эксплуатационных индикаторов. Эти эксплуатационные индикаторы были тщательно выбраны на основе серии интервью с FairPrice. Большинство индикаторов использовалось для того, чтобы измерить эффективность бизнеса с точки зрения неэкономических показателей, таких как удовлетворенность потребителя, рост, эксплуатационное превосходство, и т.д.

Таблица 1. Эксплуатационные индикаторы

№ индикатора	Эксплуатационные индикаторы	Функция бизнеса	Стандарты	Определение индикаторов
1	Время, проведенное на переговоры с поставщиком	Приобретение	Стандарт на молоко и молочные продукты, стандарт на свинину	Время, проведенное для определения требований к продукту - требования, стандартное согласие, размер пакета, качество, и т.д. при составлении заказов и общие вопросы.
2	Заключение контракта с поставщиками	Приобретение	Стандарт на свинину	Долгосрочные контракты заключены с отобранными поставщиками на основе их качества и стандартов на фабрике / скотобойня
3	Число случаев возврата клиентами	Приобретение, центр распределен	Стандарт на молоко и молочные	Клиент возвращается, случаи из розничного магазина происходят из-за

		ия, розничная продажа	продукты, стандарт на свинину	испорченного продукта после покупки
4	Число случаев несоответствия	Приобретен ие, центр распределен ия, розничная продажа	Стандарт на молоко и молочные продукты, стандарт на свинину	Случаи несоответствия продукта, поставляемого поставщиками
5	Экономия пространства	Центр распределен ия	Стандарт на штрих- код	Экономия складской площади с помощью автоматизированной сортировочной системы.
6	Выполнение заказа	Центр распределен ия	Стандарт на штрих- код	Скорость выполнения заказов розничных магазинов
7	Сокращение количества случаев повреждения во время обработки	Центр распределен ия	Стандарт на штрих- код	Затраты, связанные с убытками во время обработки и транспортировки товаров
8	Сокращение количества помещения в запас	Центр распределен ия	Стандарт на штрих- код	Время проведения проверки соответствия физического наличия с описью
9	Сокращение количества активов	Центр распределен ия	Стандарт на штрих- код	Машина и оборудование используются в управлении логистическими операциями
10	Уровень пропускной способности	Центр распределен ия	Стандарт на штрих- код	Уровень пропускной способности (скорость) в получении, выборе и упаковке товаров/поставок
11	Лучшая передача информации о поддонах	Центр распределен ия	Стандарт на поддоны	Внутренняя связь в пределах служащих на конфигурации и количестве поддонов и картонных коробок
12	Расходы на поддоны	Центр распределен ия	Стандарт на поддоны	Ежегодные затраты на поддоны - оплата внешним поставщикам поддонов
13	Необходимое пространство	Центр распределен ия	Стандарт на поддоны	Помещения (в кв. м) для того, чтобы получить

	для хранения поставок			поставки, которые прибывают в грузовиках
14	Необходимое пространство для хранения поддонов	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Помещения, чтобы сохранить поддоны
15	Время, потраченное на проверку, получение и подготовку поставок	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Время, проведенное персоналом при проверке количества полученных поставок (соответствует ли количество счету)
16	Время на сортировку поддонов	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Время, проведенное персоналом при сортировке различного типа поддонов для хранения и использования
17	Стоимость списания со счета / утилизация испорченного или с истекшим сроком запаса	Центр распределения, розничная продажа	Стандарт на молоко и Молочные продукты (масло и сыр), стандарт на свинину	Стоимость товаров / поставки, начиная от должного состояния до порчи / во время хранения или продажи
18	Возврат клиентом	Розничная продажа	Стандарт на молоко и молочные продукты (Весь)	Стоимость товаров / поставки, возвращенные клиентом из-за порчи или низкого качества
19	Время, требуемое для проверки качества	Розничная продажа	Стандарт на молоко и молочные продукты, стандарт на свинину	Время, проведенное на проверку качества товаров, при розничной продаже
20	Время, потраченное на ежедневное избавлении от свинины	Розничная продажа	Стандарт на свинину	Время, проведенное персоналом на избавлении от испорченного/ с истекшим сроком товаров / поставки в розничной продаже

21	Время, потраченное при получении поставок	Розничная продажа	Стандарт на свинину, стандарт на молоко	Время, проведенное персоналом при получении и проверке качества поставок в розничной продаже
----	---	-------------------	---	--

### Воздействие на стадию приобретения

Ключевые показатели эффективности должны увеличить продажи молока, молочных продуктов и охлажденной свинины, повышая удовлетворенность потребителя и гарантируя безопасность и качество. Таблица 2 показывает воздействие стандартов на выполнение стадии приобретения молока, молочных продуктов и охлажденной свинины.

Таблица 2. Выгода от влияния стандартов на выполнение стадии приобретения молока, молочных продуктов и охлажденной свинины

					Ежегодное Усовершенствование Эффективности	
					%	Человеко-часы
1	Приобретение	а) стандарт на Молоко и молочные продукты б) стандарт на охлажденную свинину	Индикатор 1 (Время на переговоры с поставщиком)	Сокращение человеко-часов на переговоры с поставщиком	а) 50% б) 50%	а) 211 б) 211
2	Приобретение	стандарт на охлажденную свинину	Индикатор 2 (Заключение контракта с поставщиками)	Сокращение человеко-часов для того, чтобы заключить контракт с поставщиками	92%	576

3	Приобретение	а) стандарт на молоко и молочные продукты б) стандарт на охлажденную свинину	Индикатор 3 (Число случаев возврата клиентами)	Сокращение человеко-часов на обработку случаев возврата клиентом	75%	а) 75 б) 15
4	Приобретение	а) стандарт на молоко и молочные продукты б) стандарт на охлажденную свинину	Индикатор 4 (Число случаев несоответствия)	Сокращение человеко-часов на обработку случаев несоответствия	а) 75% б) 85%	а) 45 б) 21

FairPrice NTUC заказывает продукты только от тех поставщиков, которые выполняют требования соответствующего стандарта. Поскольку этот стандарт имеет самое большое положительное влияние на доход фирм и, процессы, это помогло FairPrice NTUC, так же как его поставщикам, получить конкурентоспособное преимущество, предлагая качественный товар на длительный период времени все более и более требовательному потребителю.

Введение стандарта улучшило отношения NTUC FairPrice с его поставщиками и уменьшило накладные расходы приобретения. Большое количество охлажденной свинины может быть обеспечено для продажи, приводящей к меньшему количеству поставок, поскольку риск убытка намного меньше. Есть также увеличенное взаимное доверие между FairPrice и его отобраным перечнем поставок с точки зрения качества и надежности. Для молока и молочных продуктов расширение срока годности сократит количество поставок и возвратов, таким образом уменьшаются затраты трудовых ресурсов.

Стандарт действует как инструмент реализации централизации закупочной деятельности для молока, молочной продукции и охлажденной

свинины, таким образом уменьшая дублирование функций приобретения в каждом розничном магазине. Со стандартным набором требований меньше споров, и меньше людей обращается с отличающимися требованиями.

Самая большая экономия времени, потраченного для заключения контракта, была для охлажденной свинины, поскольку встречи с поставщиками проводились только один раз в год вместо обычных еженедельных встреч, что привело к экономии 576 часов каждый год.

#### Воздействие на стадию складирования/распределения

FairPrice принадлежат два главных центральных центра складирования/распределения, а именно, Логистика Бакалеи Сингапура и Центра Распределения Свежих продуктов.

#### Стандарт на поддоны

До 2000 года FairPrice получал товары от своих поставщиков на 4 различных конфигурациях поддона, и разгрузка и получение товаров осуществлялись вручную; и так же для выбора и упаковки товаров для поставки в розничные магазины. FairPrice принял стандарт поддона Международной Организации по Стандартизации и стандарты штриховых кодов коробки в 2000 году. Это позволило сократить стоимость и улучшить контроль и учет.

Главные ключевые показатели эффективности:

- a) Повышение производительности штата;
- b) Увеличение пропускной способности;
- c) Уменьшение задержки выполнения заказа;
- d) Увеличение точности.

Рисунок 1: Схема поставки товаров на поддонах

	До стандартизации	После стандартизации
Получение товаров, прибывающих на поддонах	- 5 различных конфигураций	- Только 1 стандартизированный поддон

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требуется больше трудовых ресурсов</li> <li>- Требуется больше складских помещений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требуется меньше трудовых ресурсов</li> <li>- Требуется меньше складских помещений</li> </ul>
Проверка и подготовка поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требуется больше трудовых ресурсов</li> <li>- Различное число картонных коробок (трудность в проверке)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требуется меньше трудовых ресурсов</li> <li>- Стандартное число картонных коробок на одном стандартизированном поддоне (легкая проверка)</li> </ul>
Хранение поддона и перемещение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Собственная модель</li> <li>- Стоимость обслуживания и ремонта</li> <li>- Потребность хранить неиспользованные поддоны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Арендованная модель</li> <li>- Стоимость аренды ниже</li> <li>- Нет потребности хранить поддоны</li> </ul>

Время, потраченное на проверку, получение и подготовку поставок - только с одной стандартизированной конфигурацией поддонов разгрузка поставок от грузовиков является менее трудоёмкой. Также, поскольку картонные коробки поставщиков стандартизированы, подсчет, проверка и подготовка поставок на складе требуют меньших трудовых ресурсов. Было достигнуто 80%-ое сокращение потребностей трудовых ресурсов для этих целей.

Требуемые помещения для поставки - поставки достигают Центра Распределения в стандартизированных грузовиках, и время, требуемое для разгрузки поддонов на склад, уменьшилось более чем на 80 %, пространство, необходимое для многократных отгрузок в то же самое время также, уменьшается на 80 %.

Время, потраченное на сортировку поддонов - сортировка поддонов на одном только складе требует трудовых ресурсов наряду с использованием грузоподъемника. Со стандартизированным поддоном меньше времени

необходимо для подсчета поддонов, и нет потребности сортировать различные конфигурации.

Расходы на поддоны - стандартизация поддона заключалась в переключении от собственной модели к арендуемой модели. Экономия составляет 31 % (нет расходов на покупку, хранение и ремонт поддонов, только арендная плата за поддон лизинговой компании).

Влияние на поставки за границу - заказы отдельных розничных магазинов требуют стандартизированные поддоны и стандартизированные трубчатые каркасы безопасности. Следовательно, здесь тоже извлекается выгода из стандартизации поддона.

Штриховые коды коробки

FairPrice принял несколько типов стандартов штрихового кода.

Рисунок 2: Поток картонных коробок через Центр распределения

Влияние штриховых кодов коробки на Центральном Центре Складирования и Распределения FairPrice

Выполнение штриховых кодов коробки значительно увеличило операционные полезные действия и позволило достичь значительной экономической выгоды с точки зрения:

1. Снижения издержек трудовых ресурсов;
2. Снижение эксплуатационных издержек;
3. Снижение издержек актива.

С 2000 года:

- пропускная способность увеличилась с 20 000 картонных коробок в день к 35 000 картонных коробок в день,

- производительность штата в обработке картонных коробок также повысилась от 80 картонных коробок в час к 120 картонным коробкам в час,

- точность обработки продуктов, перемещающихся через центр распределения, также повысилась от 85 % до 97 %.

Введение Автоматизированной Системы Сортировки с 2008 г.:

1) Повысило производительность штата до 300 картонных коробок в час, сокращая количество человеко-часов, требуемых для выбора вручную и упаковки продуктов для магазинов.

2) Ручной режим не исключал возможность ошибки и хищения.

3) Использование Автоматизированной Системы Сортировки уменьшило уровень ошибок обработки продуктов до 0.3 %. Число случаев повреждения также уменьшилось с 100 инцидентов в неделю к 20 инцидентам в неделю, приводя к 87%-ому сокращению уровня повреждения в неделю. Это неизменно переводит к административному снижению издержек и снижению издержек трудовых ресурсов в обработке с инцидентами повреждения.

4) Сокращение времени выполнения заказа от 24 часов до 15 часов, хотя число магазинов увеличилось от 65 до 98.

5) Экономия пространства в центре распределения.

Использование этих стандартов за эти годы значительно увеличило операции FairPrice™s:

1. Увеличение производительности штата

Перед использованием стандартизированных поддонов и штриховых кодов коробки, большая часть операций осуществлялась вручную, такие как ручная передача товаров от автофургона до центра распределения и ручной квитанции, проверяя и отслеживая товаров, используя бумагу и ручки. Стандартизированные поддоны и штриховые коды коробки помогли упростить свои действия и повысить производительность его штата.

2. Увеличенная пропускная способность

3. Сокращение эксплуатационных затрат

Выполнение стандарта воздействовало на все деловые операции положительно, позволяя лучше управлять свежими продуктами, гарантируя их свежесть и расширяя их срок годности, что в свою очередь привело к меньшему количеству порчи. Число случаев несоответствия для сыров и масла, поставленного поставщиками, уменьшилось на 88 %, а число случаев

возврата потребителями уменьшилось на 92 %, что приводит к экономии 129 человеко-часов ежегодно.

Таблица 4. Влияние на стадию складирования/распределения  
(Полная Выгода: 3 809 763 S\$)

					Ежегодное Усовершенствование Эффективности	
					%	Усовершенствования
15	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Время на проверку, получение и подготовку поставок	Сокращение персонала посредством уменьшения необходимых человеко-часов	77%-ое сокращение человеко-часов	42,240 человеко-часов сэкономлено
13	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Необходимые помещения для того, чтобы получить поставки	Сокращение ежегодных расходов на арендную плату	77%-ое сокращение числа помещений	---
16	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Время на сортировку поддонов	Сокращение персонала посредством упрощения подсчетов	50%-ое уменьшение ручного труда	4,224 человеко-часов сэкономлено
12	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Расходы на поддоны	Сокращение ежегодных трат на поддоны, аренда модели вместо собственной модели	31%-ая экономия затрат на поддоны	Экономия на покупке, обслуживании и ремонте поддонов
14	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Необходимые помещения для хранения поддонов	Сокращение ежегодных расходов на аренду	---	Свободное место, обусловленное переходом к лизинговой модели поддона
11	Центр распределения	Стандарт на поддоны	Лучшая передача информации о поддонах	Сокращение персонала посредством уменьшения необходимых человеко-часов	50%	Сэкономлено 422 человеко-часа

4	Центр распределения	Стандарт на молоко и молочные продукты (Масло и Сыр)	Число случаев несоответствия	Сокращение человеко-часов для того, чтобы обрабатывать случаи несоответствия с поставщиками	88%	63
3	Центр распределения	Стандарт на молоко и молочные продукты (Масло и Сыр)	Число случаев возврата клиентами	Сокращение человеко-часов для того, чтобы обрабатывать случаи возврата клиентом	92%	66
17	Центр распределения	Стандарт на молоко и молочные продукты (Масло и Сыр)	Стоимость списания со счета / утилизация испорченного или с истекшим сроком запаса	Сокращение объема списания со счета продуктов во время хранения	---	Сокращение количества списаний со счета
10	Центр распределения	Стандарты Штрихового кода коробки	Уровень пропускной способности	Уровень пропускной способности в получении, выборе. Сортировка и упаковка товаров / поставки	200%-ое увеличение пропускной способности	Увеличение точности
8	Центр распределения	Стандарты Штрихового кода коробки	Количество запаса	Сокращение времени и затрат персонала	83%-ое сокращение	Экономия 4 400 человеко-часов
6	Центр распределения	Стандарты Штрихового кода коробки	Время выполнения заказа	Время выполнения заказа уменьшилось с 24 часов на магазин (для 40 магазинов), до 15 часов на магазин (для 98 магазинов)	38%-ое сокращение времени выполнения заказа	Сокращение выполнения заказа до 15 часов
5	Центр распределения	Стандарты Штрихового	Стоимость складской площади	Экономия 5 070 кв. м. складской площади	18%-ая экономия	Свободное место, полученное из-

		ого кода коробки			помещений	за внедрения автоматизированной сортировочной системы
9	Центр распределения	Стандарты Штрихового кода коробки	Количество принадлежащих активов	Экономия на плетёных корзинках и грузовиках	Сокращение 58 % принадлежавших плетёных корзинок и 35 % грузовиков	Сокращения капитальных затрат
7	Центр распределения	Стандарты Штрихового кода коробки	Количество случаев повреждения	Сокращение стоимости повреждений при погрузочно-разгрузочных работах	87%-ое сокращение уровня повреждения	Сокращение подсчетов и обработки случаев повреждения

### Воздействие на стадию Розничной торговли

Воздействие температуры при поставках скоропортящихся продуктов, таких как молоко, молочная продукция и охлажденная свинина, очень важно.

Рисунок 3: Система поставок для молока и молочной продукции

Система поставок для масла и сыра:

Система поставок для молока и всех других молочных продуктов:

Охлажденная свинина поставляется шестью отобранными поставщиками более чем восьмидесяти розничным магазинам непосредственно, придерживаясь стандарта по всей системе поставок и гарантируя свежесть свинины.

Есть существенные различия между влиянием стандарта для молока и молочных продуктов и стандартом для охлажденной свинины. Различия находятся, главным образом, в выгоде во времени при получении поставок, стоимости продукта списания со счета и времени, необходимого на избавлении от запаса, приближающегося к дате окончания срока действия.

Таблица 5. Выгода для стадии розничной торговли

(Полная Выгода: 725 156\$)

					Ежегодное усовершенствование	
					Эффективности	
					%	Человеко-часы
3	Розничная продажа	а) Стандарт на молоко и молочные продукты б) стандарт на свинину	Число случаев возврата клиентами	Сокращение человеко-часов на обработку возврата клиентом	67%	33
					67%	7
4	Розничная продажа	а) Стандарт на молоко и молочные продукты (кроме масла и сыра) б) стандарт на свинину	Число случаев несоответствия	Сокращение человеко-часов на обработку случаев несоответствия с поставщиками	99%	39
					78%	39
18	Розничная продажа	Стандарт на молоко и молочные продукты	Возврат клиентами	Сокращение стоимости товаров, возвращенных клиентом	50%	---
19	Розничная продажа	а) Стандарт на молоко и молочные продукты б) стандарт на свинину	Время, требуемое для проверки качества	Сокращение человеко-часов на проверку качества продуктов в магазине	33%	33
					33%	28

17	Розничная продажа	стандарт на свинину	Стоимость списания со счета / утилизация испорченного или с истекшим сроком запаса	Сокращение стоимости списания со счета / утилизация свинины	33%	---
20	Розничная продажа	стандарт на свинину	Время, потраченное на ежедневная утилизация свинины	Сокращение времени, требуемого для проверки того, истек срок/испортилась свинина	50%	15,065
21	Розничная продажа	а) Стандарт на молоко и молочные продукты б) стандарт на свинину	Время, потраченное на получение поставок	Сокращение персонала посредством уменьшения необходимых человеко-часов	50% 50%	8,894 6,232

Число магазинов, продающих молоко и молочные продукты, увеличилось с 65 магазинов в 2000 году до 75 магазинов в 2003 году. В 2009 г. объем молока и молочных продуктов, проданных в 2003, удвоился. Число магазинов, продающих молоко и молочные продукты также выросло до 98 в 2009 году. Разнообразие сыров также выросло больше чем 100 видов.

Число магазинов, продающих охлажденную свинину, было 81 в 2005, когда стандарт еще не использовался, и объем с 2005 до 2009 вырос на 22%. Число магазинов, продающих охлажденную свинину, увеличилось с 81 в 2005 до 83 магазинов в 2009.

Введение стандартов оказывает положительное влияние на FairPrice следующими способами:

- Увеличение перечня компетентных поставщиков. Стандарты помогли расширить перечень поставщиков, которые могут теперь быть из стран, расположенных еще дальше от Сингапура. Процесс управления транспортировкой делает возможными поставки на более длинные расстояния.

- Увеличение срока годности молока и молочных продуктов. Срок годности молока и молочных продуктов был увеличен на 50 % от 14 дней до 21 дня. Фактически, это означает, что продукты доступны для продажи в течение еще 7 дней, что приводит к меньшему убытку.

- Повышение эффективности и уменьшение эксплуатационных затрат. Выгода зависит непосредственно от числа случаев несоответствия, когда продукт достигает магазина, которые уменьшились резко с 99%-ым сокращением для молока и молочных продуктов (исключая сыр и масло) и 78%-ым сокращением для охлажденной свинины. Денежная экономия от уменьшения трудовых ресурсов не является большой, но это сокращение способствует повышению эксплуатационной эффективности.

Со стандартизированными требованиями и предварительно отобранными поставщиками, которые отвечают требованиям стандартов, время, потраченное на получение поставок, уменьшено на 50 %. Это привело к сокращению трудовых ресурсов и накладных расходов. Время на проверку качества продукции уменьшилось на 33 %, хотя денежная экономия не является большой.

Количество случаев возврата потребителями было сокращено значительно на 67 % и для молока и молочной продукции и для охлажденной свинины. Хотя фактическая экономия продуктов и затрат трудовых ресурсов не являются большими, сокращение возвратов помогло повысить потребительское доверие к безопасности и качеству этих продуктов.

- Стандартизированное оборудование охлаждения и оптимизированное торговое место. С внедрением стандарта было значительно сокращено количество типов оборудования охлаждения. Это привело к снижению издержек из-за возможности оптовых покупок оборудования. Лучшее оформление магазина молока, молочных продуктов и охлажденной свинины теперь возможно с сокращенным количеством типов охладительного оборудования. Это также привело к оптимизации торгового места в магазинах с меньшим количеством типов такого требуемого оборудования.

### Влияние стандарта

Стандарт управления холодной цепи для молока и молочных продуктов.

Стандарт способствует повышению качества продукции, которая реализуется через NTUC FairPrice. Руководители компании приписывают рост дохода от молочных продуктов благодаря структуре стандарта. Основные области прибыли в терминах продукции - мороженое и более чем 100 типов сыра.

Важно понимать последствия порчи и температурное требование к поставке товара в этой категории. Хотя масло и сыр комплектуются и доставляются через розничные магазины FFDC, все остальное молоко и молочные продукты направляются непосредственно в розничные магазины поставщиками.

Таблица 6. Реализация холодной цепи для молока и молочных продуктов  
(Всего Преимущества: \$ 141 677)

					Ежегодное повышение эффективности	
					%	человек о-часы
1	Стандарт на молоко и молочные продукты	Закупка	Время, потраченное на общение с поставщиком	Сокращение чел-часов для связи с поставщиком	50	211
2	Стандарт на молоко и молочные продукты	Закупка	Количество брака	Сокращение трудозатрат на обработку брака	75	45

				поставщиками		
3	Стандарт на молоко и молочные продукты	Закупка	Число случаев возвратов клиенту	Сокращение трудозатрат на ведение дел клиентов	75	75
4	Стандарт на молоко и молочные продукты (масло и сыр)	Центр дистрибуции (FFDC)	Количество брака	Сокращение трудозатрат на обработку брака поставщиками	88	63
5	Стандарт на молоко и молочные продукты (масло и сыр)	Центр дистрибуции (FFDC)	Число случаев возвратов клиенту	Сокращение трудозатрат на ведение дел клиентов	92	66
6	Стандарт на молоко и молочные продукты (Масло и сыр)	Центр дистрибуции (FFDC)	Стоимость списания / утилизации испорченных или просроченных продуктов	Порча продукта, списания во время хранения	---	---
7	Стандарт на молоко и молочные продукты (за исключением масла и сыра)	розничная торговля	Количество брака	Сокращение трудозатрат на обработку брака поставщиками	99	39
8	Стандарт на молоко и	розничная торговля	Время, затраченное	Сокращение	50	8,894

	молочные продукты (Все)		на получение поставок	затрат на персонал путем сокращения человек о-час		
9	Стандарт на молоко и молочные продукты (Все)	розничная торговля	Время, необходимое для проверки качества	Сокращение человек о-часов для проверки и качества продукции в магазине	33	33
10	Стандарт на молоко и молочные продукты (Все)	розничная торговля	возврат Клиенту	Сокращение стоимости товаров, возвращенных клиенту	50	---
11	Стандарт на молоко и молочные продукты (Все)	розничная торговля	Число случаев возврата клиенту	Сокращение трудозатрат на ведение дел клиентом по возврату	67	33

### Влияние на закупки

Когда товар сразу доставляется в магазин, то происходит снижение времени на 50%, которое могло быть потрачено на общение с поставщиком, в

результате чего, возможно увеличение числа брака (из-за несоответствующей температуры и влажности воздуха). В ряде случаев клиенту возвращался товар, из-за чего закупки могли сократиться на 75%.

Наибольшее влияние стандарта в долларовом выражении - в распределительном центре, который осуществляет логистику для сливочного масла и сыра. Внедрение стандартного холодного управления цепью поставок и присоединение к ней поставщиков обеспечивает высокое качество и длительный срок хранения масла/сыра по всей цепи поставок. Следовательно, существует меньшая вероятность порчи во время хранения масла и сыра на FFDC с выгодой для FairPrice - уменьшается количество списанных продуктов. Для сливочного масла и сыра, произошло снижение возвратов на 92%.

#### Влияние на розничную функцию

Соблюдение стандартов позволило увеличить срок хранения молока и молочных продуктов на 50%, от 14 до 21 дня. Это означает, что продукты могут быть доступны для продажи в течение 7 дней. Ранее, поставщики убрали продукты с полки на утилизацию за неделю до истечения срока, чтобы обеспечить свежесть и качество продукта. Продукция с более длительными сроками хранения, приводит к меньшим потерям. Поставщики могут приобретать большее количество товара, и, следовательно, сократить свои эксплуатационные расходы. С внедрением холодного стандарта по управлению цепи на молоко и молочные продукты, поставщики также выиграли за счет сокращения количества продуктов, возвращаемого в магазин из-за не соответствия качества.

Кроме того, введение холодного стандарта по управлению цепи на молоко и молочные продукты возросла эффективность работы на всех трех бизнес-функциях. Наиболее значительные экономии: сокращение времени, во время поставки продукции в розничные сети магазинов, имеет большое

значение на уровне 50%; использование ручного инфракрасного сканера FFDC, ускорилось принятие поставок на склады. Для молока и молочных продуктов и охлажденной свинины, контроль качества на эти продукты стал проще с 33% улучшением эффективности, проверки проводятся только при заданной температуре в холодильных установках. Благодаря четким и стандартизированным требованиям к продукции, покупатель тратит меньше времени на общение с поставщиками и, следовательно, имеет возможность потратить больше времени на другие покупки. Значительная выгода заключается в том - что количество необходимого товара осталось постоянным в течение многих лет, не смотря на увеличение разнообразия продуктов и значительного роста числа магазинов.

Таблица 7. Реализация стандартов управления цепи для охлажденной свинины

(Всего Преимущества: \$ 641 639)

					Ежегодное повышение эффективности	
					%	Чел/час
1	Снабжение	Стандарт на свинину	Время, проведенное с поставщиком	Сокращение человеко-часов для коммуникации с поставщиком	50	211
2	Снабжение	Стандарт на свинину	Заключение контракта с поставщиками	Сокращение человеко-часов для заключения контрактов с поставщиками	92	576

3	Снабжение	Стандарт на свинину	Число случаев брака	Сокращение человеко-часов для того, чтобы отслеживать случаи брака поставщиками	85	21
4	Снабжение	Стандарт на свинину	Число возвратов клиентами	Сокращение человеко-часов для того, чтобы держать в руках случаи брака клиента	75	15
5	Розничная торговля	Стандарт на свинину	Время, проведенное при получении поставок	Сокращение персонала стоит посредством уменьшенного требования человеко-часа	50	6,232
6	Розничная торговля	Стандарт на свинину	Число случаев брака	Сокращение человеко-часов для того, чтобы держать в руках случаи несоответствия поставщиками	70	40
7	Розничная торговля	Стандарт на свинину	Время, проведенное на Качественную Проверку	Сокращение человеко-часов для того, чтобы проверять качество продукции в складе	33	28

8	Розничная торговля	Стандарт на свинину	Ценность списания со счета / утилизация испорченного или запаса с истекшим сроком	Сокращение ценности списания со счета / утилизация свинины	33	---
9	Розничная торговля	Стандарт на свинину	Время, проведенное при ежедневной утилизации свинины	Сокращение времени, необходимое для отслеживания срока годности свинины	50	15,065
10	Розничная торговля	Стандарт на свинину	Число клиента возвращает случаи	Сокращение человеко-часов для того, чтобы держать в руках возвратов клиентов	67	7

Год внедрения: 2005

В НКП FairPrice охлажденная свинина поставляется шести поставщикам, более чем по восьмидесяти магазинам, придерживаясь всех необходимых требований и обеспечения свежести свинины.

Наиболее существенное влияние стандарта на НКП FairPrice приходится в экономии за счет снижения стоимости охлажденной свинины, времени, затраченного на ежедневную утилизацию свинины и времени, потраченного на получение поставок.

Важным преимуществом является то, что холодный стандарт управления цепью для охлажденной свинины является разнообразие источников свинины вне регионального рынка.. Транспортировка поставок с больших расстояний теперь возможна и с зарубежными поставщиками, и в ближайшем будущем будут доступными поставки не только от южных, но и от западного

полушария. Это не только помогает сохранить свинину, но также и помогает сохранять цены на низком уровне для потребителей.

#### Влияние на закупку

Операционные показатели, используемые для измерения прибыли включают в себя:

- Время, потраченное на общение с поставщиком: четкие и стандартизированные требования, предъявляемые к поставщикам, покупатели NTUC FairPrice тратят меньше времени на общение с поставщиками по таким вопросам, как температурный режим, заводские требования, требования скотобойни и т. д. После введения стандарта, поставщику просто необходимо предоставить декларации о соответствии с холодной стандартной цепи.

- Число случаев несоответствия: время, затрачиваемое покупателем в решении несоответствия товаров у поставщиков и вопросов по возвращению сократилось. Административные задачи после введения стандарта были упрощены.

- Количество случаев возвращения клиента: Аналогичным образом, с улучшением контроля качества, были сокращены масштабы возвращения товаров клиентами в магазинах розничной торговли. Холодная цепь упростила административные задачи.

- Заключение контракта с поставщиками: время, затрачиваемое на упорядочение деятельности и заключение договоров с поставщиками резко сократилось. Стандарт включен в процесс закупок для централизованного использования гораздо меньшего числа персонала, тогда как ранее, каждый розничный магазин делал свои закупки. В результате деятельности контрактов были упрощены экономии значительных затрат на трудовые ресурсы.

#### Влияние на Розничную продажу

Продажи в магазинах розничной торговли включают в себя получение поставок охлажденной свинины, хранение и контроля качества, а также утилизация свинины с истекшим сроком годности.

С помощью стандартизированных требований и предварительный отбор поставщиков, отвечающих требованиям Стандарта холодной цепи, время, затрачиваемое на получение поставок снижается. Вместо обычных проверок на внешний вид и температуру охлаждения свинины, в которых часто возникают споры с поставщиками, качество продукта проверяется с помощью портативных инфракрасных детекторов.

Даже во время хранения в розничных сетях, время, затрачиваемое на проверку качества снижается до четырех раз в день. Для наилучшего поддержания качества свинины, срок годности охлажденной свинины увеличен на один день, и система утилизации просроченных продуктов была поставлена на место. За день до истечения срока годности, цены снижают.

Выполнение условий стандарта приносит уверенность потребителям по качеству охлажденной свинины, и следовательно снижается случаи по возврату продукции. FairPrice также извлекает выгоду с сокращением продукта и стоимости рабочей силы и трудовых затрат с сокращением числа возвратов.

Различия между воздействием стандарта управления холодной цепочкой для молока и молочных продуктов и для охлажденной свинины.

Существуют значительные различия между влиянием стандарта управления холодной цепи для молока и молочных продуктов и для охлажденной свинины, в процессе закупок и продаж. Различия в основном заключаются в выгодах от сокращения времени, затрачиваемого на общение с поставщиками по закупкам и снижением высокой стоимости и времени, необходимых для реализации охлажденной свинины фирмой FairPrice. Еженедельные обсуждения с поставщиками охлажденной свинины были сокращены до одного раза в год посещением поставщиком с целью проверки внедрения этого стандарта. В случае продажи молока и молочных продуктов, коробки, у которые приближается срок эксплуатации возвращаются поставщикам, в то время, подобная ситуация не отличается в отношении охлажденной свинины, когда реализация осуществляется непосредственно

самой фирмой FairPrice, с целью гарантии того, что скоропортящееся продукция реализуется надлежащим образом, т.к. такая продукция может потенциально вызвать серьезные пищевые отравления.

Стандартные типовые поддоны и стандарты на картонную упаковку со штрих-кодом.

Воздействие стандартных поддонов и стандартов на картонную упаковку со штрих-кодом на состояние складов и распределительные центры различны для каждого стандарта, хотя оба дополняют друг друга. Нет необходимости проводить анализ влияния каждого стандарта, так как оценка экономической выгоды от использования складов и распределительных центров уже отражена в этих стандартах.

#### Расчет экономической выгоды от применения стандартов

Общее финансовое влияние на ежегодные средние прибыли от внедрения стандартов для каждого из 3-х бизнес-функций приведено в таблице ниже

Таблица 8. Итоговое влияние внедрения стандартов на различные бизнес-функции в NTUC FairPrice

Стандарт	Снабжение	Центр распространения		Розничная торговля	Всего в SGD (сингапурских долларах)
		GLS	FFDC		
Стандарт на молоко и молочные продукты	7,613	-	31,613	102,451	141,677
Стандарт охлажденная свинина	18,935	-	-	622,704	641,639
Стандарт на поддон	-	713,600	-	-	713,600
Штрих-коды коробки	-	3,064,551	-	-	3,064,551
Всего	26,548	3,778,151	31,613	725,156	4,516,467

Экономическое влияние от реализации продукта, связанное с применением стандарта управления «холодной цепью», для охлажденной

свинины больше, чем для молока и молочных продуктов, с извлечением наибольшей выгоды для обоих стандартов в функции розничной торговли. Стандарты, введенные в функцию центра распространения, приносят с собой намного выше экономической выгоды от экономии на рабочей силе, используемой для распространения продуктов.

Экономия от поставки молока и молочных продуктов и охлажденной свинины составляет в среднем около половины стоимости персонала, участвующего в процессе поставки этих продуктов. Хотя экономическая выгода от внедрения этих стандартов не велика по сравнению с годовым объемом продаж молока и молочных продуктов и продаж охлажденной свинины, эти стандарты предназначены для охраны здоровья и безопасности, и от любых неблагоприятных отзывов клиентов, влияющих на доходы.

Экономия \$3,064,551 в год от использования автоматизированной системы сортировки составит \$15,332,755 за пятилетний период и около 37% стоимости строительства автоматизированной системы сортировки и восстановления склада.

Однако, как указано в разделе 6, стандарты были введены в операции FairPrice в различные моменты времени и определяются не в одно и то же время, а охватывают несколько лет. Это нашло отражение в следующей таблице

Таблица 9, приведенная ниже, основывается на предположении, что влияние стандартов включается в «регулярную практику бизнеса» после определенного периода времени (в методологии ISO этот период рассматривается как около 5 лет). Мы принимаем среднегодовой воздействия стандартов и распространение каждого влияния за пятилетний период, используя расходы 2009.

Таблица 9. Накопленная суммарная выгода с 1999 по 2009

	Экономия от стандартов с течением времени (среднегодовой уровень рассчитан на 5-летний период)	
--	--	--

	Снабжение	Центр распространения	Розничная торговля	
1999		713,600		<b>713,600</b>
2000	7,613	713,600+31,613	102,451	<b>855,277</b>
2001	7,613	713,600+31,613	102,451	<b>855,277</b>
2002	7,613	713,600+31,613	102,451	<b>855,277</b>
2003	7,613	713,600+31,613	102,451	<b>855,277</b>
2004	7,613	31,613	102,451	<b>141,677</b>
2005	18,935		622,704	<b>641,639</b>
2006	18,935		622,704	<b>641,639</b>
2007	18,935		622,704	<b>641,639</b>
2008	18,935	3,064,551	622,704	<b>3,706,190</b>
2009	18,935	3,064,551	622,704	<b>3,706,190</b>
<b>Всего</b>	<b>132,740</b>	<b>9,855,167</b>	<b>3,625,775</b>	<b>13,613,682</b>

Наибольшее влияние было оказано на складирование / центр распределения, где предполагаемая экономия от внедрения автоматизированной системы сортировки принесла с собой экономию рабочей силы, что позволило тому же количеству персонала обслуживать значительно большее число магазинов без увеличения численности персонала.

Реализация этих 4 стандартов принесла FairPrice за последние 10 лет с 1999 года выгоду на общую сумму \$13,6 миллионов.

#### Рассмотрение качества

Увеличение доходов:

Влияние всех стандартов позволило увеличить потребительское доверие и, следовательно, рыночную долю NTUC FairPrice, обеспечивая более высокое качество товара, а также повышая эффективность работы.

Использование технологий позволило снизить потребность в дополнительной рабочей силе для обслуживания более чем вдвое выросшего за последние 10 лет количества магазинов и участвующей в обработке растущего спроса на свежие продукты, который за последние 7 лет увеличился более чем в 2 раза. Это помогло NTUC FairPrice для достижения высокого

рыночного дохода, который имеет более высокую прибыль, не жертвуя потребностями среднего и нижнего рынков.

Хотя воздействие стандартов «холодной цепи» в долларовом выражении будет казаться маленьким, важно понять качественную сторону каждого из этих преимуществ. Повышение оперативной эффективности имело чрезвычайно важное значение в упорядочении деятельности NTUC FairPrice для удовлетворения темпами роста продаж, когда число магазинов увеличилось более чем вдвое за последние 10 лет. Например: в случае применения стандартов «холодной цепи» экономия в процессе обработки клиента не может быть выражена выгодой в денежном эквиваленте. Тем не менее, весь процесс был упрощен, и это значительно улучшило взаимодействие и координацию между подразделениями. На общем уровне компании такие улучшения эффективности помогли NTUC FairPrice двигаться к лучшему TQM (общее управление качеством).

Большая доступность охлажденной свинины и молока и молочных продуктов на полках с длительным сроком годности помогла повысить доходы от реализации этих продуктов.

В 2017 году продажи охлажденной свинины увеличились на 22% по сравнению с 2010 годом, когда стандарт «холодной цепи» для охлажденной свинины не был реализован. Улучшенная пропускная способность охлажденной свинины хорошего качества стала возможной со стандартом, который также принес с собой значительную эксплуатационную эффективность. Если предположить, что применение стандарта способствовало более эффективной цепочке поставок, которые привели к увеличению продаж охлажденной свинины за эти 5 лет на 10%, т.е. 800 000 SGD (сингапурских долларов), то это имеет значение для доходов компании.

В случае молока и молочных продуктов стандарт «холодной цепи» на молоко и молочные продукты был реализован в 2000 году. Доходы от продаж удвоились в период с 2003 года по 2009 год, количество магазинов увеличилось с 65 в 1999 году до 98 магазинов в 2017 году. Если предположить,

что применение стандарта способствовало более эффективной цепочке поставок, которые привели к увеличению продаж молока и молочных за эти 6 лет на 10%, т.е. 5,5 млн. SGD (сингапурских долларов), то это будет очень существенный вклад в доход компании.

### Продукты высокого качества

Стандарты управления «холодной цепью» помогли NTUC FairPrice в выполнении задачи своего бренда, выраженном в обеспечении высокого качества продукции и обеспечении доверия потребителей. Введение стандартов в цепочку поставок привело к значительному снижению инцидентов с поставщиками, потерь при хранении и возвратов продукции от клиентов. Также с использованием улучшенной системы управления температурой на месте стало возможным большее количество специальных свежих продуктов. Стандарты, введенные в FFDC, также внесли свой вклад в направлении большей доступности свежих и специальных пищевых продуктов. С улучшением контроля температуры был получен более широкий выбор поставщиков за рубежом, что принесло с собой одновременно и более конкурентоспособные цены, и доступ к большему количеству специальных продуктов.

### Увеличение эффективности работы

Значительные улучшения эффективности были замечены с сокращением технических характеристик продукта на молоко и молочные продукты и охлажденную свинину, и в большей доступности обучения как в организации, так и вне компании. Все показатели эффективности для розничной функции показали улучшение на 50%, за исключением одного показателя эффективности проверки качества, в котором улучшение произошло на 33% как для молока и молочных продуктов, так и для охлажденной свинины. Для функции распространения все показатели эффективности показывают увеличение более или равной 50% ежегодного улучшения эффективности. Сосредоточение на снижении издержек обращения также помогло задаче

FairPrice, связанной с уменьшением затрат и поставкой более качественных продуктов.

### Оценка результатов

#### Экономия

Принимая во внимание влияние стандартов, охватывающее более 5 лет, снижение эксплуатационных расходов примерно на \$ 13,6 млн. в течение последних 10 лет с использованием этих 4-х стандартов, показывает важность стандартов такой степени, что FairPrice быстро становятся признаваемыми лидерами.

Снижение цен на продукцию хорошего качества является ключевым компонентом философии службы FairPrices. От стандартов «холодной цепи» у FairPrice увеличилось количество зарубежных поставщиков, ищущих охлажденную свинину, которая помогла бы сохранить цены ниже.

#### Оперативная эффективность

Повышение оперативной эффективности практически для всех показателей эффективности составило более 50%, а по нескольким показателями более 75%.

Пропускная способность центра распространения (GLS) увеличилась более чем на 200% с использованием автоматизированной системы сортировки (основанной на штрих-коде на коробке), позволяющей обслуживать быстро растущее число розничных магазинов без необходимости дополнительных инвестиций в дополнительные смены и аренды дополнительных складских площадей. Экономия за последние 10 лет для центра распространения (GLS) с использованием двух стандартов составила около 50% от общей экономии и оценивается в \$ 13,6 млн., накопленных в ходе использования 4 стандартов.

## Упорядочение процедур и процессов и партнерских отношений с поставщиками

Хотя финансовые влияния для других 2 бизнес-функций - закупки и розничной торговли - не являются столь значительными, есть множество качественных преимуществ, которые были описаны в разделе 10. Для этих функций стандарты помогли сократить несоответствия и отказы клиентов от продукции и снизить связанные с этим расходы. Стандарты также помогли сократить расточительство, увеличить число поставщиков и улучшить отношения и преимущества для своих поставщиков.

Реализация стандартов «холодной цепи» поставки молока и молочных продуктов и охлажденной свинины, а также стандарт на поддон также приносит пользу в снижении отходов и уменьшении времени проведения переговоров по контрактам и доставке.

### **РИС. 1**

Выше были рассмотрены результаты исследований по выявлению добавленной ценности для хозяйствующих субъектов за счет применения стандартов различных категорий в их производственной и маркетинговой деятельности, а также за счет прямого участия хозяйствующих субъектов в работах по стандартизации. Иными словами, добавленная ценность для хозяйствующих субъектов образовывалась путём непосредственного включения в цепочку работ по стандартизации – от участия в разработке стандартов до их применения. В данном случае добавленная ценность приобретает форму добавленной стоимости – части стоимости продукта, которая создаётся в данной организации.

Существует и другой вариант получения добавленной ценности от деятельности по стандартизации. Добавленная ценность в этом случае образуется как результат предоставления услуг по стандартизации со стороны организации по стандартизации заинтересованным сторонам по отдельным заявкам. То есть заявитель непосредственно обращается в организацию по стандартизации для оказания конкретной услуги, которая представляет для

него несомненную полезность и за предоставление которой он готов платить. В этом случае добавленная ценность оказываемых услуг является дополнительной материальной или нематериальной выгодой для заявителя. К таким выгодам относятся, в частности, действия, которые надо выполнить в силу действующего законодательства.

Рассмотрим примеры предоставления таких услуг.

1. Принятие и введение в действие ФЗ «О техническом регулировании» и его последующих редакций способствовало формированию и развитию рынка услуг в области технического регулирования, включая законодательно регулируемую сферу. Рынок услуг по стандартизации является неотъемлемой составной частью указанного рынка.

В рассматриваемом случае добавленная ценность услуги по стандартизации заключается в следующем.

Статьей 16 ФЗ «О техническом регулировании», установлено, что, национальным органом по стандартизации публикуется перечень документов в области стандартизации, в результате применения которых на добровольной основе обеспечивается соблюдение требований технического регламента. Особенно это важно для технических регламентов, содержащих существенные требования, количественные значения которых установлены в документах в области стандартизации, включенных в указанный перечень.

Форма установления конкретных количественных значений в гармонизированных с техническим регламентом стандартах характерна, прежде всего, для продукции, являющейся техническими изделиями: низковольтное оборудование, машины, сосуды высокого давления и т.д. Перечень включает в себя документы по стандартизации, содержащие требования безопасности, а также документы, устанавливающие методы исследований (испытаний) и измерений продукции, подпадающей под действие технического регламента.

Область распространения технического регламента, как правило, содержит указания только на классы продукции в соответствии с

Общероссийским классификатором продукции ОК 005 – 93. Перечень взаимосвязанных с техническим регламентом стандартов включает указания на элементы технического регламента, обозначение стандарта и его наименование.

Для пользователя технического регламента возникает проблема установления соответствия конкретных видов продукции тем стандартам из общего перечня, которые содержат требования к этой продукции и методы испытаний.

Так например, технический регламент «О безопасности низковольтного оборудования» охватывает около 1 тысячи разнообразных видов изделий. Перечень взаимосвязанных с ним стандартов включает 376 документов. Пользователь технического регламента должен решить для себя две взаимосвязанные задачи:

- выбрать по всей номенклатуре интересующей его продукции стандарты, в которых установлены требования по каждому из видов продукции;

- обеспечить однозначное соответствие для каждого из видов продукции только тех стандартов, в область распространения она входит.

Первая задача заключается в составлении списка стандартов из приведённого в техническом регламенте перечня для каждого вида продукции, входящей в область распространения технического регламента.

Поясним вторую задачу на конкретном примере.

Технический регламент «О безопасности низковольтного оборудования» распространяется на телефонные аппараты для проводной связи с беспроводной трубкой и питанием от сети. Эти телефонные аппараты имеют код по ОК 005 – 93 66 5400. То есть кодом охватывается только подгруппа продукции, требования безопасности к которой содержат два стандарта ГОСТ Р МЭК 60065-2009 «Аудио-, видео- и аналогичная электронная аппаратура.

Требования безопасности», и ГОСТ Р МЭК 60950-1-2009 «Оборудование информационных технологий. Требования безопасности. Часть 1. Общие требования»,

Заявителю необходимо точно знать, какой из указанных стандартов распространяется на интересующий его вид продукции. Эта информация ему нужна в процессах проектирования и изготовления продукции для правильного выбора требований безопасности, а также при проведении обязательного подтверждения соответствия продукции установленным требованиям. Такой же информацией должны располагать и органы по сертификации, осуществляющие обязательное подтверждение соответствия указанной продукции.

Добавленная ценность наличия подобной информации для заявителей заключается с одной стороны, в снятии неопределённости при выборе параметров безопасности продукции, а с другой обеспечивается взаимопонимание с органом по сертификации.

Добавленная ценность услуги по установлению однозначного соответствия каждого вида продукции определённому набору стандартов состоит в повышении удовлетворённости всех заинтересованных сторон, участвующих в процессе оказания данной услуги по стандартизации.

Заинтересованными сторонами (выгодополучателями) являются:

- 1 Национальный орган по стандартизации
- 2 организация по стандартизации;
- 3 технические комитеты по стандартизации;
- 4 разработчики технических регламентов;
- 5 органы по сертификации;
- 6 испытательные лаборатории;
- 7 заявители.

Функции заинтересованных сторон в процессе оказания данной услуги по стандартизации:

Национальный орган по стандартизации одобряет подготовленный ответ на запрос.

Организация по стандартизации принимает заявки, связывается с техническими комитетами по стандартизации и разработчиками технических регламентов для подготовки ответа, обеспечивает одобрение ответа Национальным органом по стандартизации и направляет ответ заявителю.

Технический комитет по стандартизации готовит проект ответа.

Разработчики технических регламентов согласуют проект ответа.

Добавленная ценность для Национального органа по стандартизации заключается в возможности формирования единого банка данных и его актуализации.

Заявители формулируют запросы и обращаются с ними в организацию по стандартизации.

Добавленная ценность заинтересованных сторон в процессе оказания данной услуги по стандартизации состоит в следующем.

Добавленная ценность для организация по стандартизации состоит в получении дополнительного дохода за счет расширения сферы предоставляемых услуг по стандартизации.

Добавленная ценность для технических комитетов по стандартизации состоит в участии по предоставлению платных услуг по стандартизации и накоплении информации по стандартизируемой продукции.

Добавленная ценность для разработчиков технических регламентов состоит в участии по предоставлению платных услуг по стандартизации

Добавленная ценность для органов по сертификации состоит в накоплении информации для проведения более точной идентификации продукции.

Добавленная ценность для испытательных лабораторий заключается в упрощении выбора необходимых испытаний для определённого вида продукции.

Добавленная ценность для заявителя заключатся в экономии времени и средств при разработке, производстве и проведении обязательного подтверждения соответствия продукции установленным требованиям.

За критерий эффективности процессов принимают число точек взаимодействия процесса со всеми заинтересованными сторонами, включая потребителей, получающих добавочную ценность в результате процесса. В рассмотренном процессе число выгодополучателей больше числа участников процесса, что свидетельствует о его эффективности.

2. Другим случаем получения добавленной ценности услуг по стандартизации является формирование и издание сборника документов по стандартизации, применение которых на добровольной основе обеспечивает соблюдение требований для каждого отдельного вида продукции, входящего в область распространения технического регламента.

Добавленная ценность выпуска таких сборников заключается в экономии времени заявителей на приобретение всего комплекта стандартов под определённый технический регламент.

Заинтересованными сторонами (выгодополучателями) являются:

7 организация по стандартизации;

8 заявители.

3. Большие перспективы получения добавленной ценности открываются практикой использования услуг по стандартизации при обеспечении комплектами документов по стандартизации при организации производства продукции (работ, услуг), не подлежащих обязательному подтверждению соответствия. Особенно это актуально для предприятий малого бизнеса, имеющего ограниченные возможности пользоваться в полном объеме

нормативной документацией в силу ограниченных финансовых ресурсов, как правило, отсутствием специалистов, владеющих в необходимой мере вопросами стандартизации и другими причинами.

Формирование полного комплекта документов по стандартизации, включая как стандарты на продукцию, услуги, работы, процессы и методы контроля, а также основополагающие стандарты, относящиеся к организации производства и управления (комплексы стандартов различных систем менеджмента, требований к конструкторской и технологической подготовки производства и др.), дадут возможность значительно сокращать издержки времени и средств и облегчат положение малого предпринимательства.

Заинтересованными сторонами являются:

9 организация по стандартизации;

10 предприниматели.

Функции заинтересованных сторон в процессе оказания данной услуги по стандартизации:

организация по стандартизации готовят либо типовые пакеты документов по стандартизации по различным сферам малого предпринимательства и организуют их рекламу в печатных изданиях и на сайтах ФА (Росстандарта) и организуют их распространение, либо формируют пакет по индивидуальным заказам предпринимателей;

предприниматели посылают заявки в организации по стандартизации на типовой пакет документов по стандартизации, или заявку на формирование индивидуального пакета документов в соответствии с областью своей деятельности.

Добавленная ценность заинтересованных сторон в процессе оказания данной услуги по стандартизации заключатся в следующем.

Добавленная ценность для организации по стандартизации состоит в получении дополнительного дохода за счет расширения сферы предоставляемых услуг по стандартизации.

Добавленная ценность для предпринимателей заключается в реализации возможности ускорения организации собственного бизнеса на уровне современных требований.

4. Ситуация, при которой возникает добавленная ценность услуг по стандартизации, может создаваться при реализации положений статей 24 «Декларирование соответствия» и 25 «Обязательная сертификация» ФЗ «О техническом регулировании», когда объектом подтверждения соответствия является продукция, впервые впускаемая в обращение.

В статье 25 указывается: «В случае, если в отношении впервые впускаемой в обращение продукции отсутствуют или не могут быть применены документы в области стандартизации, в результате применения которых на добровольной основе обеспечивается соблюдение требований технического регламента, и такая продукция относится к типу, виду продукции, подлежащей обязательной сертификации, изготовитель (лицо, выполняющее функции иностранного изготовителя), вправе осуществить декларирование её соответствия на основании собственных доказательств».

В статье 24 установлено, что при декларировании соответствия продукции, заявитель самостоятельно формирует список документов в области стандартизации, применяемых полностью или частично на добровольной основе обеспечивается соблюдения требований технического регламента, а также описание решений, выбранных для реализации требований технического регламента.

Иными словами, обязательное подтверждение соответствия впервые впускаемой в обращение продукции на соответствие требованиям технического регламента, может осуществляться на соответствие документов по стандартизации и решений выбору заявителя.

В этом случае заявитель может обратиться в организацию по стандартизации за помощью при подборе документов по стандартизации, каждый из которых частично обеспечивает выполнение требований технического регламента.

Заинтересованными сторонами являются:

- 11 организация по стандартизации;
- 12 органы по сертификации;
- 13 заявители.

Функции заинтересованных сторон в процессе оказания данной услуги по стандартизации:

организация по стандартизации составляет перечень документов по стандартизации и формирует комплект документов:

органы по сертификации выдают заключение о целесообразности применения комплекта указанных документов для подтверждения соответствия требованиям технического регламента;

заявители формулируют запрос и обращаются с ними в организацию по стандартизации.

Добавленная ценность заинтересованных сторон в процессе оказания данной услуги по стандартизации заключатся в следующем.

Добавленная ценность для организации по стандартизации состоит в получении дополнительного дохода за счет расширения сферы предоставляемых услуг по стандартизации.

Добавленная ценность для органов по сертификации состоит в предоставлении платных услуг по выдаче заключений.

Добавленная ценность для заявителя заключатся в экономии времени и средств при выборе доказательной базы для обеспечения соответствия продукции требованиям технического регламента.

5. Добавленная ценность может быть создана как результат разработки типовых рекомендаций по стандартизации по применению технических регламентов для групп однородной продукции.

Предметом рекомендаций, в частности, является следующее. У производителей продукции и у заявителей могут возникнуть проблемы,

связанные с соотнесением требований технических регламентов, распространяющихся на группы однородной продукции с техническими регламентами, устанавливающими требования по видам безопасности. Например, требования безопасности колесных транспортных средств должны учитывать, кроме требований одноименного технического регламента, также требования регламентов, по отдельным видам безопасности, например, механической, пожарной и др. В рекомендациях даются разъяснения, как сочетать требования различных технических регламентов на различных стадиях жизненного цикла продукции и при подтверждении её соответствия установленным требованиям.

Заинтересованными сторонами являются:

14 организация по стандартизации;

15 производители продукции;

16 органы по сертификации;

17 заявители.

Добавленная ценность заинтересованных сторон в процессе оказания данной услуги по стандартизации заключатся в следующем.

Добавленная ценность для организация по стандартизации состоит в получении дополнительного дохода за счет реализации рекомендаций по стандартизации. .

Добавленная ценность для производителей продукции и заявителей при обязательном подтверждении соответствия заключается в возможности обеспечения своевременного учета всей совокупности требований.

Добавленная ценность для органов по сертификации заключается в возможности однозначной трактовки необходимой совокупности обязательных требований.

6. Добавленная ценность может быть создана также как результат разработки специализированных рекомендаций по стандартизации по применению технических регламентов для конкретной продукции. Эти

рекомендации могут разрабатываться на основе отдельных договоров производители продукции и заявителями. Содержание рекомендаций заключается в разъяснении подходов к формированию совокупности требований к конкретной продукции с учётом видов опасности, для неё характерных.

Заинтересованными сторонами и источники образования добавленной ценности те же, что и в предыдущем случае.

***Некоторые проблемы партнерства бизнеса и власти в вопросах устойчивого развития регионов. Отчет по общеуниверситетской комплексной теме «Некоторые проблемы партнерства бизнеса и власти в вопросах устойчивого развития регионов» (к.э.н., доц. Чахкиев Г.Г.)***

### **Введение**

Партнерство власти и бизнеса в обеспечении устойчивого развития российских регионов является одной из основных задач в решении стратегических целей, поставленных Президентом Российской Федерации. Сегодня все чаще можно слышать мнение, что основой гражданского общества является стратегическое социальное партнерство власти, бизнеса, сообщества. Эта тема сегодня все еще актуальна.

Практика подсказывает, что социальная активность бизнес – структур, в наибольшей мере проявляется в том регионе, где они находятся и где осуществляется основная их деятельность. В России для описания социальной активности бизнеса на окружающий его территории пока отсутствует единый термин. Чаще всего используется также понятие как “бизнес в местном сообществе”, “отношения компании с местным сообществом” или же “региональная социальная политика”. При этом под местным сообществом понимается группа людей, которая проживает на единой территории. Местное сообщество конкретной бизнес - структуры подразумевает территорию, на которой располагается основное ее производство или же офис. В зависимости от размера бизнес - компании оно может ограничиваться одним районом города, городом в целом, районом, областью, краем или же субъектом Федерации.

В начале 2000 - х годов состояние межбюджетных отношений в Российской Федерации сформировало предпосылки для налаживания отношений между властью и бизнесом на региональном уровне. Стали появляться разнообразные внебюджетные фонды, основой которых являлись взносы бизнес - структур. По мере перестройки налоговой системы, в ходе которой полномочия регионов и муниципальных образований по установлению налогов и сборов были существенно урезаны, расходы бизнеса

на финансирование местных программ приобрели важное значение, так как у региональной власти и муниципалитетов не хватало ресурсов на их реализацию. Основной задачей отношений бизнеса с органами власти на местах стала организация дополнительного финансирования социальных программ по развитию местного сообщества.

Практически все компании отмечают значимость взаимодействия с местным сообществом. Тем не менее, исследования показывают существенные расхождения в приоритетах выбора участников взаимодействия на территории присутствия компании. Там, где это взаимодействие ограничено контактами с администрацией региона (города, района), местное сообщество напрямую отождествляется с местной властью, которая монопольно выступает представителем его интересов. Подключение к диалогу представителей групп социальных интересов в лице НКО расширяет не только понимание интересов, но и арсенал инструментов взаимодействия, появляются формы многостороннего диалога и т.д. В любом случае важнейшей задачей остается выявление потенциальных партнеров - представителей гражданского общества и стимулирование роста числа таких партнеров по направлениям, которые являются значимыми для самого бизнеса.

Многие бизнес - структуры, имеющие свои предприятия в муниципальных образованиях, уже активно осуществляют финансирование социальных программ в партнерстве с региональными властями и органами местного самоуправления. Особенно это важно там, где есть градообразующие предприятия и городской бюджет формируется в основном из одного источника. Поскольку государственные структуры на местном уровне испытывают недостаток бюджетных средств, они вынуждены привлекать средства из негосударственных источников, прежде всего от частного капитала. Такая модель уже доказала свою эффективность в России и подходит для долгосрочного сотрудничества государственных структур с бизнесом. По данным исследования Ассоциации менеджеров России расходы

бизнес структур на реализацию социальных программ, направленных на развитие местного сообщества, в 2011 и 2012 гг. составили от 11,0 до 18,0% общих расходов на корпоративные социальные программы.<sup>5</sup>

В подавляющем большинстве внешние корпоративные социальные программы направлены на развитие местного сообщества, ведение добросовестной деловой практики, природоохранную деятельность, а также на укрепление репутации и имиджа корпорации.

При этом под социальными программами компании понимается добровольно осуществляемая деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит системный характер, связана с ее миссией и стратегией развития бизнеса и направлена на удовлетворение запросов различных сторон, заинтересованных в деятельности компании.

Основной целью нашего исследования является изучение теории и практики взаимодействия власти и бизнеса по развитию территории присутствия компании. В рамках достижения этой цели, были поставлены такие задачи, как: - Определение теоретических основ партнерства государства и бизнеса в современной экономике; - Анализ основных этапов развития взаимоотношений власти и бизнеса в регионах России; - Оценка возможностей использования в России зарубежных форм взаимодействия власти и бизнеса в Российской Федерации; - Характеристика современного социально – экономического положения отдельных регионов и определение основных проблем и перспектив развития; - Определение перспектив использования механизмов ГЧП и социальной ответственности бизнеса для устойчивого развития регионов.

В настоящее время ундаментальной проблемой остается отсутствие

---

<sup>5</sup> Бутова Т.В. Взаимодействие институтов гражданского общества с органами государственной власти. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. №3. С. 119 – 128.

общественного консенсуса по поводу целесообразного и социально справедливого разграничения функций и ответственности власти, бизнеса и населения в обеспечении развития конкретных областей регионального хозяйства и социальной сферы. Естественной для плодотворного взаимодействия бизнеса и власти на региональном и местном уровнях являются достижение взаимного соответствия, баланса между бизнес - стратегией компаний и интересами субъектов государственного управления и местных сообществ. Тот или иной перекоп означает ущемление интересов одной из сторон и предопределяет ограниченную эффективность тех или иных решений и мероприятий, прежде всего, в долгосрочном плане. Централизация процессов формирования, декларирования и продвижения социально - экономических приоритетов на федеральном уровне отнюдь не означает отсутствие специфики их реализации на уровне регионов и муниципалитетов, напротив: региональные и местные элиты обладают значительными возможностями влиять на положение бизнеса в регионах присутствия и принимаемые компаниями решения. Негативное воздействие на взаимоотношения власти и бизнеса продолжает оказывать коррупция, как одна из реально существующих форм взаимоотношений двух субъектов.. Формирующиеся “личные унии”, альянсы чиновников и представителей бизнеса превращают их индивидуальные и групповые интересы в главную движущую силу тех или иных проектов, часто конъюнктурных и односторонне выгодных в то время как решения в пользу значительно более настоятельных, комплексных и острых проблем не принимаются. Основными рисками взаимодействия бизнеса и власти в современных условиях являются:

- непропорциональность административного ресурса, позволяющая органам государственного управления “продавливать” желательное участие бизнеса в решении региональных проблем;
- корпоративный эгоизм, стремление максимально возможным образом ограничить участие других компаний в региональном развитии;
- слабая готовность сторон к конструктивному диалогу, учитывающему

взаимные интересы.

**Объектом исследования** является система взаимодействия власти и бизнеса для развития территории присутствия компании.

**Предметом исследования** выступает партнерство власти и бизнеса в вопросах развития территории присутствия компании.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных специалистов по теме магистерской диссертации, фундаментальные и прикладные работы, в которых затрагиваются различные стороны партнерства государства и бизнеса, среди которых публикации таких деятелей науки как: Эскиндаров М.А., Беляева И.Ю., Бутова Т.В., Данилова О.В., Батаева Б.С., Ильина И.Н., Пухова М.М., Семкина О.С., и др..

Тему также раскрывают не только отечественные, но и зарубежные ученые в своих трудах: Бара Р., Беккера Г., Бема Ф., Вебера М., Гейтса Б., Друкера П.Ф., Карлоффа Б., Ламперта Х., Фридмана М. и других. Следует отметить, что зарубежные ученые внесли значительный вклад в исследование проблем взаимодействия власти и бизнеса – за рубежом интерес к ним возник раньше, чем в России.

**Основы взаимодействия органов государственной власти и бизнеса,**  
понятие и необходимость взаимодействия органов государственной власти и бизнеса

Партнерство бизнеса и органов государственной власти отражающее интересы общества, является важнейшим фактором устойчивого развития страны. Современный этап социально-экономического развития России характеризуется недостаточной эффективностью системы связей бизнеса с органами государственной власти, которая пока не позволяет эффективно реализовывать свои функции субъектам взаимодействия и негативно сказывается на решении экономических проблем общества.

Под бизнесом, как субъектом взаимодействия с властью, понимается

совокупность предпринимательских структур (от индивидуальных предпринимателей до общенациональных интегрированных бизнес-групп), ведущих хозяйственную деятельность на рынке в целях извлечения «частных» коммерческих выгод. Т.е. это экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств, на свой риск и под свою ответственность, ставящую главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

Не зависимо от того, рассматривается бизнес с позиции структуры или с позиции деятельности основной его целью является получение прибыли. По экономическим показателям бизнес делится на малый, средний и крупный, по стадиям развития бизнес – организации: - начинающий, развивающийся, сложившийся.<sup>6</sup>

Место и роль бизнеса в современном обществе обусловлены его весьма существенными функциями в общественном развитии.

Прежде всего, это экономическая функция: вне зависимости от общественного уклада, политического режима, доминирующих религиозных взглядов, каждое общество способно существовать и успешно развиваться только при условии хозяйственной деятельности, обеспечивающей, как минимум, хотя бы воспроизводство потенциала общества. А это предполагает эффективную деловую активность, управление ею.

Не менее важна политическая функция бизнеса и менеджмента. Политическая жизнь любого общества, в конечном счете, выражает столкновение, борьбу конкретных интересов, прежде всего – экономических. Поэтому деловой мир (крупные предприниматели, топ-менеджеры, средний и мелкий бизнес, объединенный в отраслевые или региональные союзы и ассоциации) оказывает определяющее влияние на принятие политических решений, без их активного участия и поддержки не обходится ни одна избирательная кампания, формирование органов власти. Тем самым бизнес

---

<sup>6</sup> Бутова Т.В. Предпринимательство // Пособие для подготовки к экзамену. Москва, 2005

оказывается одним из решающих факторов формирования и развития гражданского общества.<sup>7</sup>

В определенной степени, деловой мир, выполняет по отношению к обществу лидерскую функцию – в том плане, что его состояние, цели, характер и способы осуществления деловой активности определяют состояние общественной жизни: общие настроения, жизненные цели и т.д.<sup>8</sup>

В этой связи можно говорить и о нравственной (этической) функции бизнеса и менеджмента. Этика деловых отношений играет исключительно важную, если не определяющую роль в динамике нравственной культуры общества. В отличие от национально-этнических традиций, религиозных ценностей и норм, аккумулирующих и сохраняющих общие духовные ориентиры нравственности, этика деловой активности оказывает решающее влияние на формирование реальной нравственной культуры, выступая при этом своеобразным практическим ориентиром-образцом (трендом) для нравственной культуры других сфер общественной жизни.

Культурно - духовные предпосылки и традиции сказываются на национально - этнических особенностях деловой активности, но если они приходят в противоречие с нравственностью, реализующееся в практике деловых отношений, складывается ситуация, когда формируется двойная мораль, когда нормы, задаваемые семейным и школьным воспитанием оказываются просто «словом», а эффективное «дело» строится на совсем других нормах и ценностях.

Очевидно, что в современном обществе бизнес выполняет важнейшую инновационную функцию, обеспечивая не только экономические условия выживания и развития социума, но и реализацию новейших достижений мировой технической, научной и гуманитарной мысли. Нельзя не признать, что переход традиционных обществ и культур к современному производству,

---

<sup>7</sup> Бутова Т.В. Взаимодействие институтов гражданского общества с органами государственной власти // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. №3. С. 119 - 128

<sup>8</sup> Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А. Некоторые проблемы формирования и развития финансово - промышленного капитала при переходе к рынку // Вестник финансового университета. 1997. №1. С. 71-75

достижениям науки, техники, медицины, гражданскому обществу, демократическим свободам, международному сотрудничеству и интеграции осуществлен именно с помощью реальной практики деловой активности.

В этой связи, деловой мир выступает главным связующим звеном, обеспечивающим полноценную интеграцию общества, существование и развитие социального партнерства. Не только политика, но и искусство, образование, наука, спорт в любой стране и в любом обществе не могут полноценно развиваться без поддержки со стороны делового мира.

Наука и искусство менеджмента, или корпоративное управление – одно из важнейших достижений цивилизации. Деловая активность (бизнес) - одна из наиболее динамичных форм человеческой деятельности. Ее технология (менеджмент) менялась радикально, особенно – за последнюю сотню лет. Это обстоятельство, к сожалению, не всегда учитывается в российском общественном мнении, живущем до сих пор преимущественно представлениями о бизнесе середины позапрошлого столетия, бывшего предметом марксистского анализа. Но именно в последовавший за этим период бизнес прошел серьезную и радикальную эволюцию.

Рассмотрим сущность российского бизнеса, как наиболее динамичной и эффективной силы, призванной стать одной из важнейших движущих сил качественных преобразований в экономике, через выполняемые им функции.

В научной литературе встречается разный набор функций, выполняемых современным российским бизнесом. Справочная экономическая литература предлагает следующие функции:

- осуществление деятельности по производству и обменным операциям между предпринимателем и другими элементами хозяйственной сферы рынка (потребителей);
- управление процессом обмена между предприятием и его контрагентом;
- поддержка предпринимательства - распространение предпринимательских идей, инициативы и опыта управления;
- деятельность по разработке и реализации новых технологических процессов

и новой продукции;

-связи с общественностью - осуществление и управление отношениями между предприятием и общественностью или средствами массовой информации.

Современные исследователи выделяют инновационную, модернизирующую, развивающую и социальную функции бизнеса.

Таким образом, бизнес является важнейшей движущей силой развития территории присутствия, играющей ключевое место в жизни общества, что обусловлено его функциями.

Еще одним субъектом исследуемых отношений является власть. Под властью понимается структура, наделенная, во-первых, публичными функциями, что с экономической точки зрения означает выполнение обязанностей гаранта «правил игры» и производителя общественных благ; во-вторых, правом на принятие обязательных для других субъектов хозяйствования решений и легальными полномочиями по контролю за их исполнением.

Власть является регулирующим и координирующим органом, определяющим стратегические ориентиры в социальном и экономическом развитии; создающим базовые условия для бизнеса и повышения эффективности экономики; разрабатывающим и внедряющим проекты государственной важности и национального масштаба.<sup>9</sup>

Рассмотрим сущность феномена власти и государства в контексте их взаимодействия с бизнесом через функции.

Так, известный экономист А. Бунич<sup>10</sup> выделяет 8 функций государства в экономике:

Первая функция – роль дирижера. Здесь автор проводит прямую аналогию с оркестром, где музыканты играют, а дирижёр задает темп и синхронизирует их действия. На первый взгляд, роль дирижера сводится к

---

<sup>9</sup> Бутова Т.В., Чахкиев Г.Г. Особенности принятия решений в условиях кризисных изменений в экономике // Трубопроводный транспорт: теория и практика. 2009. №3. С. 50 - 53

<sup>10</sup> Российский предприниматель, кандидат экономических наук, с 2001 года глава «Союза предпринимателей и арендаторов России»

малопонятному размахиванию палочкой. Однако уберите его – и музыка тотчас превратится в какофонию.

Вторая функция связана со способностью государства служить локомотивом для инвестиций. Таковую способность обосновал Дж. Кейнс – самый выдающийся экономист XX века. Эти идеи легли в основу «Нового курса» американского президента Ф. Рузвельта. Кейнсианство около семидесяти лет являлось базовым трендом западной экономической теории. Однако в России было, оно не было востребовано.

Подвид второй функции – государство как гарант инвестиций. Государство должно вкладывать средства в экономику страны, что бы убедить остальных, что вложения в российскую экономику являются надежным предприятием. Тогда капиталы будет вносить и российский и зарубежный бизнес.

Вторая функция также включает в себя создание базы для крупных проектов. Например, строительство делового центра «Москва-Сити» было бы неосуществимо лишь силами частного бизнеса. В режиме самоорганизации оно бы затянулось на десятки лет. В таких случаях, как реализация мега-проектов, рассчитанных на много лет, требуются определённые усилия со стороны государства по созданию инвестиционной привлекательности. Но эти усилия чаще всего оказываются оправданы, так как прибыль, в конечном счете, окупает затраты.

Третья функция – государство как катализатор экономических процессов. Если предприятие находится в стагнации, то возможным решением является завершение его деятельности досрочно, пустив освободившиеся денежные и человеческие ресурсы на другое, перспективное с экономической точки зрения дело. Современная экономика – это в первую очередь экономика времени. Успех в глобальной конкуренции зависит от того, как быстро компании реагируют на изменившуюся ситуацию. У частного бизнеса никогда не будет возможности взять на себя функцию экономии времени, потому что он имеет другие интересы.

Четвертая функция государства - социальная. Никто кроме государства не в состоянии осуществлять социальные проекты, обеспечивать перераспределение средств в экономике страны в интересах социально незащищенных. Очевидно, что частный бизнес не может этого обеспечить в полной мере даже при высоком уровне социальной ответственности.

Пятая функция – антимонопольная. В России она выражена очень слабо, в то время как в Америке соответствующие ведомства обладают огромными возможностями. В нашей стране с ее монополистической структурой рынков антимонопольные ведомства должны обладать серьезными полномочиями.

Шестая функция – планирование и прогнозирование. Никто, кроме государства, ее выполнить не может. У частного бизнеса, даже у крупной финансовой группы, совсем другие приоритеты. Только государство способно содержать соответствующие службы, заказывать научные исследования, принимать стратегические решения на 5-10 лет вперед.

За государством всегда будет закреплено полномочие реализации национальных проектов на основе программно-целевого метода управления, когда существует четкая задача, под которую вырабатывается соответствующая программа. У государства всегда будут возникать текущие и стратегические задачи. Они могут заключаться в решении проблемы занятости или, как у Рузвельта, в проведении общественных работ, в развитии конкретного региона или территории (программа развития долины реки Теннесси) - в любом случае их решение силами только частного бизнеса невозможно.

Седьмая функция – стимулирование научно-технического прогресса, создание инновационной системы, которая позволила бы России быть конкурентоспособной в наукоемких, высоко прибыльных отраслях.

Восьмая функция заключается в создании устойчивой кредитно-финансовой системы. Развитие частного бизнеса не может обеспечить всех необходимых капиталовложений. Поддержание национальной валюты тоже не входит в его задачи. Этим способно заниматься только государство.

Гарантия экономических и социальных прав населения, охрана окружающей среды, устранение региональных диспропорций, дифференциация ставки налогов и др. являются прерогативами государства и власти.

Анализ функций бизнеса и власти приводит к выводу о их невыполнимости при отсутствии взаимно выгодных связей и взаимной зависимости между бизнесом и властью. Взаимодействия между бизнесом и государством обусловлено как невозможностью выполнения своих социально-экономических функций со стороны государства без бизнеса, так и невозможностью эффективного развития бизнеса без поддержки государства.

Таким образом, функции бизнеса являются более локальными и реализуются на уровне внутрикорпоративном и территории пребывания, а функции власти – более глобальными и реализуются на государственном, национальном уровне. Вместе с тем, реализация своих функций обоими субъектами и эффективное взаимодействие между ними, в конечном счете, ведут к стабильному развитию общества и повышению благосостояния населения.

### **Особенности и свойства территорий присутствия российских компаний.**

Территория присутствия - это территории административной единицы (территория муниципального образования, субъекта Федерации или страны в целом) или нескольких административных единиц, в пределах которой предприятие осуществляет свою деятельность.

Чтобы ответить на вопрос: какова же цель бизнеса на территории присутствия компании, нужно понять, что цель бизнеса не лежит в самом бизнесе. Ее нужно найти в общественной сфере, поскольку любое бизнес - предприятие является органом общества. Существует только одно логическое определение цели бизнеса - создание клиента. Именно он определяет суть бизнеса. Именно его готовность платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатство, а вещи - в товары. То, что покупает потребитель, то, что имеет для него наивысшую ценность, - это не продукт. Он

приобретает полезность, т.е. те полезные качества, которыми обеспечивает его товар или услуга. Поскольку целью бизнес - предприятия является создание клиента на территории своего присутствия, то в этом контексте любая компания имеет только две базовые функции — маркетинг и новаторство.

Несмотря на постоянное усиление внимания к маркетингу и маркетинговому подходу, вопрос их использования до сих пор остается для многих современных компаний чисто риторическим.

Настоящий маркетинг начинается с потребителя, его демографических характеристик, реалий его жизни, потребностей и ценностей. Потребность в определенной сбытовой деятельности будет существовать всегда, однако цель маркетинга в том, чтобы она стала ненужной. Цель маркетинга состоит в том, чтобы знать и понимать потребителя настолько хорошо, чтобы товар или услуга его полностью устраивали, т.е. чтобы они продавали себя сами.

Но деятельность бизнес - предприятия базируется не только на маркетинге. Бизнес-предприятие может существовать только в растущей, развивающейся экономике или хотя бы в такой, которая приемлет перемены и считает их естественным явлением. Компания — специфический орган роста, развития и перемен в обществе.

Следовательно, второй важной целью бизнеса на территории своего присутствия является новаторство, т.е. удовлетворение различных экономических нужд. Бизнес не просто должен предлагать любые товары и услуги; эти товары и услуги должны быть более качественными и экономичными. Для бизнеса обязателен не просто рост, обязателен качественный рост.

Основным следствием новаторства обычно становятся более низкие цены — мера, на которой в первую очередь сосредоточен любой экономист по той простой причине, что это единственная переменная, которую можно измерить с помощью количественных инструментов. Могут иметь место и другие последствия, например новый или более качественный продукт, новое

удобство, выявление новой потребности.

Наиболее продуктивным нововведением является другой товар или услуга, которые создают новый потенциал для удовлетворения потребителей, а не повышают качество удовлетворения прежним продуктом. Как правило, такой продукт обходится дороже, но его общий эффект состоит в том, что он делает экономику более продуктивной. Новаторство позволяет найти новое применение старым товарам и услугам.

Подводя итог, следует отметить, что бизнес имеет две основные цели на территории своего присутствия - маркетинг и новаторство, эффективная реализация которых будет способствовать более качественному и точному удовлетворению потребностей населения территории присутствия за счет учета их исторических, демографических и других особенностей. При этом достижения цели новаторства будет способствовать предложению более качественных и дешевых товаров населению.

Существует множество форм присутствия на локальных рынках, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Однако все многообразие форм можно объединить в четыре основных направления:

- > прямое представительство;
- > независимая маркетинговая компания;
- > эксклюзивная дистрибуция;
- > оффшорное управление.

При детальном рассмотрении и оценке эффективности данных форм необходимо учитывать степень влияния на рыночную ситуацию и стоимость владения.

1) Степень влияния на рыночную ситуацию. Каждая форма присутствия характеризуется возможностью влияния на рыночную ситуацию. Возможности проведения масштабных рекламных кампаний, следование агрессивной маркетинговой политике, участие в тендерах на государственном уровне, сервисная политика в регионе – все эти факторы в сильной мере зависят от формы присутствия и в совокупности складываются в

интегрированный показатель – степень влияния на рыночную ситуацию. Иными словами, степень влияния – это возможность достижения большей или меньшей доли локального рынка по сравнению со средними по различным регионам показателями.

2) Стоимость владения. Любая форма присутствия предполагает определенные издержки на свое содержание. Для более точного описания затратного механизма следует рассматривать три составляющие стоимости владения:

- постоянная часть ( $CST_{const}$ ), включающая постоянные оклады сотрудникам, аренду помещений, стоимость офисного оборудования и телекоммуникаций;
- переменная часть ( $CST_{var}$ ), зависящая от объема продаж и включающая бонусы и процентные дисканты;
- единовременная часть ( $CST_{ini}$ ), связанная с первоначальными затратами на организацию какой-либо формы присутствия.

Соответственно  $CST_{const}$  и  $CST_{ini}$  выражаются в денежных единицах,  $CST_{var}$  имеет размерность процентов (%).

Стоимость владения и соотношение этих составляющих зависит как от формы присутствия, так и от объемов продаж в данном регионе. Ниже приведено описание основных форм присутствия компаний на локальных рынках и их качественная оценка по указанным критериям:

1) Прямое представительство. Предполагается, что лучше всего выразить интересы компании в регионе и достичь максимального показателя объема продаж способна только сама компания. Соответственно из множества компаний, к которым применима описываемая методика, исключаются компании, не удовлетворяющие данному условию. Подобные компании должны сначала решить более значимые проблемы, связанные, возможно, с неоптимальным ведением бизнес-процессов, недостаточным профессионализмом сотрудников и др.

Таким образом, представительство характеризуется наибольшей

степенью влияния на рыночную ситуацию. К сожалению, наряду с наибольшей степенью влияния, стоимость владения для данной формы присутствия также максимальна. Точнее, максимальными являются две составные части стоимости владения – постоянная и единовременная. Связано это с повышенными расходами на телекоммуникации со штаб-квартирами, затратами на переезд части сотрудников в удаленные регионы и дополнительными компенсациями сотрудникам. Аренда помещений, содержание финансовой, логистической, административно-хозяйственных служб также является удельно высокой, то есть в соотношении с объемом продаж. Для сравнения, подобные службы дистрибьюторской компании поддерживают коммерческие операции по продукции нескольких производителей и таким образом имеют небольшую удельную долю на одного производителя. Переменная составляющая зависит от объема продаж и подлежит пристальному изучению при определении эффективности той или иной формы присутствия. Уровень переменной составляющей, выраженный в процентном соотношении к объему продаж, минимален.

2) Оффшорное управление – управление операциями на локальном рынке из штаб-квартиры компании. Торговые операции осуществляются несколькими дистрибьюторскими компаниями, которые, с одной стороны, обеспечивают хорошее покрытие региона, и, с другой стороны, в силу конкуренции друг с другом, не заинтересованы в развитии торговой марки производителя в целом. В силу невозможности проведения четкой и последовательной маркетинговой деятельности влияние на рыночную ситуацию в регионе возможно только посредством политики ценообразования. Таким образом, оффшорное управление имеет низкую степень влияния на рыночную ситуацию. Постоянная и единовременная составляющие стоимости владения минимальны, переменная составляющая – средняя.

3) Эксклюзивная дистрибуция. Как и в случае оффшорного управления,

управление операциями на локальном рынке происходит из штаб-квартиры компании. Однако торговые операции осуществляются одним эксклюзивным дистрибьютором. В данном случае роль представительства компании в регионе выполняет эксклюзивный дистрибьютор, который заинтересован в развитии торговой марки производителя. Маркетинговые программы производителя реализуются на локальном рынке более точно. Данный дистрибьютор проводит свои маркетинговые программы и рекламные кампании зачастую более успешно, так как они основаны на более точном, чем в удаленной штаб-квартире, знании специфики локального рынка. То есть эксклюзивная дистрибуция по степени влияния на рыночную ситуацию занимает промежуточное положение – она ниже, чем у прямого представительства, и существенно выше, чем у оффшорного управления. Однако в силу того, что дистрибьюторские операции реализуются меньшим количеством дистрибьюторов, данная форма проигрывает оффшорному управлению в покрытии территории.

Также эксклюзивный дистрибьютор имеет возможность получения сверхприбыли за счет необоснованного повышения цены на продукцию, что в итоге приводит к снижению конкурентоспособности продукции и потере рыночной доли в данном регионе. Чтобы избежать подобной ситуации, производитель вынужден снижать отпускную цену на продукцию для данного дистрибьютора, что приводит к значительному увеличению переменной составляющей стоимости владения. Таким образом, переменная составляющая стоимости владения наиболее высокая. Соответственно постоянная и единовременная составляющие стоимости владения минимальны – управление осуществляется из штаб-квартиры несколькими сотрудниками.

4) Независимая маркетинговая компания. Данная форма управления – своего рода аутсорсинг функций отдела маркетинга в регионе. Выбранная компания проводит маркетинговую политику производителя, разрабатывает маркетинговые программы с учетом специфики локального рынка, отвечает за

достижение плановых показателей по объему продаж в регионе..

Для каждой компании-производителя, для каждого конкретного региона, характеризуемого своим объемом рынка, уровнем конкуренции, какими-либо специфическими чертами, существует оптимальная форма присутствия, то есть форма, при которой прибыль, получаемая компанией от коммерческой деятельности в данном регионе максимальна, за определенный промежуток времени.

Качественное описание различных форм присутствия, факторов влияния на рыночную ситуацию, затратных составляющих, присущих данным формам, позволяют определить последовательные этапы развития форм присутствия компании на развивающихся рынках.

Первым этапом развития форм присутствия на локальном рынке может быть оффшорное управление или эксклюзивная дистрибуция. Низкозатратные формы, хотя и с небольшой степенью влияния на рыночную ситуацию, наиболее эффективны в регионах с небольшими объемами рынка. Промежуточным этапом – между начальными формами присутствия и прямым представительством – является независимая маркетинговая компания. Эта форма становится эффективной при достижении определенного объема рынка в данном регионе. Последней ступенью развития форм присутствия является прямое представительство. Обеспечивая максимально возможную степень влияния на рыночную ситуацию, прямое представительство вместе с тем является и самой затратной формой присутствия.

Конечно, все вышесказанное по поводу последовательности смены форм присутствия на локальных рынках верно лишь для развивающихся рынков и развивающихся компаний. Действительно, основой принятия решения о замене формы присутствия на другую, обеспечивающую большую степень влияния на рыночную ситуацию, является постоянно увеличивающийся объем локального рынка и/или растущий потенциал ТРК. В обратном случае, при уменьшающемся по тем или иным причинам объеме локального рынка, возможен обратный процесс – замена текущей формы

присутствия на менее затратную форму. То есть, например, закрытие прямого представительства и введение оффшорного управления. В любом случае, принятие решения о замене формы присутствия должно основываться как на текущих экономических данных, так и на прогнозируемых для ближайшего будущего значениях объема рынка.

Для точного определения целесообразности использования той или иной формы присутствия необходимы точные количественные оценки, которые должны учитывать объем рынка, возможные доли рынка компании, степени влияния и возможные в связи с этим изменения доли рынка и др.

Спецификой территорий присутствия компаний в Российской Федерации является наличие монопрофильных (моноотраслевых) городов и районов, т.е. городов и районов, имеющих одно направление специализации и, как следствие, одно или несколько градообразующих предприятий в данной сфере.

Выделяются несколько типов моногородов по структурным особенностям:

1. Моногорода – спутники крупных полифункциональных городов;
2. Моногорода с одним градообразующим предприятием;
3. Моногорода с несколькими градообразующими предприятиями.

Каждый тип монопрофильных городов обладает присущими им особенностями социально-экономической среды и, следовательно, особыми потребностями в части поддержки социального сектора.

География моногородов характеризуется привязкой к типам экономического развития территорий: агломерационному, сырьевому, промышленному.

В агломерационном поясе сосредоточены предприятия химической промышленности и металлургии (ОАО «Еврохим», ОАО «НЛМК», АО «Холдинговая компания Металлоинвест», ОАО «Северсталь»). Моногорода агломерационного пояса развития – это преимущественно города-спутники в

зонах крупных агломераций. Например, Воскресенск в Московской области, Новомосковск в Тульской области, Кириши в Ленинградской области. Такие города обладают преимуществами социального развития, связанными с относительной близостью полифункциональных населенных пунктов. Монопрофильность городов компенсируется близостью к крупным центрам. В связи с этим поддержание благоприятной социальной среды в моногородах-спутниках требует меньших объемов затрат как со стороны государства, так и со стороны бизнеса.

В сырьевом поясе развития, занимающем северные и восточные территории Российской Федерации, расположена большая часть моногородов, специализация которых связана с первичной обработкой сырья: Сургут, Нижневартовск в Ханты-Мансийском автономном округе, Новый Уренгой в Ямало-Ненецком автономном округе, Усинск в Республике Коми и др. В сырьевом поясе расположены государственные и частные предприятия нефте- и газодобычи: ОАО «Газпром», НК «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ»; предприятия металлургии и угольной промышленности: холдинг «Интеррос», холдинг «Базовый элемент» (включая ОК РУСАЛ), «Евраз Груп С.А», «УГМК-Холдинг». Повышенная доля экономически активного населения в демографической структуре городов сырьевого пояса развития определяет высокие для Российской Федерации показатели естественного прироста населения, что обуславливает дополнительную социальную нагрузку на государство и корпорации.

Традиционными территориями размещения моногородов является промышленный пояс развития, включающий в первую очередь регионы Урала (Краснотурьинск, Каменск-Уральский, Верхняя Салда, Верхняя Пышма в Свердловской области, Миасс, Магнитогорск, Белорецк в Челябинской области) и юга Сибири (Междуреченск, Черногорск в Кемеровской области, Шелехов в Иркутской области, Саяногорск в Республике Хакасия и др.). В этом поясе расположены наименее благополучные в социальном отношении моногорода металлургии и машиностроения, часто имеющие в качестве

градообразующих всего одно крупное предприятие и одновременно удаленные от полифункциональных городских центров. Монопрофильные города формируют монопрофильные районы в Свердловской и Челябинской областях, а также в Кемеровской области, поэтому социальные проблемы городов переходят на уровень социальных проблем районов. В условиях снижения стоимости экспортной продукции градообразующих предприятий моногорода промышленного пояса имеют наибольшие потребности в пересмотре социальной политики корпораций, в том числе в части перераспределения полномочий.

Таким образом, наиболее острыми проблемами взаимодействия государства и бизнеса в части поддержки социального сектора характеризуются города Урала и юга Сибири. Наиболее благополучными в социальном отношении являются города Центра Европейской территории России.

Для каждой компании формы участия бизнеса в социально-экономическом развитии территорий могут и должны быть разными. Всё зависит от решаемых компаниями задач по поддержке территорий и от объемов выделяемых средств. Но, возможно, самым эффективным образом компания может помогать региону путем реализации совместных с властью и некоммерческими организациями проектов. Главное, чтобы они были понятны, принимались прозрачно и деньги тратились подконтрольно с последующей оценкой их эффективности использования.

Политическое руководство муниципалитетов и регионов должно морально помогать находящимся на их территориях компаниям в реализации политики корпоративной социальной ответственности, поддерживая, таким образом, деловую репутацию таких компаний как ответственных «корпоративных граждан».

Некоммерческие организации (НКО) нужно подключать в большинстве случаев к реализации проектов компаний на территориях своего присутствия. Именно НКО обеспечивают независимое сопровождение проектов, их

прозрачность и некоррупционность, а также НКО зачастую предоставляют неоценимую экспертную поддержку таким проектам.

### **Современные формы и модели партнерства бизнеса и властных структур**

Модель - это упрощённое представление реального устройства и/или протекающих в нём процессов, явлений, это система, исследование которой служит средством для получения информации о другой системе. Построение и исследование моделей, то есть моделирование, облегчает изучение имеющихся в реальном устройстве свойств и закономерностей.

Процесс моделирования часто применяется при решении сложных проблем в управлении, так как позволяет избежать значительных трудностей и издержек при проведении экспериментов в реальной жизни. Основой моделирования является необходимость относительного упрощения реальной управленческой ситуации или события, вместе с тем это упрощение не должно нарушать основных закономерностей функционирования изучаемой системы. Т.о. модель – это объект, который в процессе исследования (принятия решения) замещает объект оригинал так, что его непосредственное изучение дает новые знания об объекте оригинале.

Они позволяют менеджерам прогнозировать исход принятия того или иного управленческого решения и разрабатывать различные сценарии последствий реализации этих решений. Также они в значительной мере способствуют содержательному систематическому подходу к анализу проблем, не требуя от менеджеров уточнения ограничения и цели по отношению к этим проблемам. Более того, они могут помочь сократить время, необходимое для принятия решений.

Государство и его законы не в состоянии решать все аспекты ведения бизнеса. Существует государственный контроль за налоговой, финансовой и прочими сферами, но государство не может навязать ответственное отношение к обществу в целом. Государство стимулирует усилия

отечественных предприятий по формированию корпоративной культуры, внедрению принципов социальной этики, выработке социально ответственного поведения. Ответственность государства перед бизнесом - это создание условий для того, чтобы у бизнеса была возможность нормально развиваться и выполнять свои обязательства перед обществом через благоприятный инвестиционный климат в стране, адекватную налоговую систему, которая не должна меняться в течение продолжительного времени.

В обществе должна быть создана атмосфера высокой требовательности к ответственности бизнеса, власть должна подавать примеры роста своей социальной ответственности, предусмотренные законодательством. Законодательным и исполнительным органам власти целесообразно совместно с представителями бизнеса и некоммерческими организациями изучать и развивать законодательные аспекты поддержки и стимулирования бизнеса. От того, насколько успешно компании сумеют объединить усилия с государством и некоммерческими организациями в формировании активной стратегии социального развития, во многом будет зависеть конкурентоспособность бизнеса.

Взаимодействие бизнеса и власти является важным индикатором состояния общества в целом. Отношения между ними влияют на характер власти, стиль и технологию управления. Выделяют четыре базовых модели этого взаимодействия:

1. Идеальная (теоретическая) модель - воссоздает взаимодействие государства и бизнеса в условиях идеальной рыночной среды.

2. Национальная модель - отображает общие черты взаимодействия государства и бизнеса, сложившиеся в стране в результате эволюции реальной практики государственного строительства, развития бизнеса и их сотрудничества.

3. Нормативная модель - характеризует взаимодействие государства и бизнеса, которое сложилось в стране на основе опыта, установленных норм и

правил.

4. Реальная институциональная модель - свидетельствует о реальном взаимодействии государства и бизнеса, свойственном определенной территории.

В рамках модели партнерства между субъектами взаимодействия происходит взаимовыгодный обмен ресурсами. Как государство, так и бизнес обладают ресурсами, доступ к которым может быть полезен и выгоден другой стороне. Государство располагает экономическими, политическими, административными и информационными ресурсами, а бизнес – финансовыми, экспертными и инновационными. В рамках партнерской модели обмен этими ресурсами является основой взаимодействия власти и бизнеса. Наиболее зрелая модель, ориентированная на изучение, анализ и осмысление общественного мнения и социальной среды в целом, установление взаимно-ответственных партнерских отношений, как с рыночной, так и социальной средой фирмы: органами власти, СМИ, общественными организациями, неорганизованной общественностью, собственным персоналом.

## Структурно-ресурсная модель партнёрского взаимодействия власти и бизнеса [11]

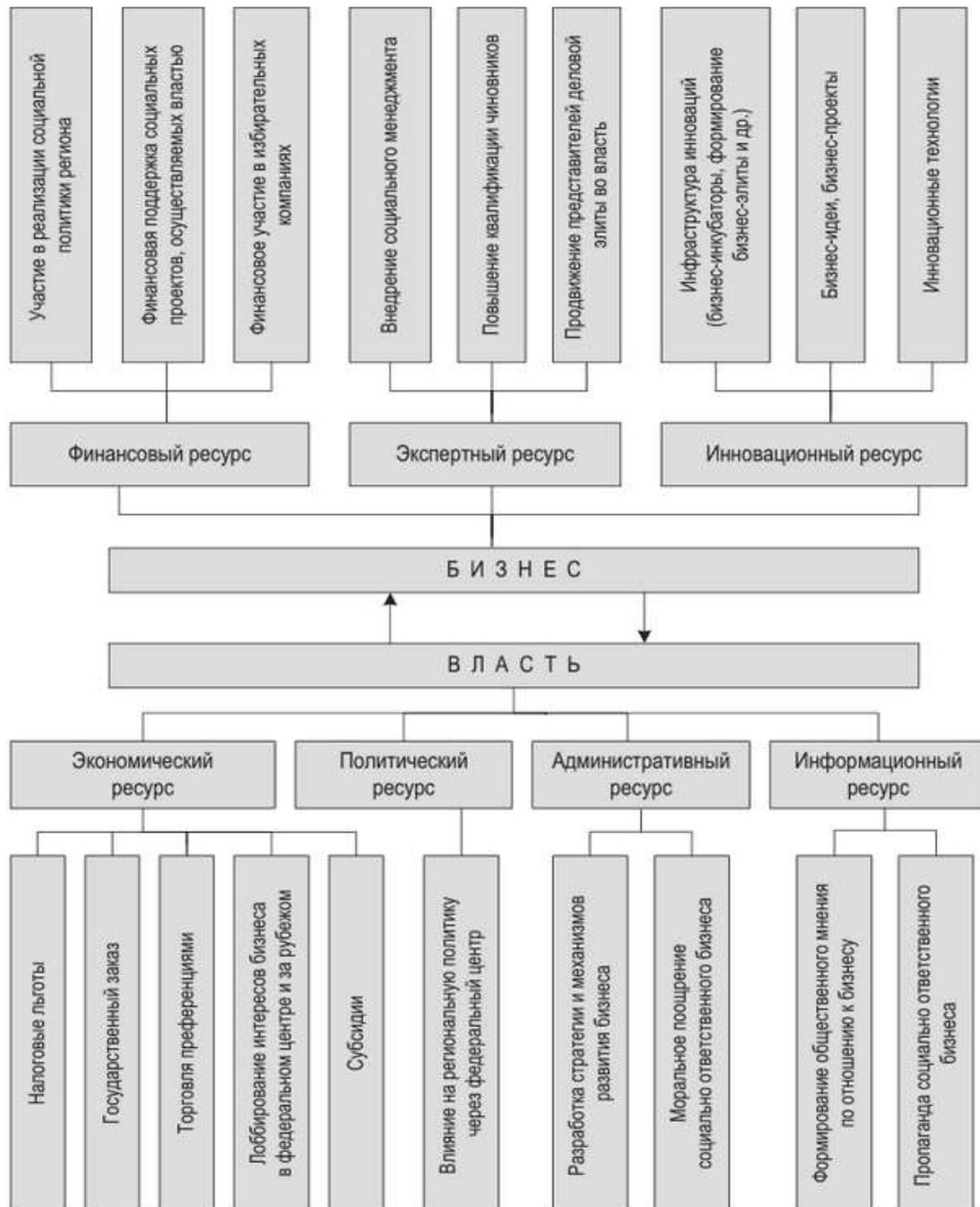


Рисунок 1.2 - Структурно – ресурсная модель партнерского взаимодействия власти и бизнеса

В проводимом Ассоциацией менеджеров России исследовании было выявлено, что наиболее эффективной с точки зрения бизнес сообщества, моделью их взаимодействия с органами государственной власти является совместное определение приоритетов социальной политики и тех областей, в

которых бизнес может принять активное участие. Данный вид взаимодействия получил название модели социальной ответственности. Эта модель выступает как синергетический эффект при взаимоотношениях государства и общества, поскольку дает возможность государству и бизнесу удовлетворять как собственные потребности, так и потребности общества, а также активно влиять друг на друга в собственных интересах.

Важное теоретическое значение для практического развития социально ориентированных взаимоотношений бизнеса и власти имеет их моделирование. Можно выделить несколько основных моделей взаимодействия государства и бизнеса:

1) Модели «подавления и принуждения» предусматривают административное давление. Государство требует от бизнеса определенных вложений в реализацию социальных программ и проектов, используя административный аппарат и структуры, призванные осуществлять контроль за деятельностью бизнеса.

2) Модель «патронажа» предполагает компенсации затрат бизнеса на реализацию социальных программ и проектов за счет определенного доступа для бизнеса к контролируемым властью ресурсам. Эта модель предполагает возможность торга вокруг условий поддержки бизнесом социальных программ и проектов власти.

3) Модель «невмешательства» власти. Государство не занимает активной позиции по отношению к социальной политике, проводимой бизнесом.

4) Модель «партнерства», в рамках которой представители власти и бизнеса могут достигнуть компромисса. В современных социально-экономических российских условиях именно эта модель является наиболее приемлемой, работающей по принципу «выгодно каждому – выгодно всем».

Существует две модели взаимодействия государства и бизнеса на партнерской основе. Первая модель распространена в развитых странах и

представляет собой трансформацию институциональной среды, которая ранее сложилась в экономике, к новым приоритетам и условиям хозяйственной деятельности. Внедрение новых принципов в существующие институты происходит по двум направлениям: в пределах основной экономической политики (Великобритания, Новая Зеландия, Аргентина) или в пределах изменения и дополнения существующей системы государственного управления (США, Канада, Япония, страны ЕС).

Вторая модель распространена в странах Восточной Европы, а также в странах бывшего СССР, и в некоторых развивающихся странах. Главной отличительной особенностью этих стран является формирование принципиально новой нормативно-правовой базы партнерства государства и общества, что сопровождается формированием институтов, которые отвечают рыночным условиям и новой роли государства в хозяйственной жизни.

### **Основные проблемы становления государственно-частного и муниципально-частного партнерства в регионах.**

Наиболее эффективным инструментом взаимоотношений государства с бизнесом является государственно - частное партнерство. Во взаимоотношениях государства и бизнеса в России есть элементы, не содействующие развитию государственно - частного партнерства. В частности, это проблема соотношения ролей каждой из сторон в таком партнерстве.

Процесс перехода к рынку в нашей стране в 1990-е годы характеризовался ослаблением роли государства в экономике. В начале XXI в. на повестку дня встала задача "превращения государства в равноправный субъект рыночных отношений", что касалось прежде всего не просто количественного вклада, а соотношения прав и обязанностей сторон.

Сегодня, напротив, все чаще звучат тревожные оценки, согласно которым государство в России стало доминирующим партнером, когда "заведомо неравные" позиции власти и бизнеса могут привести к "профанации

идеи частно-государственного партнерства". Суть равноправного диалога заключается в том, что нельзя "командовать бизнесменом", ему надо помогать, постоянно создавая благоприятные условия для эффективной деятельности. Как подчеркивал еще в начале XX в. отечественный политэконом И. Х. Озеров, "с осуществлением правового строя даровитое русское население... проявит свою энергию".

Повышение экономической роли государства в России сопровождается стремлением "построить" отечественный бизнес в режиме государственно-частного партнерства. Пока более плодотворным оказывается взаимодействие государства с зарубежным бизнесом.

Привлечение частнопредпринимательского сектора к выполнению социальных и экономических программ, в том числе в сфере общественных услуг, включая реализацию инфраструктурных проектов, может сделать государство компактным, эффективным и гибким, тем самым, снижая уровень бюрократизации и коррумпированности экономики. По сути, речь идет о поддержании некоего оптимума между госрегулированием и рыночными силами; иными словами, нужен поиск "цивилизованного консенсуса" между государством, собственником и менеджментом. Решение этой задачи тормозят многие факторы, в частности отсутствие соответствующей законодательно-нормативной базы, долговременной промышленной политики. Исключение составляют энергетика и железнодорожный транспорт после принятия правительством стратегии его развития до 2030 г. (июль 2008 г.) на началах государственно-частного партнерства (75%-ная доля частных инвесторов и 25%-ная - государства в лице РФ и его субъектов). Конкретные механизмы реализации государственно-частного партнерства еще предстоит разработать.

В сфере общественных услуг у нас, в отличие от зарубежных стран, концессии пока не получили широкого распространения. Так, российское законодательство разрешает частной компании привести в порядок обветшалый водоканал, но не поставлять воду в квартиры. Между тем в мире

негосударственным операторам частично или полностью передано около 10% услуг по водоснабжению. Власти призывают сотрудничать с частным сектором даже предприятия коммунально-бытовой сферы, которые не могут работать с прибылью. В 2006 г. правительство РФ сделало шаг в данном направлении: утверждено типовое концессионное соглашение в отношении объектов водо-, тепло-, газо - и энергоснабжения, водоотведения, очистки сточных вод, переработки и утилизации бытовых отходов.

На фоне сравнительно быстрого развития российской экономики в последние годы инфраструктурные отрасли остаются, пожалуй, наиболее узким местом отечественной хозяйственной системы, порождая опасность техногенных кризисов и катастроф.

Государственно-частное партнерство здесь представляется весьма уместным, но при этом не следует забывать, что государственные капиталовложения не заменят опыта и знаний частных инвесторов. Контролируемые государством нефтяные и газовые компании могут достичь определенного роста производства, сотрудничая в отдельных проектах с крупными иностранными частными нефтяными корпорациями.

Государство призвано формировать и совершенствовать в альянсе институциональную среду. В российском законодательстве отсутствуют институты публичного права и публичной собственности, в рамках которых работает вся система государственно-частного партнерства на Западе. Кроме того, правовая база должна быть стабильной, а не меняться столь часто (сохраняя огромные пробелы). Для формирования благоприятного инвестиционного климата важно упорядочить налоговый режим в стране.

В России, как и в остальном мире, государственно-частное партнерство может и должно стать инструментом повышения эффективности и конкурентоспособности сетевых отраслей инфраструктуры, привлекая к их реформированию иностранные инвестиции, в том числе через концессии. Сотрудничество с "привлечением к нам иностранных капиталов" И. Х. Озеров

рассматривал как способ "привить ростки европейской и особенно американской энергии".

Создание разветвленной инфраструктуры, обеспечивающей бизнесу выгодные условия для работы, - одна из основных задач государства. Средства учрежденного в этих целях Инвестиционного фонда РФ на началах государственно-частного партнерства будут направляться через ОАО "Российский банк развития". Имеется в виду одновременное создание производств и транспортно-энергетической и социальной инфраструктуры в интересах территориального развития РФ.

Для совершенствования механизмов государственно-частного партнерства необходимо формирование конкурентной среды, чему способствует включение российской экономики в процессы глобализации.

Для формирования конкурентной среды требуется также снять барьеры на пути сотрудничества отечественного бизнеса с зарубежным. Это важно не только для отдельных предприятий, но и для экономики РФ в целом. Страны ЕС настороженно относятся к стремлению российских компаний с госучастием инвестировать в их инфраструктурные сети. В ЕС усиливается отрицательное отношение к госсобственности. В определенной степени неблагоприятной реакцией в Евросоюзе объясняется поворот отечественных компаний на Восток. Повышение роли частного капитала с одновременной поддержкой его государством при налаживании коммерческих связей с зарубежными партнерами могло бы ослабить подобные опасения. Сегодня весьма уместно высказывание российского публициста начала XX в. (периода более ранней волны глобализации) М. Меньшикова о целесообразности борьбы народов "не за независимость... а за правильную зависимость друг от друга".

Неэффективность подобной модели политико-экономических отношений, в рамках которой политические предприниматели, сориентированные на перераспределение, а не на производство ресурсов,

интенсивно воздействовали на правительство и получали различные преференции посредством искажения рыночных механизмов, была продемонстрирована уже в конце 1990-х гг.

Столкнувшись с неблагоприятной внешнеэкономической конъюнктурой при недостаточно рациональной макроэкономической политике, российская экономика оказалась в глубочайшем кризисе.

Неразрешимое противоречие между катастрофически разраставшимся государственным долгом и неспособностью правительства эффективно наполнить бюджет привело к тому, что 17 августа 1998 г. было объявлено о «новом подходе» к финансовой политике, который означал дефолт и девальвацию одновременно. По существу, речь шла о полномасштабном банкротстве сложившейся политико-экономической системы.

Переход к иной модели взаимодействия бизнеса и государства был провозглашен в начале 2000-х гг. В. В. Путиным. Новая политика подразумевала устранение олигархов «как класса», посредством ликвидации сращивания власти с капиталом и постановки всех экономических субъектов в равные условия при взаимодействии с государством. Данный политический курс получил широкую общественную поддержку, а его проведение в жизнь было подкреплено использованием силового потенциала государства (налоговой полиции, Генеральной прокуратуры, ФСБ и т.д.). В сложившейся ситуации большинство представителей крупного бизнеса предпочли подчиниться президенту, а те немногие, кто осмелился вступить в открытую конфронтацию с Кремлем были изолированы, подвергнуты многочисленным санкциям и вынуждены покинуть страну. Таким образом, президент смог подавить стремление олигархов к расширению собственной власти и навязать большому бизнесу новые правила отношений с политической властью.

В основе данных правил лежал базовый постулат: государство отказывалось от пересмотра результатов приватизации в обмен на отказ бизнеса от самостоятельного участия в политическом процессе. Данное

положение означало, что олигархи отстранялись от выработки важнейших политических и социально-экономических решений, однозначно принимая и активно воплощая в жизнь сформулированный Кремлем в автономном режиме политический курс. При этом бизнесу следовало быть лояльным по отношению к власти, всеми способами ее поддерживать, в том числе принимая на себя расширенные обязательства социальной ответственности и активно финансируя все предложенные властью проекты. Таким образом, установление новой модели взаимодействия государства и бизнеса привело к радикальному ослаблению влияния крупных предпринимателей, подчинению бизнеса государству и включению на корпоративистских основах олигархических группировок в единую президентскую властно-управленческую вертикаль.

В этих условиях роль дружественных отношений с правительством в качестве фактора успешной экономической деятельности многократно возрастает. К сожалению, здесь, увеличивается и конкуренция бизнес-структур за привилегированные отношения с государством, выражающаяся в приумножении как расходов на лоббирование (в том числе и теневое – коррупцию), так и отчислений на инициированные властью социальные программы. Важнейшей проблемой взаимодействия бизнеса и власти является определение степени ответственности каждого из субъектов за решение социальных проблем и социальное развитие общества. Ни в науке, ни в практике нет единого подхода к решению этой проблемы. Одни считают, что ответственность за социально-экономическое развитие в максимальной степени лежит на бизнесе. Этот, так называемый европейский, подход поддерживают в основном представители некоммерческих организаций и государственных органов власти. Другие разделяют американский подход, в рамках которого сверхзадачей бизнеса является повышение прибыли и рост ценности компании для акционеров, а за решение социальных проблем несет ответственность государство.

Несмотря на тенденцию к сверхцентрализации общественно-политической жизни, реальным источником социально-экономической и политической динамики в России на ближайшее время станут регионы. Иначе говоря, развитие страны будет определяться тем, в какой мере конструктивной будет роль новых региональных лидеров в создании приемлемых форм взаимодействия власти и бизнеса, центра и регионов.<sup>11</sup>

В условиях становления новых социально-экономических отношений, развития рыночной экономики, правового социального государства и гражданского общества в России усиливается роль институтов государственной власти, органов местного самоуправления и предпринимательства как активных субъектов социальных процессов. От их взаимодействия во многом зависят результаты проведения социальных преобразований, реализации национальных проектов и программ социально-экономического развития как в целом по Российской Федерации, так и на уровне ее субъектов и отдельных субъектов Российской Федерации.

Органы власти субъектов Российской Федерации и муниципальных образований за последние годы получили большую самостоятельность в решении социальных и экономических вопросов своих территориальных образований, а предпринимателям предоставлены большие возможности для реализации своих экономических интересов в широком спектре решения общенациональных, региональных и местных задач обеспечения устойчивого развития российского общества.

Однако остаются актуальными многие проблемы функционирования органов власти субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и предпринимательских структур, их эффективного взаимодействия, взаимной социальной ответственности за результаты своей деятельности друг перед другом и перед населением.

Во-первых, исполнительные органы государственной власти и органов

---

<sup>11</sup> Чахкиев Г.Г. Об особенностях государственной региональной экономической политики на современном этапе // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. №3. С. 062 - 066.

местного самоуправления не всегда идут на взаимовыгодный диалог и сотрудничество с бизнесом, использование его экономического потенциала и социальной активности, опыта решения сложных хозяйственных проблем. Во многих субъектах Российской Федерации система взаимодействия с предпринимательским сообществом имеет свою специфику.

Во-вторых, национальный частный капитал, имеющий в своем распоряжении значительные ресурсы, использующий трудовой потенциал страны и имеющий реальные организационные и материальные возможности далеко не во всех случаях стремятся к сотрудничеству с местной властью.

В-третьих, проблемы российских регионов, многие из которых постоянно испытывают значительные затруднения в решении задач социально-экономического развития, обеспечении занятости населения и повышения его жизненного уровня, не могут решаться исключительно на государственном уровне. В этих процессах должен быть налажен диалог с бизнесом, устойчивые и взаимовыгодные отношения с локальным предпринимательским сектором, для эффективного решения задач в регионе.

Для решения вышеизложенных задач Указом Президента Российской<sup>12</sup> утвержден Перечень направлений для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности в регионе который содержит план мероприятий направленный на создание благоприятного климата для бизнеса, который необходимо выполнить на территории каждого субъекта Российской Федерации:

- оценка предпринимательским сообществом общих условий ведения предпринимательской деятельности, включая улучшение

---

<sup>12</sup> Указ Президента РФ от 10 сентября 2012 г. N 1276 «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности»

инвестиционного климата;

- наличие основных составляющих стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе и оценка предпринимательским сообществом эффективности реализации этих составляющих;
- создание и модернизация высокопроизводительных рабочих мест, повышение производительности труда;
- состояние рынка труда, подготовка и переподготовка высококвалифицированных кадров;
- качество и доступность производственной и транспортной инфраструктуры;
- инвестиционная деятельность, привлечение инвестиций;
- развитие среднего и малого предпринимательства;
- улучшение предпринимательского климата в сфере строительства;
- повышение доступности энергетической инфраструктуры.

От региональных органов власти требуется выполнить комплекс мер, направленных на обеспечение защиты прав инвесторов, повышение прозрачности системы поддержки предпринимателей, регламентацию процедуры оценки регулирующего воздействия принятых и принимаемых нормативно правовых актов, затрагивающих предпринимательскую деятельность. По итогам заседания Государственного совета Российской Федерации 27 декабря 2012 года утвержден Перечень поручений Президента Российской Федерации для органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации для создания благоприятного инвестиционного климата в регионах.

условий для работы предпринимателей озвучено во вступительном слове Владимира Путина на заседании Государственного совета «О повышении инвестиционной привлекательности субъектов Российской

Федерации и создании благоприятных условий для развития бизнеса» в Калуге 27 декабря 2012 года. Где было отмечено «стоимость прохождения аналогичных административных процедур из региона к региону у нас отличается в разы».

Для устранения обозначенных проблем Президентом Российской Федерации на Государственном совете и достижения сокращение административных процедур, необходимых для получения разрешения на строительство на всех стадиях осуществления строительства, начиная от стадии подготовки градостроительной документации и заканчивая вводом объектов капитального строительства в регионах разработаны и приняты меры, предусмотренных реализацией плана мероприятий Правительства РФ «Дорожные карты»<sup>13</sup>.

### **Основные направления решения проблемы эффективного взаимодействия органов власти и бизнес - сообщества в обеспечении устойчивого развития**

В разработке Стратегии 2030, вместе с представителями органов власти, учеными и специалистами, приняли участие руководители крупнейших российских компаний, вносящих заметный вклад в развитие региональной экономики.

В результате была получена информация о финансово-хозяйственной деятельности, среднесрочных и долгосрочных планах развития компаний. На основании ее сформирована распределительная модель данных по отраслям экономики и социальной сферы, что позволило получить инструмент, с помощью которого можно осуществлять мониторинг текущего состояния

---

<sup>13</sup>Распоряжения Правительства РФ: «Улучшение предпринимательского климата в сфере строительства» от 16.08.2012 № 1487-р, «Поддержка доступа на рынки зарубежных стран и поддержка экспорта» от 29 июня 2012 г. № 1128-р, «Повышение доступности энергетической инфраструктуры» от 30 июня 2012 года № 1144-р, «Поддержка доступа на рынки зарубежных стран и поддержка экспорта» от 29 июня 2012 г. № 1128-р., «Повышение доступности энергетической инфраструктуры» от 30 июня 2012 года № 1144-р)

реального сектора экономики – всех базовых отраслей в отдельных регионах, проводить анализ состояния окружающей природной среды, социальной сферы, оперативно выявлять проблемы развития и принимать своевременные управленческие решения.

Стратегия – 2030 разрабатывалась с учетом положений:

- концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года;
- стратегии социально-экономического развития на период до 2020 года;
- итогового доклада о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года “Стратегия – 2020: Новая модель роста – новая социальная политика”;
- указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года.

Стратегия развития регионов выстроена с первоочередной ориентацией на повышение качества и уровня жизни населения. Приоритетной стратегической задачей является развитие и качественная трансформация образования, здравоохранения, культуры, молодежной политики, услуг, транспортной, энергетической и коммунальной инфраструктуры, жилищно-коммунального хозяйства.

Использование эффективных процедур ведения бизнеса, повышение качества общественных институтов окажут значительное воздействие на конкурентоспособность и рост экономики, повлияют на решения об инвестициях и на организацию новых производств.

Институциональная поддержка развития кластеров в регионах, как приоритетное направление социально-экономического развития каждого региона способствует укреплению экономической основы кластеров за счет эффективного взаимодействия участников, основанного на их географически близком расположении, расширении доступа к инновациям, технологиям, ноу-хау, специализированным услугам и высококвалифицированным кадрам,

снижении транзакционных издержек, а также на реализации совместных кооперационных проектов.

- осуществление инвестиционных проектов, ориентированных в первую очередь на субъекты среднего предпринимательства в сфере, не связанной с добычей и переработкой полезных ископаемых;
- установление исчерпывающего перечня видов и форм государственной поддержки инвестиций, включая определение четких критериев и процедур для их получения;
- определение моделей финансирования инфраструктуры индустриальных и технологических парков, привлекательных для инвесторов и эффективных для экономики и бюджета, устанавливающих размеры и формы платности, возвратности, срочности использования различных источников финансирования;
- стимулирование частных операторов индустриальных и технологических парков путем предоставления им вознаграждения, размер которого зависит от суммы налогов, фактически уплаченных в бюджет привлеченными инвесторами – резидентами индустриального или технологического парка;
- создание офисной, транспортной (аэропорты, ж/д вокзалы), социально-рекреационной инфраструктуры инвестиционной деятельности;
- создание специализированного регионального фонда по реализации инфраструктурных проектов, развитию промышленных парков.

Вышеуказанные меры позволят обеспечить благоприятные условия для создания новых центров социально-экономического развития (точек регионального экономического роста) и сети территориально-

производственных и туристских кластеров, реализующих конкурентный потенциал субъектов, позволит создать благоприятные условия для формирования территориальных форм организации труда.

Принятые механизмы реализации Стратегии, включающие правовые, административные, финансовые направлены на обеспечение конкурентоспособности региона и его устойчивого развития на основе использования имеющегося комплексного потенциала. Вместе с тем, устойчивое развитие региона не может быть достигнуто без обеспечения устойчивости его экономических субъектов, а также учета интересов и координации действий государства и бизнеса, как основных движущих сил современной рыночной экономики.

Поэтому партнерство региональных органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, осуществляющих деятельность на территории присутствия, позволит достичь сбалансированное и инновационное развитие производства, социальной сферы и охраны окружающей среды.

Исходя из выше изложенного, следует отметить, что созданные механизмы реализации Стратегии-2030, позволят обеспечить партнерство власти и бизнеса в области обеспечения благоприятного инвестиционного климата в части: регламентации процедуры оценки регулирующего воздействия принятых и принимаемых правовых актов, затрагивающих предпринимательскую деятельность, проведение аудита административных процедур и функций исполнительных органов государственной власти автономного округа с целью оптимизации, сокращения количества и упрощения, а также создания общественных советов при органах государственного и муниципального контроля (надзора) с целью общественного контроля административной среды и улучшения защищенности бизнеса и инвесторов.

Участие компаний в развитии территорий присутствия должно оставаться строго добровольным. Подобную позицию разделяет ряд российских ученых.

Стратегически мыслящий менеджмент крупных корпораций выстраивает свои приоритеты в интересах устойчивости получения высоких доходов и, соответственно, социально - экономической устойчивости той территории, ресурсы которой он использует. И государственные органы, и бизнес - структуры вносят свой вклад в общий проект по устойчивому развитию территории присутствия. Вклад бизнес-структур — это финансовые ресурсы, профессиональный опыт, управленческие навыки, гибкость и оперативность в принятии управленческих решений, способность к принятию инновационных решений, инвестиции в создание современных предприятий с участием иностранного капитала, налаживание эффективных кооперационных связей. Растет региональный рынок труда, повышается занятость населения, растет спрос на высококвалифицированные и хорошо оплачиваемые профессии, улучшаются демографические показатели. При этом компании, в свою очередь, тоже получают определенные дивиденды.

Становясь основными регуляторами, государственные органы перераспределяют при необходимости финансовые ресурсы с чисто производственных программ на решение задач социального развития территории (образование, здравоохранение, наука, культура). Во многих случаях такая позиция способствует общему улучшению социально - экономического климата территории присутствия бизнес-структур и прямо сказывается на ее инвестиционной привлекательности. Основными функциями государственных органов власти остаются контроль и регулирование деятельности бизнес-структур, соблюдение общественных интересов.

В результате территория присутствия получает качественные и количественные возможности развивать общественно значимые инфраструктурные проекты (жилищное строительство, ЖКХ, дорожное строительство, железные дороги, аэропорты, морские порты и т. д.), оказывать услуги местному населению на качественно новой основе и по доступным ценам.

Система мер управляющих воздействий государственных органов на крупные компании для обеспечения устойчивого социально - экономического развития территории присутствия в разных странах функционирует по-разному. Есть две основные национальные модели, в рамках которых складывалась система управляющих воздействий власти на деятельность бизнес-структур: плюралистическая и неокорпоративистская. Ни одна из них не работает самостоятельно, однако в каждом конкретном случае можно наблюдать преобладание какой - то одной модели. Плюралистическая модель взаимодействия бизнеса и власти базируется на англо-американской традиции и исходит из того, что общественная система и ее части находятся в координационной зависимости. Следовательно, преобладание роли какой - то одной части целостной системы исключено. Государству в данном случае отведена в основном пассивная роль. Оно распределяет ограниченные ресурсы в соответствии с решениями, отражающими баланс между основными общественными силами.

Корпоративистская, или неокорпоративистская модель взаимодействия бизнеса основана на партнерстве различных профессиональных и социальных групп. Основой деловой этики в этом случае является сотрудничество, а не конкуренция. Акцент делается не на успех отдельной личности или компании, а на достижение стабильности, успешное развитие национальной экономики, обеспечение гарантий достигнутого уровня жизни, предотвращение возможных потерь и потрясений.

Государство в корпоративистской модели устанавливает и обеспечивает выполнение общих правил игры. Рассматриваемое как орган, ответственный за исполнение социальных обязательств перед обществом, оно имеет, соответственно, право выдвигать определенные требования к бизнесу. Для упорядочения и продвижения идеи управления устойчивым развитием территорий присутствия крупных бизнес - структур на основе современных экономических методов, с помощью управленческих и организационных рычагов предлагается следующее.

На региональном уровне:

- проводить специальные форумы и конференции с участием бизнеса и местных администраций, посвященные вопросам социальных и экологических приоритетов в деятельности региональных властей;
- разрабатывать и реализовывать специальные целевые региональные и территориальные программы социального инвестирования во всех областях (социальной, экологической и культурной) при условии прямого долевого участия в финансировании этих программ местных администраций и бизнес-структур;
- обеспечить участие представителей местных органов власти в мероприятиях, проводимых бизнес-структурами на территории присутствия в форме так называемых диалогов по проблемам социальной ответственности с целью выработки конкретных рекомендаций по развитию программ для местного сообщества, местной администрации и менеджмента компании;
- организовывать семинары и другие специальные мероприятия в целях развития межсекторного социального партнерства при участии всех заинтересованных сторон: власти, бизнеса, гражданского общества;
- активно подключать НКО к реализации социальных программ на территории присутствия бизнес-структур при участии власти и бизнеса в целях повышения эффективности программ, гарантии целевого расходования объединенных средств.

В качестве субъекта (органа) управления предлагается на уровне страны, региона (субъекта Федерации) и муниципальных образований создавать трехсторонние комиссии из представителей власти, бизнес-структур и местного сообщества. Эти комиссии должны работать на основе

заключаемых на соответствующих уровнях соглашений между тремя взаимодействующими сторонами.

Меры по организации трехсторонних комиссий разного уровня для  
управления устойчивым развитием территорий

<b>Субъекты взаимодействия</b>		
Государственные органы	Представители бизнес-структур	Представители общества (местного сообщества)
<b>На национальном уровне</b>		
Правительство РФ; федеральные министерства; ведомства; службы; агентства; департаменты и управления министерств	РСПП; отраслевые объединения работодателей; бизнес - структуры федерального значения	Общественная палата РФ; профсоюзные объединения; общественные советы при министерствах и ведомствах; ТПП РФ; НКО на уровне РФ
<b>На уровне субъекта Федерации</b>		
Правительство (администрация) субъекта РФ; министерства; службы, агентства, департаменты и управления министерств правительства субъекта РФ	Региональные объединения работодателей; бизнес - структуры регионального значения; филиалы (представительства) крупных региональных бизнес-структур	Общественная палата субъекта РФ; профсоюзные региональные объединения; ТПП субъекта РФ НКО на уровне субъекта РФ
<b>На уровне местного сообщества территории присутствия</b>		
Администрация муниципального образования; соответствующие отделы и управления муниципалитетов	Действующие на территории муниципальных образований филиалы (представительства) региональных и федеральных бизнес-структур	Филиалы общественных палат субъектов РФ; общественные советы при муниципалитетах; общественные наблюдательные комиссии по направлениям деятельности НКО, действующие в муниципальных образованиях

Наиболее эффективной (с точки зрения бизнес - структур) моделью взаимодействия бизнеса и государства является совместное определение приоритетов социальной политики территорий присутствия в тех областях, где бизнес может проявить себя наиболее активно. При этом ожидания бизнес - структур по отношению к местным органам государственной власти давно уже вышли за пределы координации социально ответственной деятельности. Бизнес ждет от органов власти не просто заявлений по поводу необходимости

социально ответственных действий, и не только использования возможностей бизнеса в решении региональных проблем, но и организационно - финансовой помощи в создании системы комплексных мер по формированию прозрачной политики поддержки благотворительности и социальных инвестиций бизнеса.

Представители органов власти считают, что инвестиционные возможности регионов существенно расширены с принятием федерального закона о ГЧП, о проектном финансировании, об особенностях инвестирования в инфраструктуру с использованием инфраструктурных облигаций, о внесении изменений и дополнений в закон о концессионных соглашениях, о внесении изменений и дополнений в закон о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд, о внесении изменений и дополнений в закон о защите конкуренции (Приказ Федеральной антимонопольной службы №67 от 10 февраля 2010 года), а также при опубликовании официальных разъяснений о применении ФЗ-94 и ФЗ-135 к смешанным комплексным соглашениям.

В связи с тем, что большинство направлений сотрудничества относятся к компетенции муниципальных образований, основную роль при подготовке проектов ГЧП будут играть именно они, и основная инициатива разработки проектов ГЧП должна исходить от органов местного самоуправления. Поэтому, одной из главных задач в развитии плодотворного сотрудничества в направлении ГЧП является преодоление разрыва между бизнесом, муниципальными образованиями и автономным округом. Важным направлением развития института ГЧП в округе является создание единой площадки, на базе которой будут рассматриваться предложения о заинтересованности в реализации тех или иных проектов, а также механизмы их реализации.

Подводя итог выше сказанному можно сделать вывод о том, что в регионах необходимо вести комплексную работу по взаимодействию бизнеса

и власти для повышения показателей устойчивого развития территорий с использованием схем ГЧП. Использование схем государственно-частного партнерства в автономном округе принесет положительный эффект для развития региона в целом, и позволит снизить уровень затрат за счет стандартизации и оптимизации проектных решений с применением энергоэффективных и экологически безопасных технологий; сократить эксплуатационные расходы вследствие применения более эффективных технологий; повысить бюджетную эффективность вследствие налоговых поступлений от реализации проекта, использовать косвенные социальные эффекты от создания рабочих мест, повышения уровня образованности населения.

### **Заключение**

Анализ функций бизнеса и власти приводит к выводу о их невыполнимости при отсутствии взаимно выгодных связей и взаимной зависимости между бизнесом и властью. Взаимодействия между бизнесом и государством обусловлено как невозможностью выполнения своих социально-экономических функций со стороны государства без бизнеса, так и невозможностью эффективного развития бизнеса без поддержки государства. Таким образом, функции бизнеса являются более локальными и реализуются на уровне внутрикорпоративном и территории пребывания, а функции власти – более глобальными и реализуются на государственном, национальном уровне. Вместе с тем, реализация своих функций обоими субъектами и эффективное взаимодействие между ними, в конечном счете, ведут к стабильному развитию общества и повышению благосостояния населения.

Для каждой компании формы участия бизнеса в социально-экономическом развитии территорий могут и должны быть разными. Всё зависит от решаемых компаниями задач по поддержке территорий и от объемов выделяемых средств. Но, возможно, самым эффективным образом компания может помогать региону путем реализации совместных с властью и некоммерческими организациями проектов. Главное, чтобы они были понятны, принимались прозрачно и деньги тратились подконтрольно с последующей оценкой их эффективности использования.

Руководство муниципалитетов и регионов должно морально помогать находящимся на их территориях компаниям в реализации политики

корпоративной социальной ответственности, поддерживая, таким образом, деловую репутацию таких компаний как ответственных «корпоративных граждан». Некоммерческие организации (НКО) нужно подключать в большинстве случаев к реализации проектов компаний на территориях своего присутствия. Именно НКО обеспечивают независимое сопровождение проектов, их прозрачность и некоррупционность, а также НКО зачастую предоставляют неоценимую экспертную поддержку таким проектам.

Важным фактором успешного социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности экономики является наличие эффективно функционирующей системы государственного стратегического управления. Роль инноваций в социально-экономическом развитии становится определяющим фактором устойчивого развития. Особое значение в создании условий для перехода к формированию общества и экономики, основанных на знаниях, имеет региональная инновационная система.

Специфика формирования инновационной сферы в автономном округе состоит в том, что основу инновационной экономики составляет нефтегазодобывающая отрасль, в рамках которой малое и среднее предпринимательство практически не представлено. Так, среди малых и средних предприятий доля инновационных компаний в 2011 году составляла лишь 0,02%. В этих условиях актуальной становится задача стимулирования малых и средних предприятий автономного округа к созданию инновационных технологий, поддержка новых компаний на стадии становления инновационного бизнеса. Решить эту задачу призваны, в частности, такие мероприятия Государственной программы, как гранты начинающим инновационным компаниям, а также субсидии для возмещения части затрат малым и средним инновационным компаниям.

Необходимо отметить недостаточное развитие инфраструктуры поддержки инновационной деятельности. Необходимо формирование специализированных структур, которые призваны решать конкретные задачи

по построению той или иной формы инновационного бизнеса. Такими элементами инфраструктуры инновационной деятельности должны стать Центры прототипирования, Центры кластерного развития и др., которые призваны решать системные задачи по формированию инновационной экономики.

Ряд проблем, стоящих перед экономикой, связан с существенной зависимостью ее от мировых цен на нефть, так как на долю добычи полезных ископаемых приходится большая часть приходной части бюджета.

Также отмечается наличие проблем, связанных с недостаточным развитием наукоемкого и инновационного малого бизнеса в ключевых отраслях экономики. Современный малый бизнес в округе активно проявляется в строительстве, торговле, операциях с недвижимостью, в оказании услуг и только отчасти в промышленности. В нефтедобыче, глубокой лесопереработке, производственных услугах для нефтегазовых, лесозаготовительных и лесоперерабатывающих компаний и агросервисе его присутствие незначительно.

Реализация налоговой политики способствовала бы формированию благоприятных условий для развития всех сфер бизнеса и, как следствие, позволила обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие, а также прирост налоговых поступлений. Налоговая политика автономного округа на 2013-2015 годы будет способствовать решению задач, сформулированных Президентом Российской Федерации в части технологического обновления и модернизации производств, увеличения доли производства продукции с высокой добавленной стоимостью, создания новых высокопроизводительных рабочих мест, роста производительности труда, развитию некоммерческого сектора экономики, предоставляющего, в том числе, услуги социального характера.

Созданные механизмы реализации Стратегии - 2030 позволят обеспечить партнерство власти и бизнеса в области обеспечения благоприятного инвестиционного климата в части: регламентации процедуры

оценки регулирующего воздействия принятых и принимаемых правовых актов, затрагивающих предпринимательскую деятельность, проведение аудита административных процедур и функций исполнительных органов государственной власти автономного округа с целью оптимизации, сокращения количества и упрощения, а также создания общественных советов при органах государственного и муниципального контроля (надзора) с целью общественного контроля административной среды и улучшения защищенности бизнеса и инвесторов.

Вместе с тем, развитие ГЧП, как в стране в целом, так и в иных регионах, сдерживается конкуренцией с федеральным законодательством о государственных закупках, о защите конкуренции, земельным и бюджетным законодательством. Указанные проблемы общеизвестны.

Создание условий для успешной реализации проектов на принципах ГЧП возможно только при комплексном изменении федерального законодательства и формировании правоприменительной практики.

В современных условиях целесообразно не только создать благоприятные условия для функционирования институтов государственного управления и предпринимательства, но и соединить, в силу общественной необходимости, направленность процессов их институционализации, главной задачей которой должно быть позитивное развитие российского общества, дальнейшая демократизация и укрепление правовых основ государства (в том числе и в вопросах регулирования социально-экономических отношений), создание современной экономики (в которой ведущую роль должен играть бизнес) и социального государства, опирающегося на потенциал государственной власти.

Так же, прерогативой государства является обеспечение надежного правопорядка в стране, национальной безопасности, что, в свою очередь, составляет основу для развития предпринимательства и экономики. Экономика в любой стране не может нормально развиваться, если государство не обеспечивает для этого соответствующих условий.

## Литература:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 13 июля 2015 г. N 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», 17 июля 2015 г. в "РГ" - Федеральный выпуск, № 6727

2. Федеральный закон Российской Федерации от 13 июля 2015 г. N 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», 17 июля 2015 г. в "РГ" - Федеральный выпуск № 6727 статья 3.

3. Федеральный закон Российской Федерации от 13 июля 2015 г. N 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», 17 июля 2015 г. в "РГ" - Федеральный выпуск № 6727 статья 6.

С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова «Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка»/ - М.: Ассоциация менеджеров, 2003 - 108с

5. Соболева И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики -2005-№10 – стр 32

6. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год /под общей редакцией С.Е. Литовченко – М.: Ассоциация менеджеров, 2004 , с.9.

7. Богатова Т.В., Потапчик Е.Г., Чернец В.А., Чирикова А.Е., Шилова Л.С., Шишкин С.В. Социальная политика. - М.: Изд-во ООО «Пробел-2000», 2006. С. 78.

8. Ивченко С., Либоракина М., Сиваева Т. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2006. С. 145.

Ресурсы интернета:

9. «Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса» [Электронный ресурс].URL:www.amr.ru (дата обращения: 02.10.2016).

10. Эрик Брюна: «Необходим баланс между индивидуальным прагматизмом и индивидуальной ответственностью» [Электронный ресурс].URL: www.obozrevateli.md(дата обращения: 10.10.2016).

11. Корпоративная социальная ответственность (Обзор опыта международных нефтяных компаний) [Электронный ресурс].URL: www.расс.ru (дата обращения: 11.10.2016).

**Развитие и перспективы «Индустриализации 4.0».** Отчет о научно-исследовательской работе в рамках общеуниверситетской комплексной темы, подтема «Российские компании в условиях развития Индустрии 4.0» (к.э.н., доц. Щербаченко П.С.)

«Индустриализация 4.0» - четвертая промышленная революция.

В то время как «индустриализация 3.0» сосредоточена на автоматизации отдельных машин и процессов, «индустриализация 4.0» фокусируется на сквозной оцифровке всех физических активов и интеграции в цифровые экосистемы с партнерами по цепочке создания стоимости.

Термин «индустрия 4.0» становится все более распространенным. На мой взгляд, «индустрия 4.0» приводится в движение при помощи следующих факторов, рисунок 1.

1) Оцифровка и интеграция вертикальных и горизонтальных цепочек создания стоимости	2) Оцифровка предложений продуктов и услуг	3) Цифровые бизнес-модели и доступ клиентов
«Индустрия 4.0» оцифровывает и интегрирует процессы вертикально по всей организации. Данные об операционных процессах, эффективности процессов и управлении качеством, а также планирование операций доступны в режиме реального времени, и оптимизированы в интегрированной сети. Горизонтальная интеграция простирается за пределы внутренних операций от поставщиков до клиентов и всех ключевых партнеров по цепочке создания стоимости.	Интегрируя новые методы сбора и анализа данных, компании могут генерировать данные по использованию продуктов и совершенствовать продукты для удовлетворения растущих потребностей конечных пользователей.	Цифровые бизнес-модели ориентированы на генерирование дополнительных цифровых доходов и оптимизацию взаимодействия и доступа клиентов.

Рисунок 1 – Факторы, приводящие в движение «индустрию 4.0»

Выделяют пять глобальных тенденций, которые формируют новые вызовы и возможности для бизнеса по всему миру.

Таблица 1 – Пять глобальных тенденций

Тенденции	Описание
1. Сдвиг в расстановке сил в экономике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тенденция повлечет изменение состава игроков на рынке, а также инвестиционного климата.</li> <li>• По прогнозам, в Азии к 2030 году будет сосредоточено 66% представителей среднего класса и 59% объема их потребления.</li> </ul>
2. Демографические силы в экономике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост доли пенсионеров увеличивает конкуренцию за кадровые ресурсы, а также сдвигает фокус на сферу здравоохранения.</li> <li>• Сокращение экономически активного населения потребует большого количества квалифицированных сотрудников.</li> </ul>
3. Урбанизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Урбанизация ведет к росту сегментов рынка: многие компании расширяют географию присутствия, появляются крупные структурные проекты.</li> <li>• Происходит формирование новых сегментов: например, развитие предложений в области «умного города».</li> </ul>
4. Технологический прогресс	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прорывные разработки в таких областях, как искусственный интеллект, нанотехнологии приводят к созданию новых сегментов рынка.</li> <li>• Сочетание роста проникновения интернета, мобильных устройств, развития анализа данных, «интернета вещей» и машинного обучения меняют поведение клиентов.</li> </ul>

<p>5. Дефицит ресурсов и изменение климата</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост потребности в энергии, воде и продуктах питания формирует новые сегменты - например:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Электромобили</li> <li>- Возобновляемая энергетика</li> <li>- Интеллектуальные системы управления инфраструктурой</li> </ul> </li> <li>• Использование новых технологий и адаптация операционной системы позволяет получить конкурентное преимущество виртуального бизнеса.</li> </ul>
--	--

Выделяют множество характеристик умной фабрики (рисунок 2).



## Рисунок 2 - Определение умной фабрики

Исторически сложилось так, что ситуации, в которых машины принимали «решения», были автоматизированы и линейны, например, открытие клапана или включение и выключение насоса на основе определенных действий. Благодаря применению искусственного интеллекта (AI) и киберфизических систем, автоматизация все чаще включает в себя комплексные оптимизационные решения, которые обычно выполняют люди. «Умные заводы» («умные фабрики») выходят за рамки простой автоматизации.

Каковы отличительные черты «умной фабрики»? «Умная фабрика» - это гибкая система, которая может самостоятельно оптимизировать производительность в более широкой сети, самостоятельно адаптироваться и учиться на новых условиях в реальном или почти реальном времени и самостоятельно управлять целыми производственными процессами.

«Умная фабрика» предлагает интеграцию решений, цепочки поставок и более широкого предприятия через взаимосвязанную информационную технологию далее (ИТ) с использованием операционных технологий (далее ОТ), может работать не только в собственных четырех стенах, но и подключаться к глобальной сети аналогичных производственных систем. Все это позволяет кардинально изменить производственные процессы и улучшить отношения с поставщиками и клиентами.

Истинная сила «умной фабрики» заключается в ее способности развиваться и расти вместе с меняющимися потребностями организации - будь то смещение спроса клиентов, расширение на новые рынки, развитие новых продуктов или услуг, интеллектуальные и оперативные подходы к операциям и обслуживанию, внедрение новых процессов и технологий, или изменения в режиме реального времени. Из-за более мощных вычислительных и аналитических возможностей «умные заводы» могут позволить организациям

адаптироваться к изменениям, которые были бы трудными или невозможными раньше.

Перечислим ключевые характеристики умной фабрики: возможность подключения, оптимизация, прозрачность, проактивность и гибкость. Каждая из этих функций может играть роль в принятии более обоснованных решений, может помочь организациям улучшить производственный процесс. Необходимо отметить, что ни один из двух умных заводов не будут выглядеть одинаково, производители могут уделять первоочередное внимание различным областям и особенностям, наиболее соответствующим их потребностям.

Смарт-фабрики требуют, чтобы основные процессы и материалы были подключены для генерации данных, необходимых для принятия решений в режиме реального времени.

Оптимизированная интеллектуальная фабрика позволяет выполнять операции с минимальным ручным вмешательством и высокой надежностью. Автоматизированные рабочие процессы, синхронизация активов, улучшенное отслеживание и планирование, а также оптимизированное потребление энергии, присущее «умной фабрике», могут увеличить производительность, время безотказной работы и качество, а также сократить издержки и потери.

На смарт-фабрике полученные данные являются прозрачными. Прозрачная сеть может обеспечить большую видимость на объекте и возможность принимать более точные решения, предоставляя такие инструменты, как оповещения и уведомления в реальном времени, а также отслеживание и мониторинг в реальном времени.

В упреждающей системе сотрудники и системы могут предвидеть и действовать до возникновения проблем или проблем, а не просто реагировать на них после их возникновения. Эта функция может включать: выявление аномалий, обновление и пополнение запасов, определение и прогнозирование проблем качества [2], а также мониторинг проблем безопасности и технического обслуживания. Возможность «умного завода» предсказывать

будущие результаты, основанные на исторических данных в реальном времени, помогает улучшать время безотказной работы, доходность, качество, предотвращать проблемы. В рамках умной фабрики производители могут внедрять такие процессы, как, например, цифровой двойник, позволяющие оцифровать операцию и выходить за рамки автоматизации и интеграции в интеллектуальные возможности [1].

Усовершенствованные интеллектуальные заводы могут также самостоятельно определять виды оборудования и материалов в зависимости от того, какой продукт будет построен и планировать изменения, а затем увидеть влияние этих изменений в реальном времени.

Эти функции предоставляют производителям большую визуальность в отношении их активов и систем, позволяют решать проблемы, с которыми сталкиваются традиционные фабричные структуры, что в конечном итоге приводит к повышению производительности и клиентоориентированности. Новые «умные заводы» могут лучше адаптироваться к новым тенденциям и позволить быстрее взаимодействовать с клиентами – быстрее оцениваться (менее недели), по сравнению с двумя-тремя месяцами, у традиционных фабрик, поскольку применяют цифровые технологии, такие, как цифровой двойник, цифровой дизайн, машины для производства аддитивных материалов автономные роботы. Преимущества умной фабрики представлены на рисунке 3.

1. Эффективность активов	Эффективность активов должна приводить к снижению простоев активов, оптимизации производительности и сокращению времени переключения, среди других потенциальных преимуществ [5].
2. Качество	Более оптимизированный процесс качества может привести к получению более качественного продукта с меньшим количеством дефектов [6].
3. Более низкая стоимость	Оптимизированные процессы традиционно приводят к более экономичным процессам - тем, у которых более предсказуемые требования к запасам, более эффективные решения в отношении персонала и персонала, а также снижение изменчивости процесса и операций [3].
4. Безопасность и устойчивость	Типы эксплуатационной эффективности, которые может обеспечить интеллектуальная фабрика, могут привести к меньшему загрязнению окружающей среды, чем при традиционном процессе производства, с большей экологической устойчивостью. Большая автономия процесса может обеспечить меньший потенциал для человеческой ошибки, включая несчастные случаи на производстве [7].
5. Влияние умной фабрики на производственные процессы	Производители могут внедрять интеллектуальную фабрику по-разному - как внутри, так и за пределами четырех стен фабрики - и перенастраивать ее, чтобы приспособиться к изменению существующих приоритетов или появлению новых [4].

Рисунок 3 – Преимущества умной фабрики

Решение о том, как внедрить или расширить интеллектуальную заводскую инициативу, должно соответствовать конкретным потребностям организации. Проведение «умных заводских изменений» в целом относится к таким широким категориям, как эффективность активов, качество, затраты, безопасность и устойчивость. Эти категории, среди прочих, могут приносить выгоды, которые в конечном итоге приводят к увеличению скорости выхода на рынок; улучшенная способность фиксировать долю на рынке; и повышение рентабельности, качества продукции и стабильности рабочей силы.

### Список литературы:

1. Aaron Parrott and Lane Warshaw Industry 4.0 and the digital twin: Manufacturing meets its match [Электронный ресурс] // Deloitte University Press, May 12, 2017 URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/industry-4-0/using-predictive-technologies-for-asset-maintenance.html> (дата обращения: 15.07.2019).
2. Chris Coleman et al., Making maintenance smarter: Predictive maintenance and the digital supply network [Электронный ресурс] // Deloitte University Press, May 9, 2017, URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/industry-4-0/using-predictive-technologies-for-asset-maintenance.html> (дата обращения: 15.07.2019).
3. Christoph Jan Bartodziej, The Concept Industry 4.0: An Empirical Analysis of Technologies and Applications in Production Logistics (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017), DOI:10.1007/978-3-658-16502-4
4. H. A. El Maraghy, “Flexible and reconfigurable manufacturing systems paradigms,” International Journal of Flexible Manufacturing Systems 17, no. 4 (2005): pp. 261–276.
5. Jay Lee, Behrad Bagheri, and Hung-An Kao “A cyber-physical systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems” [Электронный ресурс] // Manufacturing Letters, January 2015, URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221384631400025X> (дата обращения: 15.07.2019).
6. ROI, Inside the smart factory: How the Internet of Things is transforming manufacturing [Электронный ресурс] URL: [http://www.roi-international.com/fileadmin/ROI\\_DIALOG/ab\\_DIALOG\\_44/EN-ROI-DIALOG-49\\_web.pdf](http://www.roi-international.com/fileadmin/ROI_DIALOG/ab_DIALOG_44/EN-ROI-DIALOG-49_web.pdf) (дата обращения: 15.07.2019)
7. Sang Il Park and Seouk Joo Lee, “A study on worker’s positional management and security reinforcement scheme in smart factory using Industry 4.0-

based Bluetooth beacons” [Электронный ресурс] // Advances in Computer Science and Ubiquitous Computing, November 2016, pp. 1059–66 URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-3023-9\\_164](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-3023-9_164) (дата обращения: 15.07.2019).

*Эффективность и качество корпоративного управления в российских компаниях (д.э.н., проф. Жданов А.Ю.)*

***Инвестирования в финансово-неустойчивые компании: методы и условия. Отчет по общеуниверситетской комплексной теме (д.э.н., проф. Щербина Т.А.)***

**Раздел 1. Инвестирования в финансово-неустойчивые компании: методы и условия**

Согласно общепринятому определению, инвестирование представляет собой процесс вложения денег для различных целей. В рыночных условиях одним компаниям нужны инвестиции для создания или развития новых продуктов, в то время как другие компании могут терять свою рыночную долю из-за отставания в разработке собственных улучшений. В такой ситуации компания может за короткий период времени потерять финансовую устойчивость и платежеспособность и оказаться на грани банкротства. В сложившихся условиях для финансово-неустойчивой компании главной задачей становится сокращение отставания от конкурентов по разработанному плану и решение вопроса финансовой неустойчивости с возможностью вложения средств в разработку продуктов или сервисов, которые сыграют ключевую роль в улучшении ее финансово-экономического состояния.

Условия, в которых функционирует российская экономика также могут сказываться на деятельности компаний: слабый рост экономики, низкая покупательская способность населения, высокая стоимость привлечения средств, большая волатильность национальной валюты и высокие политические риски – каждый из факторов может оказать негативное влияние на деятельность предприятия и его финансовую устойчивость. За период с 2007 по 2017 гг. случаи банкротства на территории российской федерации увеличились более чем в 2 раза, как и количество компаний, находящихся в предбанкротном состоянии.

Инвестиции в проблемные компании являются более рискованными, так как риски потери средств акционерами постоянно растут. В случае преодоления проблемной ситуации и стабилизации деятельности компании

потенциальный инвестор получит большую прибыль, но в случае сохранения отрицательной динамики потери могут составить значительную часть произведенных вложений. В такой ситуации проведение полного экономического и операционного анализа компании, возможность оценить вероятность банкротства, изучить подходящие методы и условия инвестирования в компанию становятся наиболее актуальными при осуществлении инвестиций.

Цель исследования – выявить наиболее эффективные методы привлечения инвестиций для финансово-неустойчивых компаний, а также определить механизмы реабилитации компании в части ее платежеспособности и ликвидности.

Объектом исследования является российская сельскохозяйственная компания ЗАО «Птицефабрика». В качестве материала для изучения была использована финансовая отчетность компании и информация по рынкам компании и ее текущему финансовому состоянию. Предметом исследования являются финансово-неустойчивые компании и совокупность методов инвестирования в проблемные компании.

Методологическую основу исследования составляют методы общепринятые методы исследования экономических явлений, методы статистического и финансового анализа, анализа финансовых коэффициентов, методы корреляционного анализа, регрессионного анализа, математического моделирования.

Научная новизна исследования заключается в разработке оригинальной модели поведения, которая позволяет определить эффективность методов инвестирования в финансово-неустойчивые компании, принятии решения о применимости и правильности для выбранной отрасли существующих методов прогнозирования банкротства, расчете оптимальной структуры капитала для сельскохозяйственной отрасли.

**Содержание работы** направлено раскрытие вопросов связанных с анализом и разработкой стратегий, которыми могут воспользоваться компании для принятия наиболее выгодных экономических решений в случае преодоления финансовой неустойчивости с помощью различных методов привлечения инвестиций.

Инвестирование является процессом сохранения или приумножения инвестиций. В процессе инвестирования происходит перераспределение свободных денежных средств или активов от одной стороны к другой, которая по мнению инвестора является или может стать более эффективным пользователем капитала. В результате инвестирования инвестор ожидает получить доход в виде роста стоимости вложенного актива, выплат дивидендов или процентов за использование актива. Так как существует различное множество объектов для инвестирования, то для каждой группы объектов существует также различное регулирование. В России нормативное регулирование, связанное с финансовыми инструментами, ограничивается тремя законодательными актами - Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» №39-ФЗ, Глава 7 гражданского кодекса РФ «Ценные бумаги» и Федеральный закон «Об акционерных обществах» №208-ФЗ. Согласно законодательству в РФ инвестиции – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и/или иной деятельности в целях получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта. Инвестирование или инвестиционная деятельность – вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта<sup>14</sup>. Термин инвестирования рассматривается как более широкий термин, отражающий все вложения средств, которые связаны с увеличением стоимости капитала. Согласно международной концепции, описанной в корпоративных финансах,

---

<sup>14</sup> Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с изм. и доп.) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

деятельность менеджмента компании включая инвестиции направлена на увеличение стоимости капитала акционеров или увеличения их благосостояния. Исходя из данной концепции разрабатываются различные стратегии инвестирования.

В зависимости от текущего состояния компании и ее потребностей менеджментом может рассматриваться инвестирование с различными конечными целями. Для эффективного развития компании изучаются вопросы краткосрочного и долгосрочного инвестирования.

Как правило, цели инвестирования концептуально подразделяют на: сохранение капитала и его приумножение. При осуществлении инвестирования определяют цели конкретной инвестиционной операции, с помощью определения: срока инвестирования, размера капитала, формы инвестиции, ожидаемого уровня доходности и приемлемого уровня риска. Наиболее важными факторами, связанными с процессом инвестирования являются риск и доходность. У каждого инвестора есть свой ожидаемый уровень доходности и допустимый уровень риска. В случае, если вложения осуществляются с целью надежного получения дохода, то в качестве объекта инвестирования выбирается ценная бумага, необеспечивающая высокого дохода, но обеспеченная платежеспособностью государства или компании. В случае, если главная цель инвестирования – получение высокого дохода, для вложения рассматриваются проекты, венчурные компании и финансово-неустойчивые компании, так как такие вложения средств имеют меньшую надежность и, следовательно, более высокий уровень риска вложений с возможностью потери инвестированных средств.

При описании процесса инвестирования крайне важно упомянуть о существующих методах инвестирования как о формах привлечения инвестиций для дальнейших вложений. Для физических и юридических лиц данные методы будут отличаться, поэтому в рамках исследования будут рассмотрены только методы для юридических лиц.

Выбор метода привлечения средств для инвестирования зависит от многих факторов, таких как, наличие собственных средств для реализации актива, возможность использования кредитного финансирования для уменьшения стоимости капитала предприятия, выбор и поддержание целевой структуры капитала компании и возможности привлечения долгового финансирования, так как банки не всегда готовы кредитовать бизнес с высоким уровнем риска или неопределенности. Использование бюджетных средств для осуществления инвестирования во многом зависит от возможности получения государственных средств. В случае осуществления деятельности в отраслях, приоритетных для развития на территории страны, есть возможность получить средства на капитальные вложения, гранты, налоговые кредиты, государственные льготы в виде регулирования процентной ставки по кредитам.

Также могут рассматриваться формы инвестирования в зависимости от целей вложения средств – прямые инвестирование, портфельное, инвестирование в венчурные компании и аннуитет. Инвестирование в форме прямых инвестиций – это вид вложений средств, при котором инвестор осуществляет вложение денежных средств или других активов в процедуре выбора объекта. В этом случае исходным результатом инвестиций является приобретение реального актива или уставной доли (пакета акций). При осуществлении инвестирования инвестор, согласно его доли участия в капитале или возможности контроля компании, берет полную или частичную ответственность за управление приобретенным инвестиционным объектом. Портфельным инвестированием можно назвать вложения в финансовые инструменты или ценные бумаги, которые образуют портфель инвестора без права участия в управлении деятельностью компаниями. Как правило, портфели ценных бумаг управляются специальными профессиональными участниками рынка, которые являются посредниками между инвестором и компанией. Аннуитеты являются формой инвестирования в пенсионные и страховые фонды.

Существует также деление видов инвестирования по направленности действий на венчурные или начальные инвестиции, инвестиции на расширение, реинвестиции в форме вложения средств на обновление основных фондов компании и защитные инвестиции или на уменьшение рисков и диверсификацию. Планирование инвестиций является стратегической и одной из наиболее сложных задач управления предприятием. В этом процессе важно учитывать все аспекты экономической деятельности компании, начиная от окружающей среды, показателей инфляции, налоговых условий, состояния и перспектив развития рынка, наличия производственных мощностей, материальных ресурсов и заканчивая стратегией финансирования проекта.

В рамках данной исследовательской работы будут рассматриваться долгосрочные виды инвестирования в капитал компании для анализа наиболее подходящих методов и условий финансирования компании в зависимости от цели инвесторов. Как основная цель инвестирования будут рассматриваться вложения в финансово-неустойчивые компании для стабилизации ситуации и улучшения экономического состояния компании через инвестиционные проекты. Вложение государственных компаний или субсидий не будут рассматриваться, так как в рамках корпоративного управления бизнесу в крайне редких случаях можно рассчитывать на государственную поддержку. В качестве основного направления анализа инвестиций были выбраны внутренние инвестиции, которые направлены на расширение деятельности финансово-неустойчивой компании.

Для того, чтобы определить характеристики финансово-неустойчивых компаний требуется понять какие компании относятся к таковым. К финансово-неустойчивым компаниям относятся компании, экономическое положение которых не попадает под определение «стабильное», то есть возможно превышение расходов над доходами, нарушения или перебои в процессе производства продукции или его реализации, а также высокий уровень долга, который повышает риски компании стать банкротом.

От устойчивости хозяйственной деятельности любой компании зависит ее конкурентоспособность и жизнеспособность. Это объясняется тем, что устойчивость бизнеса является следствием более эффективного использования ресурсов, чем у конкурентов либо на уровне с ними. Факторы роста эффективности определяют цепочку факторов стоимости бизнеса как увеличение стоимости через потребителей, поставщиков, работников и инноваций, что способствует сохранению бизнеса организации. Утрата бизнесом устойчивости и, соответственно, наступление неустойчивости приводят к возникновению угроз разрушения бизнеса. Для предотвращения данного негативного процесса необходимо выявлять ранние признаки наступления неустойчивости в целях применения мер для сохранения финансовой устойчивости. С указанной целью целесообразно проводить мониторинг таких признаков на постоянной основе.

Анализ на основе наблюдения, как правило, показывает, что между уровнем финансово-экономической устойчивостью и ликвидностью бизнеса наблюдается прямая связь. Устойчивость компании под влиянием внешних факторов во многом может определяться денежным потоком за период, а также накопленными денежными средствами. На практике анализ ликвидности компании проводят основываясь на сравнительных коэффициентах ликвидности по соответствующему компании сектору или индустрии.

Ниже в таблице (табл. 1) представлены средние значения коэффициентов ликвидности для российских компаний по отраслям за 2016 г, опубликованные на сайте Росстата. При расчете приведенных коэффициентов не включаются организации, относящиеся к субъектам малого предпринимательства, а также бюджетные организации, банки, страховые и прочие финансово-кредитные учреждения. Данные значения могут быть использованы для оценки финансовой устойчивости компании: если фактические коэффициенты для

выбранной компании ниже отраслевых, это является признаком наличия финансовых проблем или риска их возникновения в скором будущем.<sup>15</sup>

Таблица 1. Средние значения коэффициентов ликвидности для российских компаний по отраслям за 2016г.

	К-т абсол-й лик-ти (н. о. <sup>16</sup> - 20%)	К-т лик-ти (н. о. - 80%)	К-т покрытия (н. о. - 200%)	Соотн-е з-х и собст-х средств (н. о. <= 100%)
<b>Всего:</b>	<b>40,9</b>	<b>77,4</b>	<b>98,5</b>	<b>399,4</b>
с/х, охота и лесное хозяйство	12,3	33,6	60,8	-4144,1
рыболовство, рыбоводство	371,3	475,9	520,3	341,1
добыча полезных ископаемых	63,8	79,1	94,7	381,6
обрабатывающие производства	21,5	61,3	86,1	448,8
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	7,3	102,5	111,5	270,4
Строительство	80,6	139,4	242,2	42,3
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	23,0	74,1	112,8	425,6
гостиницы и рестораны	2,1	4,0	4,3	-227,9
транспорт и связь	9,4	103,0	130,5	103,9
в том числе связь	217,6	255,6	290,4	14,7
финансовая деятельность	7353,0	10390,4	10964,6	0,8
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	19,1	94,7	96,0	1186,8
Образование	26,5	45,0	58,9	463,1
здравоохранение и предоставление социальных услуг	44,0	100,2	116,0	58,3
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	24,1	83,0	96,6	135,8

Также индикатором ухудшения экономического состояния и необходимости внесения изменений в деятельность компании может служить

<sup>15</sup> Коэффициенты платежеспособности и финансовой устойчивости организаций по основным видам деятельности. [Электронный ресурс] URL:

[http://krl.gks.ru/wps/connect/rosstat\\_ts/krl/resources/ca3daa004861f4cfb16cf1f7eaa5adf2/70063.pdf](http://krl.gks.ru/wps/connect/rosstat_ts/krl/resources/ca3daa004861f4cfb16cf1f7eaa5adf2/70063.pdf)

<sup>16</sup> Нормальное ограничение

изменение динамики накопления денежного потока компании с положительного на негативный. По результатам определения признаков финансово-неустойчивых компаний можно прийти к выводу, что основными индикаторами, указывающими на нестабильное финансовое состояние организаций, являются:

- Низкие коэффициенты ликвидности;
- Низкие коэффициенты платежеспособности компании;
- Отрицательные чистые активы компании;
- Отрицательный оборотный капитал, как одна из причин отрицательных чистых активов компании;
- Отрицательная динамика денежного потока;
- Превышение расходов над доходами.

Перечисленные индикаторы менеджменту компании необходимо отслеживать и проводить анализ их динамики для правильного управления компанией и избегания дополнительной долговой нагрузки для компании или принятия рискованного проекта с большими инвестициями и долгим сроком окупаемости. В рамках процесса инвестирования процесс определения объекта инвестирования является одним из наиболее важных при преследовании цели получения экономической прибыли. На западе проблемным активам или финансово-неустойчивым компаниям было дано определение «Distressed assets».

Данное направление инвестиций получило свое развитие в России только в 2008 г., когда впервые был основан «Фонд проблемных активов». Такие фонды приобретают доли в компаниях или компании полностью преобразовывают их для дальнейшей продажи. Такие фонды также занимаются покупкой просроченных долгов.

Вариантов работы у ФПА (Фонда проблемных активов) или компаний, работающих с такими активами, может быть несколько. Агрессивная стратегия инвестирования предполагает приобретение активов в процедуре банкротства. Существуют специальные методики оценки проблемных

активов, на практике, цена на которые при продаже может снижаться с 90% от стоимости актива до 1%-2%.

Основные риски для инвесторов, вкладывающих средства в проблемные активы, будут иными, чем при обычных инвестициях. Самым главным риском инвестора при вложении средств в финансово-неустойчивую компанию является трудность или невозможность взыскания задолженностей или получения возврата от инвестиций. Для того, чтобы инвестиции окупались быстрее при продаже актива делается скидка, но следует отметить, что в России нет единого принятого подхода к оценке проблемных активов.

Перед совершением финансовой сделки и утверждения проблемного актива как объекта вложения средств инвесторы и аналитики изучают финансовые и операционные показатели компании за последние несколько лет, а также показатели компании во время последнего финансового кризиса. В России наиболее широким спросом пользуются сырьевые компании и компании потребительского сектора. В случаях сделки с сырьевой компании результат оценки актива будет определен с меньшим дисконтом нежели в других секторах, так как основной актив такой компании – сырье, которое не было деформировано или не изменило свои свойства.

Инвестировать в фонд проблемных активов могут частные инвесторы на срок от 1 года до 2 лет, при ожидаемой доходности 25–30% годовых, что является хорошим уровнем доходности, но не всегда соответствующим риском вложения средств. В процессе вложения средств фонды всегда обговаривают с клиентами степень признания и готовности одобрения рисков и на этой основе, вместе с принятой стратегией данного фонда, формируют портфель вложений.

Участники рынка сходятся во мнении, что инвестору во многих случаях намного проще воспользоваться услугами оценщиков и инвестиционных банков и сделать выбор в пользу самостоятельной покупки актива без участия фонда проблемных активов. Такое мнение сложилось у инвесторов в результате того, что риск, который им приходится брать в любом случае

достаточно высокий, но в случае с самостоятельной покупкой доходность может быть в конечном итоге в несколько раз больше. Не смотря на приведенные доводы в отношении плюсов инвестирования напрямую, существуют отдельные плюсы в работы с фондами – другие активы таких фондов могут являться обеспечением выполнения обязательств перед вкладчиками и снижать риск инвестирования денежных средств или активов, в результате чего риск таких вложений уменьшается, а также и потенциальная доходность инвестора.

Инвестиционные сделки с проблемными активами имеют отличие от обычных сделок по купле-продаже имущества в силу специфичности актива или финансовой ситуации вокруг данного актива. Так как сделки проходят часто с компаниями, у которых накопилась в большом объеме кредиторская задолженность или обязательства/займы, то затягивание сроков осуществления сделки будет увеличивать стоимость долга и кредиторской задолженности компании, что, в свою очередь, будет делать компанию все более и более невыгодной для инвестиций и более близкой к дефолтному состоянию. Другой особенностью проведения сделок купли-продажи на рынке проблемных активов является сосредоточенность компании во время due diligence на активах компании и рисков, связанных с ними, в том числе и юридических, а также рисками и вероятностью наступления банкротства компании.

Покупая проблемные активы, следует также учитывать высокую вероятность того, что они обременены залогом в пользу банков или иных кредиторов в качестве обеспечения по договорам займа/кредитным договорам. В связи с этим есть необходимость в проверке документов компании по поводу долговых обязательств на предмет наличия в них требования о получении согласия банка на их отчуждение, а также так называемых change of control положений.

В рамках сделки по проблемным активам также свойственные дополнительные стимулирующие выплаты, которые в практике

корпоративных финансов называются «earnout». Данное условие инвестирования означает, что при достижении ранее оговоренных ключевых финансовых и/или операционных показателей продавцы получат дополнительное финансовое вознаграждение. Такое структурирование сделки помогает инвестору снизить риски при покупке актива, а также проверить честность оценочных суждений продавца актива.

В качестве объекта сделки купли-продажи могут рассматриваться не только акции компании, но также материальные/нематериальные активы компании. Выбор каждого из видов объектов инвестиционной сделки имеет свои особенности. Преимущество получения доли в компании, т. е. покупка пакета акций или доли участия в компании заключается в том, что в отличие от сделок купли-продажи имущества покупка/продажа пакета акций или доли в уставном капитале компании не подлежит налогообложению в форме налога на добавленную стоимость. К минусам покупки акций, по сравнению с покупкой активов компании, можно отнести тот факт, что инвестор станет участником всех обязательств компании.

К другим особенностям сделок купли-продажи проблемных активов относится сложность оценки активов, так как нет единого подхода к оценке стоимости финансово-неустойчивых активов, о чем упоминалось ранее в работе. По причине сложности и неоднородности результатов такой оценки возникает сложность в достижении удовлетворяющих условий по стоимости для обеих сторон сделки. В финансово-нестабильных макроэкономических условиях или в случаях большой потребности ликвидности у продавца актива сделки с проблемными активами могут совершаться с максимально возможным дисконтом.

В рамках работы над сделкой с проблемными активами необходимо понимать вероятные события после совершения сделки, для этого стоит обратиться к нормативным актам, регулирующим такие операции. Основным документом в области проблемных активов является Федеральный закон РФ от 26.10.2002 №127 «О несостоятельности (банкротстве)». Именно на

основании данного закона по распоряжению суда юридическое лицо может быть признано банкротом. В федеральном законе также описана процедура банкротства физических лиц, но в рамках темы данной квалификационной работы это не является материалом, требующим раскрытия.

Для целей Федерального закона №127 используется следующее определение: несостоятельность (банкротство) (далее также - банкротство) – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.<sup>17</sup>

Банкротство или несостоятельность компании в обслуживании своих долговых обязательств перед кредиторами признается только по решению суда. Инициатором данного производства может выступить любая из заинтересованных в этом сторон, однако для того, чтобы претендовать проведения банкротства компании необходимо на постоянной основе проводить процессуальную работу. По результатам вынесенного судом решения к компании могут применяться различные меры, которым она в соответствии с законом должна будет следовать. К возможным мерам, применимым к компании, относят наблюдение, финансовое оздоровление, банкротство или ликвидацию. В случае если судом было принято решение о ликвидации компании, то управление компанией будет передано группе специальных людей/управляющих, увеличение долговой нагрузки через начисление процентов по займа будет остановлено. В ходе указанных мероприятий по ликвидации компании постепенно погашаются все имеющиеся долги за счет продажи имущества юридического лица. Необходимо понимать разницу между решением о банкротстве компании и ее ликвидации, так как в последнем случае владельцы компании будут лишены

---

<sup>17</sup> Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

права управления данной компанией полностью, в то время как в результате процедуры банкротства инвесторы смогут предпринять попытку оздоровить компанию.

В рамках изучения особенностей инвестирования в финансово-неустойчивые компании можно сделать несколько выводов об особенностях инвестирования в финансово-неустойчивые компании:

- Активы, покупка которых происходит в рамках сделки, могут быть выражены не только акциями и долями в уставном капитале, но и реальными активами компании;
- Какие основные игроки рынка финансово-неустойчивых компаний;
- Какие риски несет инвестор при покупке проблемных активов;
- Отличие сделок купли-продажи финансово-неустойчивых компаний от сделок с обычными компаниями;
- За счет каких факторов инвестор может приобрести или проиграть дополнительную доходность в результате сделки;
- Законодательную базу, регулиующую правовые нормы банкротства.

С течением времени появляются новые методы инвестирования в компании, становятся более или менее популярны отдельные виды инвестирования в зависимости от конъюнктуры рынка. В рамках данной главы будут рассмотрены основные тенденции инвестирования средств в проблемные компании.

Согласно определению используемому в корпоративных финансах, инвестор является физическим или юридическим лицом, которое полностью или частично финансирует проект или компанию, при этом принимая на себя часть рисков данного проекта или компании.

Несмотря на широкие возможности в формах инвестиций, для вложения средств у инвестора должны быть на это причины. Иногда, в редких случаях, эта причина может быть основана на отдельных желаниях отдельных инвесторов, но в целом перед вложением средств проблемная компания, как и

сам инвестор, пытаются понять возможное влияние дополнительного капитала или акционера и механизм, с помощью которого компания сможет выйти из сложившейся ситуации.

Влияние инвестора на ситуацию внутри и вокруг компании может быть многогранным, помимо прямого вложения средств, в которых проблемная компания сильно нуждается, новый инвестор может предоставить множество косвенных и неочевидных выгод, которые могут помочь компании справиться с кризисом.

Наиболее заинтересованы проблемные активы/компании в стратегических партнерах/инвесторах, которые помимо предоставления средств для продолжения операционной деятельности могут осуществить объединение бизнесов и интегрировать их к собственной компании, главное в такой ситуации для стратегического инвестора получить разрешение на управление или добить контроля деятельности компании в независимости от долей других акционеров финансово-неустойчивой компании. Вертикальная интеграция компаний может помочь проблемной компании через различные виды синергий, а также за счет увеличения финансовой прочности за счет компании-спонсора. В рамках вертикальной и горизонтальной интеграции компания может получить синергию по издержкам и/или синергию по продажам. Синергия по увеличению продаж оценивается довольно сложно, и всегда есть большая погрешность при учете такого вида синергии. Примером увеличения продаж в результате объединения компаний может служить получение доступа к наиболее ценному нематериальному активу компании или технологии или увеличение количества точек продаж компании. Синергия по затратам, как правило, чаще признается инвесторами, так как выражена в более реальных значениях – сокращение руководящего персонала, меньшая стоимость сырьевого материала (в случаях ветрикальной интеграции компаний), бесплатное получения запатентованных технологий без выплаты роялти в пользу владельца технологии. Получение синергий и надежного

партнера может быть одним из наилучших способов для финансово-неустойчивой компании спасти собственный бизнес, так как возможные плюсы от сделок по слиянию/поглощению повышают оценку компании перед сделкой для акционеров, а проблемной компании дают возможность сохранить рабочие места большинству сотрудников, получить определенный запас финансовой прочности и продолжать операционную деятельность вместе с более успешной компанией. К основным недостаткам такого метода финансирования относится потеря части или полного контроля над бизнесом и потенциальный конфликт между акционерами по поводу взгляда на развитие компании.

Вместе с новым инвестором в компания могут придти или быть назначены новые управляющие или консультанты, которые смогут «свежий взглядом» оценить текущую операционную и финансовую деятельность компании, выявить наиболее критические точки и оказать помощь в утрании проблем. Такая помощь случается довольно часто, если новый инвестор является опытным бизнесменом и владеет несколькими структурами.

Другим видом помощи от привлечения инвестора может оказаться косвенная помощь в виде предоставления от подконтрольных ему компаний дешевых заемных средств и, возможно, на длительный срок. Наиболее часто можно встретить случаи предоставления долгосрочных инвестиций либо в отдельных видах проетного финансирования с банками, что не относится к данному случаю, либо при инвестировании через пенсионные фонды, инвестиции которых мало ограничены временным горизонтом. Предоставление таких кредитов может оказаться очень рискованным вложением, но в случае правильного взвешивания рисков и оценки ситуации – такой вид инвестирования может быть на руку как проблемной компании, так и фонду, предоставившему такой займ.

В случае если компанию приобретает известный/публичный инвестор, то компания может получить дополнительный приток клиентов вместе с

инвестором, что также может помочь финансово-неустойчивой компании в преодолении финансовых проблем. Как вариант, может рассматриваться приход инвестора, который ранее работал на государственной службе или работал с госзаказами и теперь может помочь компании получать дополнительный спрос на продукцию, даже не участвуя в госзаказах напрямую, а в качестве субпоставщика/поддразчика и тд. Вхождение в капитал такого инвестора может существенно повлиять на будущее компании и на желание сотрудничать с ней со стороны других компаний.

Отдельным случаем можно описать ситуацию, когда различные фонды входят в капитал компании. В зависимости от того, какой это фонд, какая у данного фонда репутация и связи может быть различным выход из сложившейся финансовой неустойчивости компании. Различные фонды, которые больше тяготеют к венчурным проектам будут пытаться привнести технологическую составляющую и прямую структуру управления в компании, в то время как private equity фонды будут детально прорабатывать все возможные варианты развития компании, расширять бизнес компании и ориентироваться на выход из капитала компании через более длительный срок чем это сделал венчурный фонд. Как пример можно привести известный в россии фонд Ростех, который часто работает с оборонными заказами. Компании, в состав акционерного капитала которых входит Ростех, как правило, начинают работать с компаниями оборонно-промышленного комплекса или других важных государственных направлениях, что сразу увеличивает клиентскую базу компании и гарантирует ей определенное количество ежегодных заказов.

В случае, если один из банков входит в акционерный капитал компании, то банк может предоставить компании определенные льготы по обслуживаю текущих долговых обязательств в виде реструктуризации, если на это есть веские основания. Также банк может предоставлять кредиты на более выгодных условиях, так как в большей степени знаком с рисками компании.

В качестве исключительного случая можно привести пример апреля 2018 г., когда американские власти в лице министерства финансов наложили санкции на российскую компанию Русал, которая занимается добычей и продажей алюминия на внутреннем и мировом рынке. Введенные санкции запрещают американским компаниям и лицам вести бизнес с компаниями в «черном списке», также запрещается работа с компаниями, которые сотрудничают с компаниями из «черного списка». Такие ограничения на деятельности компании обрушили акции компании с 34,41 руб./акция по состоянию на 05.04.2018 г. до 19,84 руб./акция по состоянию на 16.04.2018 г., что составляет потерю стоимости для акционеров компании в размере 42,3%. После такого падения стоимости и невозможности компании расплатиться с сотрудниками по заработным отчислениям, американское правительство создало специальный срок, за который компании должны прекратить отношения с данной компании и увеличило его на полгода, выдвинув компании условие снятия санкций – лишения контроля над компанией основного акционера в лице Дерипаска Олега Владимировича. В конкретном случае компании Русал можно сказать, что новый инвестор может подарить компании возвращение прошлых клиентов и стабильной операционной деятельности. В таком единичном случае оценить перспективы от прихода нового инвестора можно грубо на уровне 42% от акционерного капитала компании – уровень падения цен на акции после введения санкций.

Все перечисленные потенциальные возможности влияния инвестора на будущее компании могут сыграть ключевую роль во время финансовой неустойчивости компании, но помимо инвестора важную роль также играют метод привлечения инвестиций и способы выхода из кризисной ситуации. Финансово-неустойчивой в современных условиях коммерческой организацией характерна определенная структура капитала, которая является основой, определяющей все основные показатели ее финансового состояния компаний – платежеспособность, финансовую устойчивость, величину чистой

прибыли, рентабельность и другие показатели. Финансовая устойчивость является составной частью общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию. Основным показателем, влияющим на финансовую устойчивость организации, является доля заёмных средств. Обычно считается, что, если заёмные средства составляют более половины средств компании, то это не очень хороший признак для финансовой устойчивости, для различных отраслей нормальная доля заёмных средств может колебаться: для торговых компаний с большими оборотами она значительно выше.

На практике к прогнозированию неустойчивости компании возможно через количественные инструменты диагностики финансовой устойчивости и качественный подход через экспертную оценку компании, ее деятельности и причин экономических проблем.

В 2014 г. Федорова Е.А. и Тимофеев Я. В. в 2015 г. опубликовали статью «Нормативы финансовой устойчивости российских предприятий: отраслевые особенности». В рамках данной работы было проанализировано:

- 1 378 предприятий строительства (378 – банкроты);
- 1 412 компаний С/Х сектора (412 – банкроты);
- 338 энергетических компаний (88 – банкроты);
- 491 телекоммуникационных компаний (32 – банкроты);
- 1 421 торговое предприятие (465 – банкроты).

Всего в 2014 г., согласно данным Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования,<sup>18</sup> в России было зарегистрировано 12,5 тыс. случаев банкротств, то есть выборка по представленному в статье анализу

---

<sup>18</sup> Банкротства юридических лиц в России: основные тенденции. [Электронный ресурс] URL: <http://www.forecast.ru/ARCHIVE/Analitics/PROM/2017/Bnkrpc-3-17.pdf>

составила более 10%, что является достаточным значением, для осуществления надежных выводов. Также приведены финансовые показатели (табл. 2), предложенные для оценки финансовой устойчивости компании и нормативы в зависимости от принадлежности к одной из пяти отраслей. Используя финансовые коэффициенты, можно проводить оценку финансовой устойчивости компании.

Таблица 2. Нормативы показателей ликвидности по отраслям

Финансовый показатель	Текущие нормативы	Предлагаемые нормативы				
		Телекоммуникации	Строительство	Сельское хозяйство	Торговля	Электроэнергетика
К-т текущей ликвидности	>1	>0,75	>0,8	>0,75	>0,75	>0,5
К-т быстрой ликвидности	>1	>0	>0,5	>0,25	>0,25	>0,25
К-т соотношения собственных и заемных средств	<0,7	[0; 6]	[0; 10]	[0; 3,25]	[0; 6,5]	[0; 8]
К-т обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	[-2; 1]	[-0,25; 1]	[-1,75; 1]	[0; 1]	[-0,5; 1]

Если компания, исходя из сопоставления ее фактических значений показателей ликвидности и платежеспособности с нормативными, оказывается финансово неустойчивой, требуется разработка мероприятий по восстановлению стабильности в финансовом направлении. Моделирование финансовой неустойчивости не ограничивается расчетом отдельных финансовых коэффициентов. Существует большое количество работ известных авторов по прогнозированию финансовой неустойчивости и банкротства компаний. Методы прогнозирования можно разделить на качественные, когда опытный человек из индустрии дает свою оценку и экспертное мнение касательно вероятности банкротства компании, и количественные методы, основанные на математических расчетах ряда коэффициентов, результаты расчета которых также должны дать вероятность банкротства компании. В случае количественных методов итоговыми

метриками вероятности банкротства признаются данные на основе исторических наблюдений по определенным выборкам предприятий. Необходимо отметить, что для целей прогнозирования финансовой неустойчивости нет метода, который на 100% удовлетворяет требованиям максимальной простоты и точности. Для каждой отрасли экономические показатели могут отличаться друг от друга, что говорит о том, что результаты вычислений по общим моделям могут лишь частично давать правльные результаты – для каждой отрасли необходима, скорее всего, собственная модель прогнозирования, учитывающая особенности хозяйственной жизнедеятельности предприятий внутри индустрии.

Согласно анализу исторических данных, сделанных Колышкиным компании со значением коэффициента  $K_3$  меньше чем 0,38 является потенциальными банкротами. Анализ результатов определения вероятности банкротства компаний представлен ниже (табл. 3).

Таблица 3. Нормативы показателей вероятности банкротства по модели прогнозирования Колышкина<sup>19</sup>

Значение $K_3$	Вероятность банкротства
0,92 – 1,36	Благополучные
0,25 – 0,38	Банкроты
0,38 – 0,92	Зона неопределенности

Данную модель прогнозирования банкротства также можно применять с целью прогнозирования финансовой устойчивости компании и оценки рисков при осуществлении инвестирования в компанию. Данная модель была разработана в условиях российского рынка, поэтому есть основания полагать, что такая модель должна давать более точные результаты оценки финансового состояния компании, не смотря на меньшую градацию значений вероятности банкротства. Дополнительным фактором, отражающим потенциальные проблемы компании с финансовой устойчивостью является отклонение

<sup>19</sup> Портал магистров: Новые подходы к оценке вероятности банкротства. [Электронный ресурс] URL: <http://masters.donntu.org/2009/fvti/semenenko/library/article7.htm>

структуры капитала от целевого или среднеотраслевого значения. Изучение оптимальной структуры капитала также рассматривалось множеством ученых, самые известные из которых Модильяни и Миллер.

Для расчета оптимальной структуры капитала необходимо минимизировать стоимость капитала компании. Наиболее применяемый метод для поиска оптимальной структуры капитала – метод минимизации затрат на капитал. Данный метод заключается в уменьшении стоимости собственного капитала за счет увеличения долгового финансирования с учетом возрастающей стоимости обслуживания долга при увеличении финансового левриджа. Ниже приведена таблица (табл. 4), описывающая взаимосвязь доходности облигаций, их рейтинг и коэффициент покрытия процентных выплат. Таблица составлена на основе онлайн данных Дамодарана<sup>20</sup> в 2018 г.

Таблица 4. Соотношение коэффициента покрытия процентных выплат и процентного спреда

<i>Коэффициент покрытия процентных выплат</i>		<i>Кредитный рейтинг</i>	<i>Спред</i>
<i>&gt;</i>	<i>≤ to</i>		
-100000	0,199999	D2/D	18,60%
0,2	0,649999	C2/C	13,95%
0,65	0,799999	Ca2/CC	10,63%
0,8	1,249999	Caа/CCC	8,64%
1,25	1,499999	B3/B-	4,37%
1,5	1,749999	B2/B	3,57%
1,75	1,999999	B1/B+	2,98%
2	2,249999	Ba2/BB	2,38%
2,25	2,499999	Ba1/BB+	1,98%
2,5	2,999999	Baa2/BBB	1,27%
3	4,249999	A3/A-	1,13%
4,25	5,499999	A2/A	0,99%
5,5	6,499999	A1/A+	0,90%
6,5	8,499999	Aa2/AA	0,72%
8,50	100000	Aaa/AAA	0,54%

Для расчета оптимальной структуры капитала необходимы данные из таблица б, корректировка стоимости заемного финансирования от величины

<sup>20</sup> Damodaran Online. [Электронный ресурс] URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

покрытия процентных выплат, посчитать стоимость собственного капитала и учесть в расчете стоимости собственного капитала зависимость стоимости финансирования от структуры финансирования через  $Beta_{unlevered}$  индустрии. При анализе структуры капитала также наиболее правильным вариантов будет сопоставить несколько компаний отрасли с анализируемой компанией для уточнения результатов анализа, так как об особенностях отдельных индустрий уже говорилось ранее. Чем больше отклонение текущей структуры капитала компании от целевого или оптимального значения в сторону роста доли заемного финансирования в структуре источников финансирования компании, тем компания встречает больше проблем с финансовой устойчивостью и имеет вероятность банкротства больше, чем у компаний с целевой структурой капитала.

В рамках данного раздела главы были рассмотрены основные практические показатели банкротства компании, практические модели прогнозирования банкротства, а также зависимость целевой структуры капитала и финансовой неустойчивости. Данные признаки финансовой неустойчивости будут апробированы в третьей главе на компаниях сельскохозяйственной отрасли. Также в рамках второй главы необходимо рассмотреть за счет каких методов менеджмент может справиться с преодолением финансовой неустойчивости и как на это может повлиять инвестиционное обеспечение реструктуризации.

Из наиболее распространенных механизмов по преодолению финансово-экономической неустойчивости можно выделить следующие:

- Подготовка компании к спаду в производстве;
- Продажа неосновных активов;

- Введение грамотной системы контроля и прогнозирования количества запасов на складе, работа над дебиторской и кредиторской задолженностями;
- Новый продукт/сервис/проект, который значительно улучшит положение компании;
- Создание отраслевой ассоциаций, которая будет бороться за права и устанавливаемые цены на продукцию компаний;
- Объединение с другой компанией с целью сохранения бизнеса;
- Финансовое оздоровление компании, банкротство.

Рассмотрим более подробные представленные механизмы и их практическое применение. Итак, в рамках подготовки компании к спаду в производстве необходимо посмотреть какие есть возможности по максимальному снижению постоянных издержек и перевода их в переменные издержки, так как в случае спада производства, компания не будет меньше обременена постоянными платежами, а значит маржинальности ее бизнеса пострадает меньше при спаде объемов производства. К способам снижения можно отнести часть персонала, которая может работать не по трудовому договору, а по срочному, в результате чего, компания сможет без финансовых последствий в конце месяца сократить часть персонала. Также в качестве сокращения затрат на персонал применяют систему дополнительных неоплачиваемых отпусков, например, когда все сотрудники компании должны взять дополнительно две недели неоплачиваемого отпуска. В рамках подготовки компании к спаду в производстве, есть практики, в которых заработная плата делится на постоянную и бонусную часть, которая может быть привязана к объемам продаж компании.

Еще один способ улучшения финансовой стабильности компании - продажи неосновных активов, и в части этого направления основным вопросом является выбор актива, поддержание которого действительно негативно влияет на компанию. В качестве инструмента для анализа и

классификации активов, в т.ч. по влиянию на приток денежных средств, предлагается использовать подход консалтинговой компании BCG (Boston Consulting Group). При необходимости продажи активов можно обратиться к данной матрице, оценить перспективы каждого проекта или бизнес-направления и выбрать наиболее подходящие для данной цели. Как правило, в период финансовой неустойчивости компании избавляются от «Собак», и от «Трудных детей», у которых не очень большая вероятность стать «Звездами». Введение грамотной системы контроля и прогнозирования количества запасов на складе является важным фактором для того, чтобы у компании не было перепроизводства и, соответственно, дополнительных затрат в этом периоде и излишняя загрузка на складские помещения. Работа над дебиторской задолженностью позволит в более короткие сроки получать денежные средства от покупателей или пользователей услуг. В том числе есть необходимость в проведении работ по безнадежно-просроченной задолженности через суд. Изменения условий оплаты поставщикам может дать компании небольшой временной разрыв между получением денежных средств и оплатой задолженности, что означает, что компания будет некоторое время функционировать за счет заемных средств без начисления процентов.

Предложение по созданию или введению нового продукта/сервиса/проекта, которые значительно улучшат положение компании не требует описания, так как у каждой компании это может быть собственная разработка, которая имеет свои плюсы и минусы. В 2014 г. компания Алроса продала долю в проекте «Тимир». Компания Evraz plc купила контрольный пакет в данном проекте в 2014 г. и рассчитывала получить большие экономические выгоды от проекта, но по причине резкого падения цен на железнорудное сырье от проекта пришлось отказаться на длительное время. Проект не реализуется уже более 4 лет, не смотря на то, что были потрачены средства на покупку доли в проекте и на покупку лицензии на разработку запасов. Данный пример демонстрирует, что каждый инвестиционный проект может с разницей в

несколько месяцев иметь положительную и отрицательную стоимость для компании, поэтому инвестиционные проекты, при их наличии, необходимо рассматривать отдельно.

Следующий способ – создание отраслевой ассоциации. Такие ассоциации состоят из участников отрасли и являются непосредственным представителем индустрии перед государством и компаниями. Многие отрасли уже имеют свои ассоциации, например сельскохозяйственная ассоциация. Создание отраслевой ассоциации, которая будет бороться за права и устанавливаемые цены на продукцию компаний может помочь в некоторых случаях, когда проблемы компании касаются также остальных представителей данной отрасли.

Объединение с другой компанией с целью сохранения бизнеса может оказаться единственным возможным способом сохранения бизнеса, если при текущем руководстве или акционерах компания не может сохранять финансовую устойчивость. Описание данного метода подробно приводилось ранее, поэтому ниже в таблице (табл. 5) обозначены основные преимущества и недостатки осуществления сделки со стратегическим инвестором.

Таблица 5. Преимущества и недостатки проведения сделок со спонсором или стратегическим инвестором

Преимущества	Недостатки
Возможность получения доступа к разработкам и патентам стратегического инвестора	Частичная или полная потеря контроля над собственным бизнесом
Возможность получения доступа к каналам сбыта продукции	Возможность конфликта между управляющими при выборе стратегии развития компании
Возможность продать акции компании дороже, так как стратегический инвестор имеет дополнительные синергии, за которые готов доплатить	Отказ от амбиций самостоятельного развития компании, если стратегический инвестор видит актив только как часть собственного бизнеса
Возможность улучшить экономическое состояние компании за счет дополнительных синергий с инвестором	Угроза того, что инвестор может быть негативно настроен к текущему руководству и использует ситуацию для освобождения рынка под собственную компанию
Стратегический инвестор рассматривает компанию как долгосрочную инвестицию, что дает возможность к стабильному совместному развитию бизнеса	-

Источник: составлено автором.

Последним методом из списка механизмов преодоления кризисных ситуаций в компании указан метод финансового оздоровления компании или

банкротство. Процедура финансового оздоровления – одна из процедур, применяемых в ходе банкротства юридических лиц. Плюсами такой процедуры может быть ведение специальной комиссии, которая увидит потенциал для финансового оздоровления компании и отсрочит расплату с частью кредиторов. Процедура финансового оздоровления предполагает восстановление платежеспособности должника и удовлетворение требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности<sup>21</sup>.

Банкротству юридического лица присущи положительные стороны и недостатки. В результате признания несостоятельности предприятия возникает немало плюсов:

- Активы компании охраняются от судебного взыскания;
- Появляется возможность легального списания имеющегося долга в том случае, если у предприятия недостаточно средств для их погашения;
- Немаловажный плюс, который актуален для множества владельцев и управляющих компании – это защита от агрессивных методов взыскания долга, рейдерства, оказания давления на учредителей.

Необходимо отметить также, что процедура финансового оздоровления и банкротства сопряжены с длительными временными промежутками и требуют судебного производства по вопросам финансовой деятельности компании. Процедура банкротства может длиться в течение нескольких лет, что оставляет бизнес компании и ее партнеров в подвешенном состоянии. Также компания обязана будет понести судебные издержки. Данные механизмы преодоления финансовой неустойчивости компании несут в себе большие риски, так как связаны с применением правовых основ в суде и большого количества времени при неопределенности конечного решения суда, но с другой стороны такие методы могут позволить списать часть долгов компании и продолжить деятельность с некоторым запасом финансовой прочности.

---

<sup>21</sup> Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» ст. 2, п. 1 - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

Ранее в работе описывались возможные механизмы преодоления кризисных ситуаций. В целом все данные методы можно охарактеризовать ёмким термином реструктуризации – целенаправленные изменения элементов внутри компании с целью реакции на факторы внутренней или внешней среды.

Реструктуризация в зависимости от финансово-экономической ситуации, в которой находится компания может проводиться с различными целями:

- Для улучшение показателей финансово-экономической деятельности компании в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- Для привлечение заемных обязательств на длительный срок;
- Для усиления конкурентоспособности компании и ее продукции в отрасли и на рынках сбыта;
- Для увеличение продуктовой линейки и борьба за новые рыночные сегменты;
- Для избежания возможного банкротства компании.

Проведение реструктуризации хозяйствующего субъекта можно разделить на три основных направления:

- Реструктуризация организационной структуры;
- Реструктуризация активов предприятия, или диверсификация бизнеса;
- Реструктуризация структуры капитала, или финансовая реструктуризация.

При реструктуризации необходимо понимать значимость работы компаний по определению и достижению стратегических целей в соответствии с финансовыми возможностями и приоритетами, используя методы и формы реструктуризации. Это возможно только при наличии грамотно разработанной финансовой стратегии, которая воплощается на практике посредством реструктуризации. Все вышеперечисленные направления проведения изменений в бизнесе требуют определенного количества времени на разработку данных и мер и на их реализацию, но

помимо потребности во времени существует также инвестиционная потребность для обеспечения возможности реструктуризации.

В общей форме инвестиции, которые могут быть привлечены для реструктуризации, можно разделить на долевые и долговые. Долевые финансовый инструмент – вид ценной бумаги или доли в уставном капитале, закрепляющий право на долю имущества и право распоряжаться своими долями. К видам долевым активам относят уставный капитал компании, акции, как вид ценных бумаг, при покупке которых владелец бумаги становится акционером компании, и сертификаты владельцев долей и паев в ПИФах. Акции подразделяют на привилегированные и не привилегированные. Привилегированная акция – это ценная бумага, дающая ее обладателю право на получения установленного в договоре фиксированного дохода и приоритетное преимущество перед обыкновенными акциями при ликвидации акционерного общества при этом, у инвестора, имеющего привилегированные акции не будет права контроля или голоса на собрании акционеров, что позволяет основным акционерам привлечь дополнительный капитал для реструктуризации и оставить за собой право контроля над деятельностью компании.

Все выпущенные компанией (эмитентом) акции формируют ее акционерный (уставный) капитал, а владельцы этих ценных бумаг являются владельцами фирмы пропорционально доле обладания индивидуального количества акций от их общего объема.

Второй тип долевым инструментам, который так же широко используется – паи (доли), которые в сумме складываются в паевой фонд, но такая форма инвестиций не подходит, для реструктуризации бизнеса, так как ее основное направление использования – инвестиционные фонды.

Долговые финансовые инструменты представляют собой ценные бумаги или активы, подразумевающие обязательства по погашению задолженности

одной стороны перед другой (кредитно-дебиторские отношения). К основным видам долговых инвестиционных инструментов можно отнести:

- Облигации;
- Вексель;
- Кредиты и займы (также в раздел кредитов и займов относятся предоставленные кредиты с возможностью конвертации долговых обязательств в акции компании);
- Кредиты и займы в форме проектного финансирования.

Кредиты, займы и другое заемное финансирование, которое может быть предоставлено компании рассматривается как один из основных способов привлечения финансирования в компанию, так как могут приносить финансовый доход инвестору и временные денежные средства компании. Необходимо отметить, что долговое финансирование как правило является более дешевым, так как в случае признания компании банкротом, кредиторы будут первым при распределении оставшихся активов компании, в связи с чем такие вложения рассматриваются как менее рискованные, а следовательно и менее доходные.

Облигация – эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее владельца на получение от эмитента облигации в предусмотренный в ней срок ее номинальной стоимости или иного имущественного эквивалента. Облигация может также предусматривать право ее владельца на получение фиксированного в ней процента от номинальной стоимости облигации либо иные имущественные права. Доходом по облигации являются процент и/или дисконт. Использование облигаций связано напрямую с привлечением капитала для различных целей: от вложения в расширение бизнеса до выплат дивидендов. Выпуск облигаций рассматривают как синоним процесса получения кредита, так как можно рассчитать затраты эмитента и доходность покупателя/затраты компании, выпускающей облигации, по данному инструменту. Отличие облигаций от кредита заключается в том, что процесс

упрощен благодаря отсутствию требования по оформлению залога, что упрощает процедуру передачи требования к кредиторам, так как в момент реструктуризации, компания не может отдавать свои активы под залог – данный вид привлечения финансирования является одним из популярных методов обеспечения реструктуризации.

Облигации в зависимости от периода погашения делятся на: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Более важная классификация облигаций основана на видах купона. Купон представляет собой показатель, характеризующий выплату суммы, являющейся частью от основной суммы задолженности. По видам использования купонных ставок выделяют облигации: с плавающей купонной ставкой, с фиксированной процентной ставкой с возрастающей ставкой и облигации смешанного типа (разные периоды погашения оплачиваются по разным ставкам). Благодаря возможности назначать сроки погашения, размер купона и объем средств – облигация демонстрирует преимущества перед банковским кредитом по многим показателям.

Также стоит упомянуть, что облигации могут благодаря другим финансовым инструментам быть конвертированы на акции того же эмитента по указанному в договоре конверсионному курсу. Займы и кредиты могут при наличии соответствующих условий в договоре быть конвертированы в капитал компании (в уставный капитал или в акции компании). Как правило, такие вложения осуществляются в форме кредита под залог собственных акций. В потребительском кредитовании форма вложений под залог основных средств является более распространенной, однако если в результате реализации наихудшего сценария банк получит залоговый актив и продаст его, то компанию ожидает шок-сценарий, так как компания лишится своего производственного актива, поэтому многие производственные компании пытаются сохранить актив в компании и соглашаются на уменьшение своей доли.

Одним из основных долговых финансовых инструментов является вексель. Вексель - одна из наиболее распространенных ценных бумаг и представляет из себя письменное долговое обязательство строго установленной формы, которое дает право владельцу векселя требовать с заемщика обозначенной в векселе суммы денежных средств.

Новым способом привлечения финансирования для реструктуризации, по сравнению с приведенным ранее, является проектное финансирование. Проектное финансирование – метод финансирования крупных проектов за счет предоставления долгового финансирования на долгосрочной основе. В указанном виде финансирования кредит/займ предоставляется под залог будущих денежных потоков полученных от проекта.

В рамках проектного финансирования создается отдельная компания (Special Purpose Vehicle или SPV), в которую примерно 30% вкладывает компания заинтересованная в проекте, а остальные денежные средства проектная компания получает в долг от банка через долгосрочный займ. Денежные средства от банка компания, как правило, получает в конце инвестиционной/строительной фазы или после ее окончания. Кредит предоставляется финансовым институтом на срок в среднем от 5 до 15 лет.

В проектном финансировании многое зависит от подробной оценки рисков, связанных со строительством, эксплуатацией, получением доходов и распределением их среди инвесторов, кредиторов и других участников договорных и прочих отношений. Данные требования во многом похожи на предъявляемые к проектам финансируемым через ГЧП. В связи с тем, что банку, который инвестирует денежные средства должна быть понятна бизнес-модель проекта, стартапы или высоко-рисковые бизнесы не получают инвестиции через «проектное финансирование». Основными направлениями бизнеса, на которых специализируется проектное финансирование – природные ресурсы, энергетика и инфраструктура.

Плюсами проектного финансирования являются:

- Возможность привлечения большого объема средств;
- Возможность длительного использования привлеченных средств;
- Отсутствие увеличения финансового левериджа в основной компании при создании SPV;
- Возможность снижения рисков и/или перенос части рисков на других участников проекта;
- Большой уровень долга на SPV уменьшит налоговые выплаты с будущих денежных потоков.

Минусами проектного финансирования являются:

- Высокие процентные ставки по займам;
- Необходимость полного закрытия или нивелирования рисков на инвестиционной фазе;
- Необходимость инвестирования средств в капитальные вложения до получения банковского займа;
- Необходимость соблюдать банковские ковенанты;
- Необходимость создания отдельной компании для реализации проекта.

Согласно приведенным преимуществам и недостаткам данного метода финансирования можно заметить, что данный способ финансирования является удобным с точки зрения того, что процентная ставка по привлеченным средствам должна быть ниже чем по собственному капиталу и длительность предоставления займа позволяет проектной компании иметь возможность для наращивания потенциала своего нового проекта во времени, однако возможен пока данный способ привлечения инвестиций только для компаний строительной и сырьевой отрасли, где все денежные потоки заключены в будущих активах компании. Если компания является представителем перечисленных индустрий, то проектное финансирование может послужить

хорошим обеспечением реструктуризации компании через новый проект, разработанный компанией.

Важным методом инвестиционного обеспечения реструктуризации может служить реструктуризация текущих кредитов компании. Реструктуризация долга – это соглашение кредитора с заемщиком, испытывающим затруднения с погашением своих финансовых обязательств, о новой схеме погашения этих обязательств.

Реструктуризация долга может осуществляться в форме:

- Пролонгации обслуживания долга;
- Оформления нового кредитного договора с изменением текущих условий на новые;
- Получения специальных «каникул» на выплату процентов или предусмотренной части основного долга в течение определенного срока.

В случае реструктуризации долга компания не привлекает нового финансирования, тем самым не увеличивая существующую долговую нагрузку на компанию и возможную стоимость долгового обслуживания, так как в случаях большой закредитованности компании с уровнем долга в структура капитала растет и стоимость обслуживания кредита. В случае использования реструктуризации за счет работы по пролонгации текущих долговых обязательств компания должна проанализировать запас финансовой прочности с учетом условия, что новых финансовых средств в компанию не поступит, что является главным недостатком данного способа инвестирования реструктуризации компании.

В качестве компании для анализа различных механизмов реструктуризации компании для преодоления финансовой неустойчивости была выбрана ЗАО «Птицефабрика». Данная компания является крупнейшим производителем куриных яиц на территории Северо-Западного федерального округа и признанным лидером в производстве куриного яйца на территории

Ленинградской области и г. Санкт-Петербурга, обеспечивающий собственной продукцией около 45% всего населения региона. В планах компании оптимизация собственного производства за счет закупки и установки нового оборудования по разделке и упаковке мяса птицы, что позволит вывести на рынок новую продукцию — полуфабрикаты мяса птицы, отличающиеся наибольшей маржинальностью, которые, учитывая текущую известность и признанность компании среди населения, будут иметь высокий спрос.

Потенциальные возможности компании, с которыми могут быть связаны улучшения финансовой составляющей компании, могут рассматриваться как инвестиционные и экономические:

- Появление/закупка новых технологий содержания птиц и производства яиц и яичной продукции;
- Диверсификация деятельности компании за счет расширения продуктовой линейки;
- Расширение зоны влияния компании, выход в новые регионы;
- Возможный рост благосостояния населения России будет способствовать повышению уровня культуры питания и потребления, это проявляется в стремлении потребителей иметь большее разнообразие качественных предложений продукции, что является благоприятным фактором для реализации продукции.

Среди основных угроз компании была названа главная проблема компании – высокий уровень закрежденности. Данная проблема во многом перевела компания на режим сбережения денежных средств и уменьшения издержек по многим производственным направлениям. В регионе ЗАО «Птицефабрика» является важным предприятием, которое выпускает отечественную сельскохозяйственную продукцию и дает рабочее место около 1,5 тыс. человек. В условиях финансовой неустойчивости компания разработала инвестиционную политику/бизнес план, которая должна помочь компании преодолеть экономические трудности и помочь компании выйти в

другие регионы. Инвестиционная политика компании – это система хозяйственных решений, определяющих объем, структуру и направления долгосрочных вложений (инвестиций) как внутри хозяйствующего объекта (предприятия, фирмы, компании и т. д.), региона, страны (республики, государства), так и за их пределами с целью развития производства.

Посредством инвестиционной политики достигается решение многих задач, например, совершенствование структуры производства и ускорение темпов его развития, сбалансированность и получение наибольшего прироста продукции и дохода.

В процессе реализации этого направления инвестиционной политики компанией:

- Изучались текущие предложения на инвестиционном рынке;
- Отбирались для изучения отдельные реальные инвестиционные проекты, наиболее полно соответствующие направлениям инвестиционной деятельности предприятия;
- Рассматривались возможности и условия приобретения отдельных активов (техники, технологий и т.п.) для обновления состава действующих их видов;
- Проводилась тщательная экспертиза отобранных объектов инвестирования.

Компания при выборе смены оборудования на более новое для достижения улучшенных операционных результатов и сокращения персонала для преодоления финансовой неустойчивости выбирает путь инвестиционных затрат, так как сотрудники являются ценным активом и потеря кадров может привести к еще большим потерям в производстве, чем может прогнозироваться компанией. В дополнение к этому, компания вкладывала в развитие знаний и навыков у своих сотрудников, которые действительно нужны компании, что делает возможность потери персонала для компании

еще более болезненной, поэтому предприятие сформировало бизнес план, включающий инвестиционную политику по смене оборудования и расширения производства.

В ближайшее время в планах новых акционеров компании (сделка по приобретению актива и смене акционеров произошла в III кв. 2016 г.) покупка в лизинг новой яйцесортировальной машины МОВА, а также завершение работ по обновлению убойного цеха и ввод его в эксплуатацию к концу 2018 г. Все планируемые инвестиционные работы будут финансироваться за счет собственных денежных средств предприятия (операционный лизинг и реинвестирование прибыли).

По состоянию на 31.12.2016 г. объем незавершенного строительства компании на балансе ЗАО «Птицефабрика» составил 726 млн руб. В I кв. 2017 г. все объекты НЗС, которые были на счетах компании по состоянию 31.12.2016 г., будут введены в эксплуатацию, в связи с тем, что они на текущий момент достроены. Согласно разработанной инвестиционной политике компании дополнительных капитальных вложений, связанных с объектами незавершенного строительства, не потребуется. В рамках операционной деятельности ЗАО «Птицефабрика» в IV кв. 2016 г. заключила договор лизинга, на поставку яйцесортировочной машины МОВА Ft – 500, стоимость которой составит 2 188 млн евро (230 млн руб.). Согласно данным Заказчика, срок лизинга составит 3 года. В рамках разработки данного проекта у руководства компании возникли сомнения по поводу возможности осуществления данного инвестиционного проекта за счет собственных средств с возможностью погашения уже имеющихся долговых обязательств. Перед менеджментом появилась задача по прогнозированию денежных потоков компании и наилучшему способу реализации разработанного инвестиционного проекта с условием роста стоимости акционерного капитала инвесторов и преодоления финансовой-неустойчивости компании.

В рамках подготовки к реализации инвестиционной политики для расчета стоимости акций и прогноза денежного потока была построена финансовая модель компании и оценен собственный капитал на основе дисконтирования будущих денежных потоков. Данный метод оценки компании называется доходный. В данном подходе прогнозируются 3 формы отчетности компании на несколько лет вперед, на основе этих данных и рассчитываются денежные потоки.

Наиболее важными показателями для оценки собственного капитала являются выручка компании и себестоимость продаж. Выручка компании прогнозировалась на основе данных по загруженности птичника, закупки птенцами, периода яйценоскости куриц. Цены прогнозировались с учетом фактора сезонности и корректировались в каждом периоде на индекс цен производителей. Основная себестоимость в процессе производства связана с кормом кур и петухов, а также же с затратами на персонал.

Для построения финансовой модели и для прогнозирования денежных потоков статья капитальных вложений является одной из самых важных, так как это одна из самых значительных статей денежного расхода. Данная строка при прогнозировании заполняется непосредственно благодаря общению с руководством и опроса планов по расширению, так же публичным выступлениям с высказываниями относительно расширения компании и благодаря ежегодному отчету компании, в котором так же описываются планы по расширению бизнеса. В случае с птицефабрикой данные по капитальным вложениям компании были полностью взяты из сформированного менеджментом бизнес-плана.

В рамках анализа компании на финансовую устойчивость проверим выбранную компанию, а также 10 крупнейших отраслевых компаний по выручке для возможности сопоставления данных по индустрии. Для анализа отрасли были выбраны такие сельскохозяйственные компании, как Данон Россия, Группа Содружество, Мираторг, Эфко, Марс, Вимм билль данн,

Русагро, Черкизово – данные компании были отобраны в соответствии с двумя признаками: крупнейшие компании отрасли на основе данных РБК500<sup>22</sup> и наличие финансовой отчетности за 2014 г. и 2016 г.

Из-за особенностей в методологии для проведения анализа вероятности банкротства были приняты следующие допущения и ограничения:

- Для выбранных компаний вместо рыночной капитализации были выбраны балансовые показатели величин собственного капитала;
- В рамках работы не проводился анализ качества дебиторской и кредиторской задолженности;
- Не производилось корректировок на сделки слияний поглощений у компаний и допэмиссию акций;
- Оборотный капитал рассчитывался только на основе дебиторской задолженности, запасов и кредиторской задолженности.

На основе данных финансовых отчетностей были составлены модели прогнозирования банкротства по 10 крупнейшим компаниям отрасли и компании ЗАО «Птицефабрика». Результаты проведенного анализа за 2014 и за 2016 гг. представлены в двух таблицах (табл. 6).

Таблица 6. Анализ прогноза банкротства в сельскохозяйственной отрасли в 2016 г. по моделям Альтмана и Колышкина

Компания/ модель банкротства	Альтман 2016						Вероятность банкротства
	X1	X2	X3	X4	X5	Результат	
Данон Россия	0,19	0,02	n/a	0,21	1,49	n/a	n/a
Группа Содружество	0,40	-0,01	0,05	0,05	0,80	1,47	90%
Нестле Россия	0,43	-0,19	0,13	0,81	2,43	3,60	0%
Мираторг	0,12	0,42	0,12	0,90	0,64	2,30	43%
Эфко	0,41	0,12	0,01	0,21	1,23	2,04	43%
Марс	-0,02	0,77	0,20	33,73	1,00	22,96	0%
Вимм билль данн	-0,01	0,52	0,09	6,70	1,85	6,88	0%
КВД групп	0,45	0,07	0,04	0,08	1,77	2,57	43%
Русагро	0,18	0,43	0,09	2,09	0,55	2,92	18%
Черкизово	0,07	0,45	0,02	1,40	0,78	2,38	43%

<sup>22</sup> РБК: 500 крупнейших по выручке компаний России. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/rbc500/>

Медиана по отрасли	<b>0,18</b>	<b>0,42</b>	<b>0,09</b>	<b>0,90</b>	<b>1,00</b>	<b>2,64</b>	<b>43%</b>
Синявинская	<b>0,23</b>	<b>-0,03</b>	<b>-0,23</b>	<b>0,09</b>	<b>0,69</b>	<b>0,21</b>	<b>90%</b>
Компания/ модель банкротства	Кольшкнн 2016						Вероятность банкротства
	К4	К2	К6	К3	Результат		
Данон Россия	-	-	-	-		п/а	п/а
Группа Содружество	0,94	1	0,06	-0,03		0,64	Неопред.
Нестле Россия	0,87	0,43	0,04	0,17		0,52	Неопред.
Мираторг	1,69	0,26	0,18	0,34		0,96	Благополу.
Эфко	1,02	0,04	0,01	0,15		0,53	Неопред.
Марс	0,82	0,20	0,16	0,76		0,60	Неопред.
Вимм билль данн	1,08	0,13	0,04	0,19		0,59	Неопред.
КВД групп	3,49	0,42	0,02	0,06		1,77	Благополу.
Русагро	2,98	0,15	0,16	0,10		1,53	Благополу.
Черкизово	1,31	0,03	0,02	-0,18		0,62	Неопред.
<b>Медиана по отрасли</b>	<b>1,08</b>	<b>0,20</b>	<b>0,04</b>	<b>0,15</b>		<b>0,59</b>	<b>Неопред.</b>
<b>Синявинская</b>	<b>1,07</b>	<b>-3,35</b>	<b>-0,34</b>	<b>0,02</b>		<b>0,06</b>	<b>Банкрот</b>

Источник: составлено автором.

На основе данных из приведенных таблиц можно сделать несколько выводов о сельскохозяйственной отрасли, динамики ее развития за 2014-2016 гг. и о финансовой неустойчивости компании ЗАО «Птицефабрика»:

- Сельскохозяйственная отрасль России на примере 10 крупнейших компаний находилась в 2014 и 2016 гг. в финансовой устойчивости лишь частично. За 2 года финансовые показатели компаний улучшились, но обе модели прогнозирования говорят о том, что в индустрии сохраняется высокий уровень неопределенности и существует вероятность банкротства компаний;
- Анализ на основе двух методик показал, что ЗАО «Птицефабрика» находится в предбанкротном состоянии, как в 2014, так и в 2016 гг., однако в реальности компания в эти года банкротом так и не стала, что говорит о необходимости временной правки моделей прогнозирования банкротства. Из данных двух таблиц видно, что компания приблизилась к крайнему уровню оценки вероятности банкротства за 2 года, продолжая при этом операционную деятельность;
- Результаты анализа также говорят о необходимости проводить прогнозы банкротства и финансовой устойчивости на постоянной

основе для отслеживания динамики финансового состояния компании и возможности принятия своевременных необходимых мер по преодолению проблем;

- Результаты анализа отрасли на примере 10 компаний и компании ЗАО «Птицефабрика» говорят о правильности практической применимости моделей прогнозирования банкротства, а также о возможности совместного использования данных методов, так как их результаты во многом оказались правильны и схожими. В 2017 г. ЗАО «Птицефабрика» была продана публичной компании, а затем обанкрочена, что подтверждается результатами прогнозирования. За период 2014-2016 гг. проблемные компании Данон Россия и группа Содружество лишились части своих активов, что также подтверждалось анализом компаний. Такая компания как Черкизово действительно увеличила долю заемного финансирования за 2 года и получила значительное падение рентабельности от основной деятельности компании, что также было отражено в результатах анализа за 2016 г.

Также для анализа финансового состояния компании на основе теоретических данных представим расчет оптимальной структуры капитала для сельскохозяйственной отрасли в 2016 г. и проверим отклонение компаний отрасли от целевого показателя. Для решения этой задачи введем данные капитала компании, прибыль компании до уплаты процентов и налогов, процентную ставку по долгу, безрисковую ставку и ставку рыночной доходности (или equity risk premium). Ставка рыночной доходности является статистической величиной и может быть посчитана для разных рынков, также при выборе ставки можно руководствоваться такими ресурсами как Damodaran Online или Duff&Phelps Valuation Handbook (приложение 3). Для выполнения поставленной задачи также потребуется отраслевая бета (Beta unlevered), которую можно посчитать относительно рыночных индексов или взять в аналитических справочниках. На основе обозначенных данных и

таблицы спредов Дамодарана приведен расчет стоимости капитала компании в зависимости от доли заемных средств в источниках финансирования (табл. 12).

Для того чтобы определить минимальную стоимость капитала ниже в таблице (табл. 7) демонстрируется расчет стоимости капитала в зависимости от его структуры. Так как в 2018 г. величина прибыли до выплаты долга и процентов была отрицательной для расчета был взят показатель за 2017 г.

Таблица 7. Данные для определения оптимальной структуры капитала

Параметр	Единица измерения	Значение	Параметр	Единица измерения	Значение
<b>Входные данные:</b>					
Уровень долга	%	71%	Собственный капитал	%	29%
Уровень долга	млн. руб.	3 725	Собственный капитал	млн. руб.	1 552
Прибыль до налогов и процентов	млн. руб.	876	Безрисковая ставка по РФЗ	%	8,8
Equity risk premium	%	6	Beta unlevered		1,0
<b>Расчетные данные:</b>					
Коэффициент покрытия процентов		1,21	Beta levered		1,0
Стоимость акционерного капитала	%	26,07	Посленалоговая стоимость заемных средств	%	15,54
Wacc	%	18,64			

Источник: составлено автором.

На основе проведенного анализа целевой структурой компании на основе данных Damodaran online по спредам и безрычаговой беты по индустрии на основе данных Duff&Phelps за 2016 г. наиболее оптимальной долей долга в структуре капитала сельскохозяйственных компаний является 39%.

Результаты проведенного анализа по структуре капитала говорят о том, что среди выбранных 10 компаний медианный уровень долга составляет 54%, что выше значения, необходимого для оптимизации структуры капитала. У компании ЗАО «Птицефабрика» также уровень долга в структуре источников

финансирования превышает почти вдвое оптимальный уровень. Анализ структуры капитала также отчасти коррелирует с результатами прогноза банкротства – компании с высоким уровнем долга больше подвержены банкротству, что логично исходя из основ экономического анализа, поэтому анализ структуры капитала вряд ли может полноценно рассматриваться как метод прогнозирования банкротства, но является хорошим инструментом для обоснования определенной структуры капитала в зависимости от оптимального значения долга в целях снижения стоимости привлеченных средств.

Согласно статистическим показателям на основе выборки в статье «Нормативы финансовой устойчивости российских предприятий: отраслевые особенности» ЗАО «Птицефабрика» не должна продолжать свою операционную деятельность. На практике компания через год окончила свое существование совершив несколько действий для спасения компании, но которые, в конечном итоге, оказались не совсем успешными. Компания пережила сделку по слиянию/поглощению с публичной компании из сельскохозяйственной отрасли. Ожидаемых синергий данная операция компании не принесла и вокруг компании образовалась необычная ситуация, так как новое руководство компании не стало инвестировать средства в развитие компании и преодоление финансовой неустойчивости. Акционеры приняли решение привлечь средства в компанию через кредитную линию, которая была у компании открыта и увеличить размер этой кредитной линии под залог акций этой компании. Не смотря на то, что компания стоила вложения в нее средств выбранный метод инвестирования реструктуризации компании еще больше поставил под угрозу возможность ее существования, в результате чего через пол года банк, предоставивший кредит, взял под контроль компанию через судебные изыскания в пользу непогашенного кредита.

Проанализировав реальную финансово-неустойчивую компанию и историю ее развития можно проанализировать правильная ли стратегия была выбрана руководством для преодоления финансовой неустойчивости. Индикаторами того насколько хорошим могли быть другие решения руководства будут выступать:

- Оценка стоимости акционерного капитала на дату оценки;
- Условия и коэффициенты ликвидности;
- Коэффициенты финансовой устойчивости.

В качестве возможных вариантов стратегии компании было принято выбрать семь вариантов:

- Кредит под покупку необходимого оборудования;
- Кредит для реализации инвестиционного проекта под залог собственных акций;
- Попытка купить оборудование через проектное финансирование;
- Запуск процедуры банкротства компании;
- Выбрать наилучший сегмент в операционной деятельности компании и сфокусировать работу компании только на данном сегменте;
- Сокращение персонала компании или уменьшение расходов на компенсацию персонала в среднесрочной перспективе;
- Сделка с крупной компанией в целях получения синергий и финансовой помощи от покупателя.

Ранее упоминалось, что компанией был разработан инвестиционный проект/бизнес план, согласно которому компания должна взять в лизинг необходимое оборудование. Для того, чтобы платить по лизингу компании также необходимо привлечь денежные средства, поэтому в рамках данного анализа считается, что компания будет работать на реализацию инвестиционного проекта и будет использовать перечисленные варианты для достижения этой цели.

Первым рассматриваемым вариантом был кредит или кредитная линия под уплату лизинга, а также использование кредитных средств в оборотном капитале. Результаты проведенного анализа представлены ниже (табл. 8).

Таблица 8. Прогноз устойчивости и платежеспособности компании при получении кредитных средств для реализации бизнес-плана

Исторические данные	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A1>П1	Нет						
A2>П2	Нет						
A3>П3	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Да
A4>П4	Да						
К-т тек ликвидности	0,93	1,07	1,04	1,02	1,01	1,00	0,99
К-т быстрой ликвидности	0,16	0,17	0,20	0,21	0,23	0,23	0,24
К-т абс ликвид-ти	0,00	0,03	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00
К-т автономии	0,25	0,07	0,06	0,05	0,08	0,16	0,25
L1	0,40	0,34	0,34	0,35	0,38	0,40	0,42
L2	0,00	0,03	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00
L3	0,17	0,20	0,22	0,23	0,25	0,25	0,25
L6	0,48	0,43	0,44	0,45	0,46	0,46	0,46
L7	(0,57)	(1,16)	(1,14)	(1,13)	(1,00)	(0,84)	(0,64)

Источник: составлено автором.

Оценка акционерного капитала в случае взятие кредита составила 230,648 млн руб. Необходимо заметить, что в случае кредита в сравнении с кредитом под залог собственных акций стоимость компании не меняется значительно, так как фактически в случае займа с залогом компания получит более дешевый кредит, примерно на 2%. В данном случае сравнивая оба варианта можно утверждать, что кредит с обеспечением в виде акций действительно более подходящий вариант для компании из-за стоимости финансирования. Так как компания имеет на балансе большое количество основных средств, то в случае неплатежа банк через суд сможет в счет возврата заемных средств получить эти основные средства. В случае компаний, в коротых основные средства не являются ключевым активом для деятельности компании будет выгоднее взять кредит без залога акций, чтобы в случае банкротства не потерять долю в компании.

В случае кредита по схеме проектного финансирования, необходимо понимать, что все риски связанные с инвестиционной фазой будут юридически оформлены на компанию. Главным преимуществом проектного финансирования является слабое неполная связанность компании

финансовыми показателями с проектной компанией и длительность инвестиций, которые компания сможет использовать на протяжении 7-15 лет. В случае с текущим кейсом данное преимущество не будут выигрышными для компании по сравнению с другими видами кредита, так как компания из-за нехватки финансирования периодически (именно так закладывается в финансовой модели) будет использовать кредитную линию или другие формы займа. Также стоит упомянуть, что при способе финансирования инвестиций через проектное финансирование процентная ставка выше чем по кредитам, что также будет осложнять финансовое положение компании.

С учетом всех факторов, описанных ранее и результатов расчета финансово-экономических показателей, можно сделать вывод о том, что в случае ЗАО «Птицефабрика» проектное финансирование не является подходящим вариантом финансирования инвестиций – обычный кредит или кредит под залог акций являются более подходящими вариантами.

Проанализировав все финансовые коэффициенты, активы компании и условия финансирования можно сделать вывод о том, что кредит под залог акций (табл. 9) является наиболее дешевым способом для компании, но самым рискованным из-за возможности потери контроля над компанией.

Таблица 9. Прогноз устойчивости и платежеспособности компании при получении кредитных средств под залог собственных акций для реализации бизнес-плана

Кредит с залогом акций	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A1>П1	Нет						
A2>П2	Нет						
A3>П3	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Да
A4>П4	Да						
К-т тек ликвидности	0,9	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	0,99
К-т быстрой ликвидности	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,24
К-т абс ликвид-ти	0,00	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
К-т автономии	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,31
L1	0,0	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,42
L2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
L3	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,25
L6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,46
L7	(0,6)	(1,2)	(1,1)	(1,0)	(0,9)	(0,7)	(0,49)

Источник: составлено автором.

Один из возможных вариантов событий, который мог быть выбран акционерами, заключается в том, чтобы признать дефолт по нескольким долговым обязательствам или признать компанию банкротом. Признание компании банкротом является крайним случаем, в результате которого компания будет ликвидирована, что не сопоставимо с поставленными задачами по увеличению акционерной стоимости и сохранению деятельности компании согласно разработанному бизнес-плану.

В случае дефолта по долговым обязательствам единственным отличием от признания компании банкротом будет отсутствие ее ликвидации. Так как основными активами компании являются основные средства, то в случае дефолта компании на законных основаниях обратятся в суд и потребуют возврат обязательств через имущество компании и, скорее всего, такой иск будет удовлетворен. В случае ЗАО «Птицефабрика» необоротные активы компании являются ключевыми для продолжения функционирования компании, поэтому при потере активов деятельность компании будет осложнена или также будет требовать инвестиций внутренних или внешних инвесторов.

Одним из возможных вариантов реструктуризации компании в целях улучшения результативности бизнеса является остановка непрофильной деятельности и концентрация на профилях бизнеса, которые приносят основной доход. Ранее описывалось, что можно составить матрицу BCG, оценив текущие и прогнозные темпы роста рынка и собственную долю на этом рынке. У компании одно основное направление деятельности – производство яиц, которое и приносит компании основной доход. Также есть два вспомогательных вида деятельности, приносящих дополнительный доход. Во всех случаях прогноз роста рынка продаж куриных яиц, мяса курицы и белкового порошка прогнозируется различными авторитетными источниками на уровне больше 4% в год, что является хорошим показателем и дает основания продолжать операционную деятельность с ориентацией на будущие

позитивные финансовые улучшения в результатах экономической деятельности компаний отрасли. Так как неосновные виды деятельности не несут в себе больших затрат, так как, например, по окончании цикла яйценоскости курицы-несушки нет необходимости ее отдельно выращивать, кормить и нести дополнительные расходы кроме забоя, поэтому отказаться от такого вида деятельности компании будет невыгодным. Понесенные в более ранние периоды затраты относятся к двум видам деятельности – продаже яиц и продаже мяса курицы, но исключить выручку от продажи мяса будет означать переложить все расходы на один вид деятельности и отнять полностью прибыль другого сегмента, что в случае конкретной компании является контрпродуктивным, поэтому в рамках приведенного кейса нет необходимости в построении матрицы BCG в попытке выявить наиболее эффективные сегменты, так как расходы всех сегментов неразрывно связаны, что не может быть учтено в данной матрице. На основании описанных фактов можно сделать вывод о том, что концентрация компании на одном из видов деятельности и продажа или отдача на аутсорсинг других сегментов бизнеса – невозможна.

Следующим возможным вариантом компании, который может быть использован вместе с другими привлечения инвестиций – сокращение расходов на персонал. Такое уменьшение издержек может быть реализовано в трех форматах:

- Сокращение среднесписочного числа сотрудников;
- Уменьшение заработной платы производственному и управленческому персоналу;
- Комбинированный метод (включает два предыдущих пункта).

Для того, чтобы проверить возможное влияние сокращения издержек в части фонда оплаты труда можно сопоставить несколько цифр и понять материальность данного фактора. Согласно финансовой модели, сделанной для тестирования возможных сценариев развития компании и оценки

стоимости акционерного капитала, затраты на оплату труда (в расчет включается как управленческий персонал так и производственный) в прогнозном году должны составить 579 млн руб. Самой популярной финансовой метрикой, отражающей способность компании генерить денежные средства признается EBITDA (earnings before interest tax depreciation and amortization), которая согласно модели должна составить 734 млн руб. Общая себестоимость продаж компании, включая все затраты до операционной прибыли составляют 4 250 млн руб., то есть затраты на персонал составляют всего 13,6% от всех издержек. При потенциальном сокращении числа сотрудников на 5% и сокращения зарплат на 15% можно уменьшить общую себестоимость продаж на 2,7%, при этом нельзя оценить насколько изменится величина продаж в результате сокращения персонала и уменьшения их мотивационной части. В результате сокращения издержек изменилась оценка компании, что произошло впервые, так как ранее все операции, которые проводились для преодоления финансовой неустойчивости не влияли на денежный поток компании в терминах операционной прибыли. В случае сокращения издержек через фонд оплаты труда растет EBITDA компании и растет оценка – по результатам дисконтирования будущих денежных потоков стоимость собственного капитала компании составила 1 336 млн руб. Данный метод сокращения себестоимости применялся вместе с получением кредита под залог собственных акций, так как стоимость такого финансирования в данном случае является наименьшей. В результате применения данного метода получились следующие коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости (табл. 10):

Таблица 10. Прогноз устойчивости и платежеспособности компании при получении кредитных средств под залог собственных акций и сокращении издержек для реализации бизнес-плана

Сокращение издержек и залог акций компаний	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A1>П1	Нет						
A2>П2	Нет						
A3>П3	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Да

A4>П4	Да						
К-т тек ликвидности	0,9	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,00
К-т быстрой ликвидности	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,24
К-т абс лив-ти	0,00	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
К-т автономии	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,39
L1	0,0	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,43
L2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
L3	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,25
L6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,46
L7	(0,6)	(1,2)	(1,1)	(1,0)	(0,8)	(0,6)	(0,31)

Источник: составлено автором.

На основе полученных результатов можно сделать вывод о том, что при наилучшем раскладе для компании за 5 лет вероятность ее банкротства может снизиться в 2 раза, но при условии стабильной генерации доходов, отсутствия потерь в операционной деятельности, отсутствия обесценений и роста стоимости заемных средств компании. Такие допущения являются слишком оптимистичными и по этой причине прогнозы по улучшению финансовой неустойчивости оправданы не были и в конце 2017 г. кредиторы компании подали заявление в суд с требованием о возврате средств. Согласно результатам оценки стоимости данный метод также является наилучшим для компании для целей преодоления финансовой неустойчивости, но нет гарантий сохранения объема производства на прежнем уровне при сокращении персонала. Согласно таблице финансовых коэффициентов (табл. 17) можно сделать вывод о том, что данный метод комбинирования кредита под залог собственных акций и сокращения издержек на оплату труда является наиболее эффективным для реализации инвестиционного проекта. Также наиболее приемлимым вариантом для реализации бизнес-плана актуален вариант комбинирования привлечения средств от инвесторов а уставный капитал и сокращения издержек, но такое решение может быть принято только инвесторами, а не менеджментом компании.

Последний вариант реструктуризации компании является слияние с другой компанией, имеющей более успешный опыт управления и более стабильное финансовое положение. Такой вариант может быть не очень выгоден акционерам ЗАО «Птицефабрика», так как оценка компании из-за плохих финансовых результатов и ставки дисконтирования, которая будет

выше, чем у сопоставимых финансово-устойчивых компаний, окажется низкой и их доля в новой объединенной компании будет совсем незначительной.

Выгода компании в сделке наиболее вероятна может быть в сокращении издержек на управленческий персонал и, возможно, закупочную цену и количество цыплят. Согласно таким вероятным синергетическим эффектам можно ввести допущение о росте количества закупок птенцов на 5%, уменьшении стоимости закупочной цены дополнительного количества птенцов на 5% и сокращение количества производственного персонала на 15%. В таком случае денежные средства на реализацию инвестиционного проекта может выделить новый партнер по бизнесу. Оценить коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости в данном случае не предоставляется возможным, так как в результате объединения бизнесов финансовая отчетность компаний будет консолидироваться и финансовое состояние ЗАО «Птицефабрика» будет частью финансового состояния группы компаний. В результате сделки финансовое положение компании будет улучшено, компания сможет получать более дешевые кредиты через материнскую компанию и получить минимальный запас финансовой прочности за счет нового партнера. Оценка акционерного капитала компании при получении таких синергий составит 711,4 млн руб., что почти вдвое больше стоимости собственного капитала компании без учета синергий, при этом стоимость акций компании составляет небольшую часть от стоимости бизнеса – чуть более 10%. При анализе данного способа преодоления кризисной ситуации необходимо упомянуть, что любая сделка представляет длительный процесс от полугода до двух лет, что является довольно важным обстоятельством в случае большой вероятности риска банкротства компании, в котором находилась по состоянию на 31.12.2016 г. ЗАО «Птицефабрика». Данный метод был применен с грубыми, но возможными допущениями, по результатам которого можно сказать, что объединить компанию с крупной

финансово-устойчивой компанией было бы выгодно даже акционерам при наличии существенных синергий, но решения о таких сделках могут быть приняты только собственниками.

При анализе возможных методов реструктуризации ЗАО «Птицефабрика» необходимо отметить, что компания находилась на момент оценки в предбанкротном состоянии, что сказывалось на ограниченности возможных вариантов действий компании и срочности в вопросах преодоления финансовой неустойчивости. На основе анализа механизмов преодоления финансовой неустойчивости можно утверждать, что сделка со стратегическим партнером при наличии синергий должна рассматриваться компанией как лучшее возможное решение как для акционеров, так и с точки зрения продолжения существования компании. Следующим вариантом, наиболее выгодным как инвесторам так и для деятельности компании является вариант реализации инвестиционного проекта с помощью привлечения заемного финансирования под залог собственных акций и при параллельном сокращении затрат на фонд оплаты труда. Важным отличием разницы в сокращении фонда оплаты труда в случае сделки и в случае сокращения персонала во втором случае, является тот факт, что при объединении бизнесов персонал будет замещен другим персоналом, что не должно отрицательно повлиять на выручку компании.

На практическом примере ЗАО «Птицефабрика» в третьей главе выпускной квалификационной работы было проанализировано финансовое состояние компании через расчет условий ликвидности, коэффициентов ликвидности, коэффициентов финансовой устойчивости и сопоставления их с нормативными показателями. Было проанализировано разные возможные варианты влияния нового инвестора на преодоление компанией кризисной ситуации, а также механизмы за счет которых компания в будущем может преодолеть финансовую неустойчивость. Также в рамках третьей главы методы выхода из кризисной ситуации, описанные ранее, были

протестированы с целью выявить наилучший для компании вариант ее развития. Полученные варианты были сопоставлены друг с другом и выявлены механизмы, которые в рамках данной ситуации принесут наибольшее улучшение финансовых коэффициентов и стоимости акционерного капитала компании. По результатам проведенного анализа был также сопоставлен предложенный вариант развития событий с реальным, по итогам которого был сделан вывод о правильности действий менеджмента компании в кризисной ситуации.

## Список использованных источников

### I. Законодательные и нормативные акты

1. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ
2. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ
3. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ (с изм. и доп.) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 05.03.1999 N 46-ФЗ (с изм. и доп.) «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг».
5. Федеральный закон Российской Федерации от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»
6. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ
7. Федеральный закон «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» от 09.07.2002 N 83-ФЗ
8. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017)
9. Приказ Минэкономразвития РФ от 18.04.2011 N 175 «Об утверждении Методики проведения анализа финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты этим лицом налога» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 21.06.2011 N 21083)
10. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия/ Изюмова Е.Н., Мыльник В.В., Мыльник А.В., Пушкарева М.Б. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 313 с.
11. Беликов Т. Минные поля проектного финансирования: Пособие по выживанию для кредитных работников и инвесторов. – Альпина Паблшер, 2009. – 310 с.

12. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 1324 с.
13. Ендовицкий Д. А. Анализ инвестиционной привлекательности организации: научное издание / Д. А. Ендовицкий, В. А. Бабушкин, Н. А. Батурина и др.; под ред. Д. А. Ендовицкого. - М: КНОРУС, 2016. – 376 с.
14. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений : учебник / О. В. Ефимова. – 5-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2014. – 351 с.
15. Зарубежная практика антикризисного управления: Учеб. пос. / А. Н. Ряховская, Е. В. Арсенова, О. Г. Крюкова; под ред. А. Н. Ряховской. М.: Магистр; Инфра-М, 2010. - 271 с.
16. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. - М: Олимп – Бизнес, 2014. – 314 с.
17. Кован, С. Е. Практикум по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий / С. Е. Кован, В. В. Мерзлова, М. А. Федотова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 206 с.
18. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 576 с.
19. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 377 с.
20. Хурсевич С.Н. Банкротство. Преодолевая стереотипы. - М.: ООО «Издательство М-ОКО», 2005. - 128 с.

***Совершенствование мер стимулирования российских компаний в сфере ВИЭ. Отчет по общеуниверситетской комплексной теме (д.э.н., проф. Седаш)***

**Преимущества развития ВИЭ по сравнению с традиционными источниками энергии.**

Еще несколько лет назад считалось, что возобновляемая энергетика значительно проигрывает традиционной, поскольку её использование экономически нецелесообразно. Однако интенсивное развитие научно-технического прогресса за последние два десятилетия существенно изменило ситуацию в этой области. Запасы традиционных источников энергии постепенно истощаются, компаниям приходится осваивать новые более труднодоступные месторождения, что приводит к неизбежному удорожанию добычи, и как следствие повышению стоимости энергии для конечных потребителей. Возобновляемые источники энергии в отличие от традиционных являются условно неограниченными, а значит их использование с течением времени не приведет к подорожанию энергии. Постоянное развитие и совершенствование технологий позволяет удешевлять сам процесс получения возобновляемой энергии и в дальнейшем генерировать ее при минимальных эксплуатационных затратах. В то же время мировая экономика стоит перед вызовами глобального потепления и изменения климата, что также является катализатором процесса перехода к «зеленой» энергетике. В связи с этим, большинство стран мира принимают стратегии развития возобновляемых источников энергии (ВИЭ), стимулируя развитие новых технологий и создавая экономические стимулы для производства и потребления «зеленой» энергии.

В настоящее время рынок инвестиций в ВИЭ стал одним из наиболее динамично развивающихся и перспективных. В связи с этим достаточно актуальным является изучение основных инструментов финансирования ВИЭ.

Проблемам развития и финансирования возобновляемой энергетики посвящены труды таких зарубежных ученых, как: Н. Штерн, С. Валентин, О. Эденхофер, С. Махапатры, Г. Чанакаи, С. Дасаппы, М. Рагвица, В. Шейд, Б. Брейтскопф, Р. Уолц, Н. Хелфрих, Н. Ратманн, Д. Реш, К. Панзер, Т. Фабер, Р. Хаас, С. Натани, М. Холци, И. Константиनावивите, П. Загаме, А. Фогейороллас, Б. Ле Хира, Д. Пайнули, Ф. Бека, Е. Маринот.

Инструменты и методы стимулирования финансирования возобновляемой энергетики изучали российские ученые: Г. Гуров, Л. Кабир, С. Ратнер, М. Шклярук и др.

Стоит отметить, что основными преимуществами использования ВИЭ являются:

1. сохранение окружающей среды, сокращение выбросов углекислого газа, переход к зеленой экономике;
2. стоимость использования возобновляемых источников энергии падает по мере развития технологий. Для сравнения себестоимости различных источников электроэнергии часто используется показатель LCOE (levelized cost of electricity — полная приведенная стоимость электроэнергии), при расчете которого учитываются все затраты как инвестиционного, так и операционного характера на полном жизненном цикле электростанции соответствующего типа. По данным компании Lazard, которая ежегодно выпускает оценки LCOE для разных видов топлива, за последние 7 лет данный показатель снизился для ветровой энергии на 66%, а для солнечной — на 85%.<sup>23</sup> При этом нижние уровни диапазона оценки LCOE для ветровых и солнечных электростанций промышленного масштаба уже сопоставимы или даже ниже значений этого параметра для газа и угля, цены на которые наоборот растут (см.

---

<sup>23</sup> Хохлов А. Возобновляемые источники энергии: новая революция или очередной пузырь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/343591-vozobnovlyaemye-istochniki-energii-novaya-revoluciya-ili-ocherednoy-puzyr> (дата обращения: 06.06.2019)

Рис. 1). Например, в Германии, стоимость энергии от наземных ветряных турбин составляет \$80, цена газа \$118, цена угля \$106; в Великобритании, стоимость энергии от наземных ветряных турбин составляет \$85, газа и угля - \$115; в Китае стоимость энергии от наземных ветряных турбин составляет \$77, газа \$113, угля \$44;

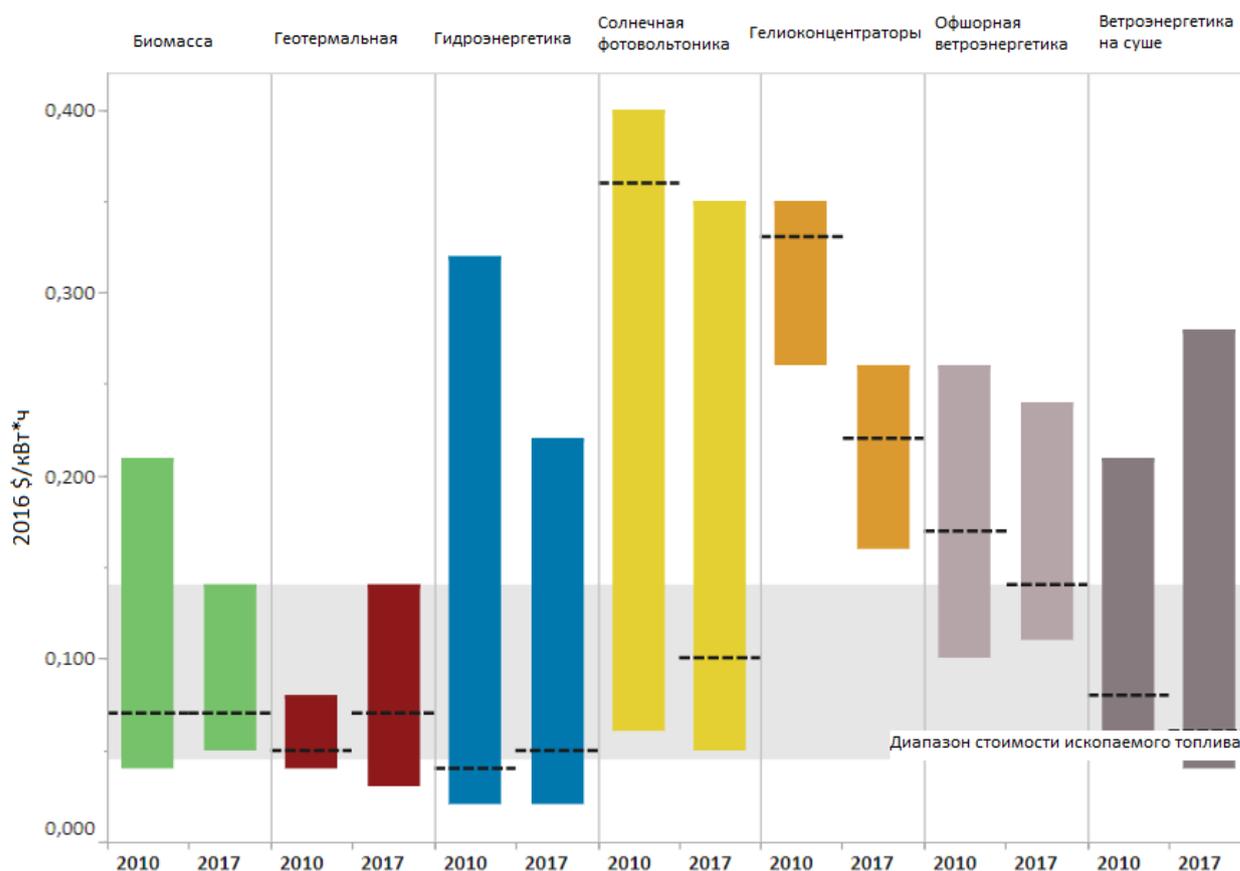


Рис. 1. Сравнение LCOE ВИЭ 2010 и 2017 годов. Источник Официальный сайт International Renewable Energy Agency (IRENA) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.irena.org/> (дата обращения: 20.05.2019).

3. компании, работающие в сфере ВИЭ, создают больше рабочих мест чем в традиционной энергетике. Так 1 млн. долларов США инвестиций в зелёную энергетику создаёт 7,72 рабочих места, в то время как инвестиции в традиционную энергетике создают только 2,65 рабочих места. Поэтому каждый миллион долларов, потраченный на развитие

ВИЭ вместо традиционной энергетики, даст дополнительно 5 рабочих мест<sup>24</sup>.

### Состояние развития ВИЭ в России и за рубежом

По данным Bloomberg<sup>25</sup>, глобальные инвестиции в ВИЭ в 2018 году составили более 332 млрд. долл. США. Это почти в 4 раза больше, чем в 2005 году (см. Рис.2).

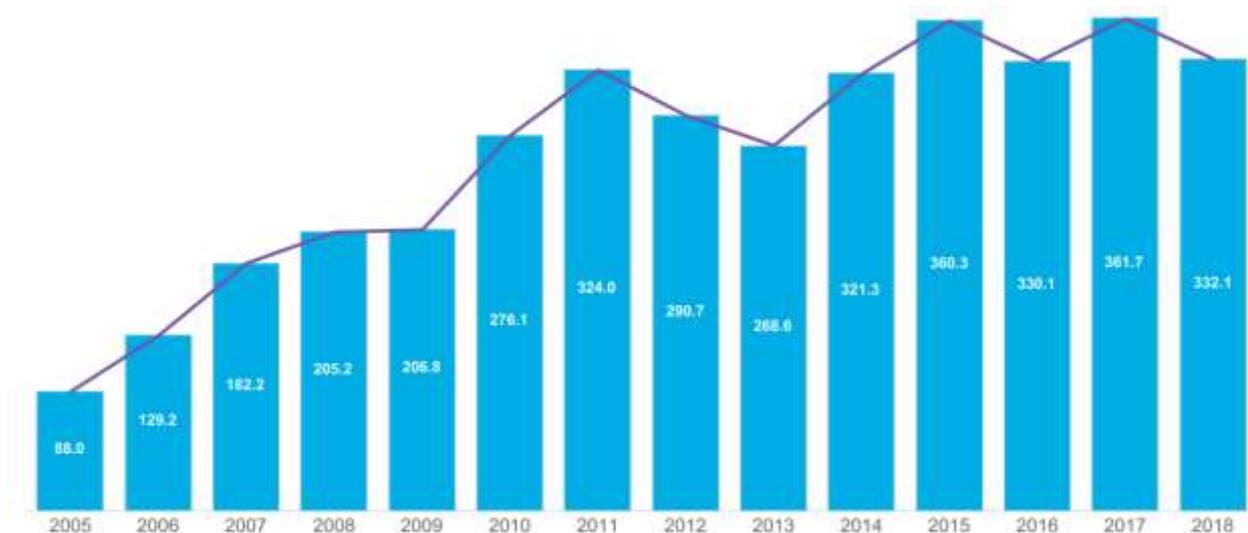


Рис. 2. Мировые инвестиции в ВИЭ, млрд. долл. США. Источник: Clean Energy Investment Trends 2018. Bloomberg NEF – 2019.

Распределение инвестиций между регионами заметно изменилось с 2005 года. В 2015 году 28% всех новых инвестиций в ВИЭ приходилось на страны Азиатско-Тихоокеанского региона, 46% - на страны Европы, Ближнего Востока и Африки и 26% было проинвестировано в страны Америки. За 13 лет доля первого региона заметно выросла. В 2018 году уже 50% всех инвестиций в ВИЭ пришлось на страны Азиатско-Тихоокеанского региона, 27% - Европу, Ближний Восток и Африку, и только 23% на Америку.

<sup>24</sup> Garrett-Peltier H. Green versus brown: Comparing the employment impacts of energy efficiency, renewable energy, and fossil fuels using an input-output model // Economic Modelling – 2017. № 61. P. 439-447.

<sup>25</sup> Clean Energy Investment Trends 2018. BloombergNEF – 2019.

Лидером по установленной мощности электростанций, работающих на ВИЭ, является Китай (700 ГВт установленных мощностей). Такое высокое внимание к возобновляемой энергетике со стороны Китая можно объяснить высокой численностью населения, а, следовательно, высоким потреблением электроэнергии, а также сложной экологической ситуацией в стране, что является дополнительным стимулом для строительства «зеленых» электростанций. На втором месте расположились США с 250 ГВт установленных мощностей. Замыкает тройку стран с наибольшей установленной мощностью Бразилия – около 130 ГВт установленной мощности. Россия занимает лишь 9-ю позицию в рейтинге с приблизительно 50 ГВт установленных «зеленых» мощностей. (см. Рис.3).

Установленная мощность (МВт)

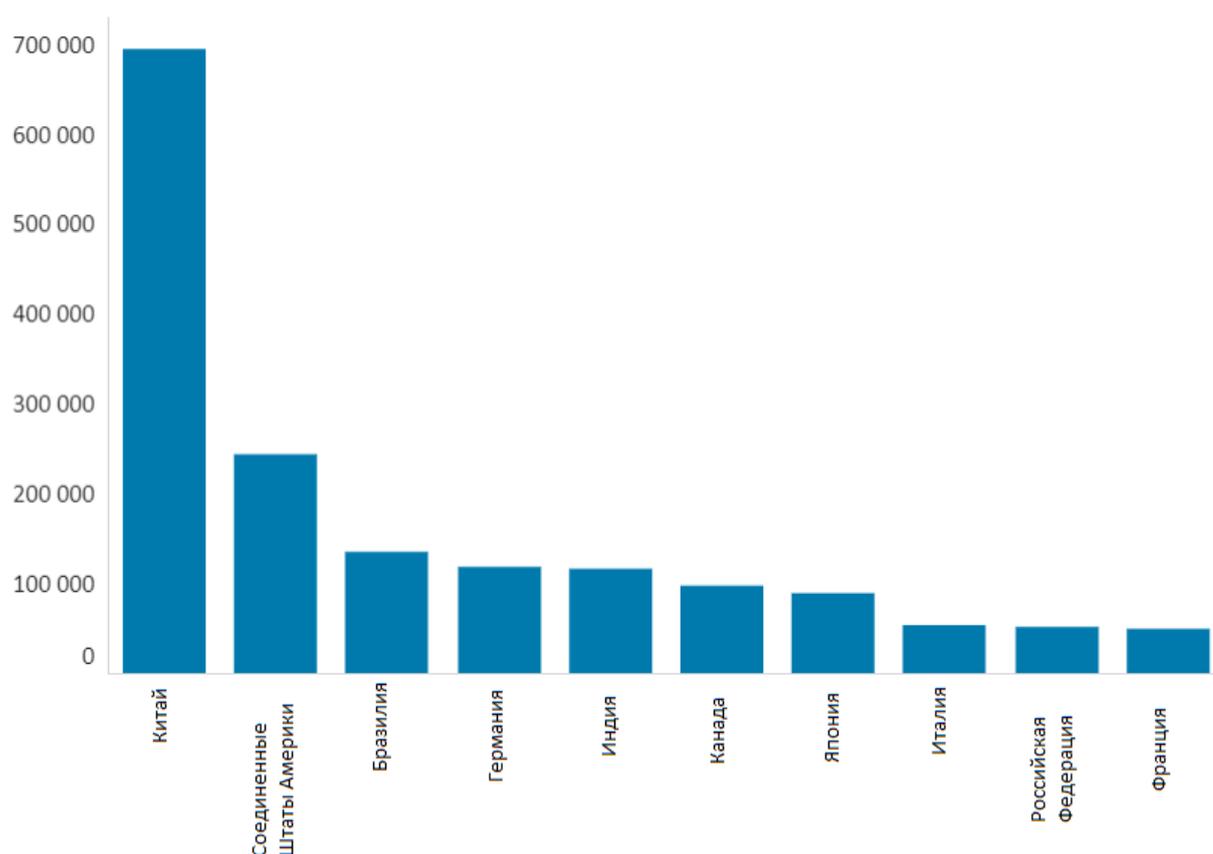


Рис. 3. Топ-10 стран по установленным мощностям на 2018 г. Источник: Clean Energy Investment Trends 2018. Bloomberg NEF – 2019.

Десять лет назад никто не мог спрогнозировать ту структуру инвестиций в энергетический сектор и тот объем вводимых мощностей ВИЭ, которые мы

видим сегодня. В ветроэнергетике в период 2014-2017 годов в мире ежегодно строилось более 50 ГВт мощностей, а солнечная энергетика сегодня вышла на темпы роста, превышающие 100 ГВт в год. Причем значительный рост инвестиций в ВИЭ характерен не только для развитых, но и для развивающихся стран. В Индии, Саудовской Аравии, Мексике, Чили, Бразилии новые объекты солнечной и ветровой генерации производят самое дешевое электричество, что подтверждается результатами прошедших в 2017 г. конкурсных отборов. Например, в Индии по итогам тендеров во второй половине прошлого года цены устанавливались в интервале 2,43-2,67 рупий (2,1-2,3 рубля) за кВт\*ч, а NTPC, крупнейшая энергетическая госкомпания страны, продает «угольный киловатт-час» за 3,2 рупии.

В России установленные цели развития ВИЭ (к 2024 году: 1,76 ГВт солнечных и 3,35 ГВт ветровых электростанций) можно назвать чрезвычайно скромными на фоне целей ряда других государств. Так, по итогам 2017 года 19 государств уже обладают установленной мощностью ветроэнергетики, превышающей плановый российский целевой показатель 2024 года.

Даже если повысить российские цели развития ВИЭ в десять раз к 2035 году, это заместит лишь относительно небольшую долю потребляемых внутри страны ископаемых ресурсов. К тому же высвобождающиеся углеводороды могут быть предложены на экспорт по мировым ценам. То есть речь идет даже не о перераспределении, а о добавлении в экономику дополнительных научно-технологических компетенций, производственных цепочек и качественной занятости.

Стоит отметить, что технический и экономический потенциал ВИЭ в России достаточно большой (см. Табл.1)

**Таблица 1 -Технический и экономический потенциал ВИЭ в России  
(электричество и тепло)**

Тип ВИЭ	Технический потенциал,	Экономический потенциал,
---------	------------------------	--------------------------

	млн.т.у.т. (млрд. кВт/ч в год)	млн.т.у.т. (млрд. кВт/ч в год)
Геотермальные источники	11868	114
Малые ГЭС	126 (372)	70 (205)
Микро-ГЭС	83 (253)	-
Биомасса	140	69
Низкопотенциальное тепло	194	53
Ветровая энергия	2216 (6517)	11 (33)
Солнечная энергия	9676	3
<b>Всего в РФ:</b>	<b>24221</b>	<b>320</b>

Источник: по данным «Энергетической стратегии России на период до 2035 г.». URL: [https://minenergo.gov.ru › system › download-pdf](https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf)

Стоит отметить, что в России за последние пять лет значительно увеличилось производство оборудования для солнечной и ветроэнергетики. Ежегодный объем выпуска российскими компаниями солнечных модулей достиг 370 МВт и к 2022 г. увеличится до 600 МВт. Это произошло благодаря высоким требованиям по локализации оборудования для объектов генерации на ВИЭ. По данным Минэнерго, в 2018 г. построено 376 МВт новых мощностей ВИЭ, 320 - СЭС и 56 - ВЭС. За 2017 г. введено в эксплуатацию 140,26 МВт мощностей.

В рамках программы договоров на поставку мощности (ДПМ), целью которой является создание условий для финансирования инвестиций в строительство новых генерирующих мощностей, были выделены квоты в 1,7 ГВт для солнечной генерации, что привело к снижению себестоимости солнечных модулей на 20% и обеспечило увеличение КПД солнечных элементов до 23%.

### **Инструменты и меры стимулирования компаний в сфере ВИЭ**

К основным мерам стимулирования компаний, работающих в сфере ВИЭ, («feed-in policy») относятся: недискриминационное льготное присоединение к электрической сети, свободный доступ на рынок электроэнергии, субсидии для производителей, гранты, освобождение от уплаты экологических налогов, «зеленые сертификаты», льготные кредиты, введение энергетических тарифов. В 2018г. политика, направленная на развитие ВИЭ, была принята в 169 странах мира.<sup>26</sup>

Важную роль в государственном стимулировании частных инвестиций на рынке ВИЭ и прочих «зеленых» технологий играют дотации и субсидии. Предприятия, которые занимаются производством возобновляемых источников энергии, могут претендовать на получение финансирования от государства в форме дотаций, покрывающих часть инвестиционных затрат по проекту, и субсидий, которые выделяются на возмещение части лизинговых платежей за новое оборудование. Во многих странах существуют и поддерживаются государством специальные фонды, которые инвестируют в «зеленые» технологии.

Риски, которые связаны с инвестициями в ВИЭ, уменьшаются благодаря использованию инструмента государственных гарантий, предоставляемых правительственными финансовыми институтами развития и государственными банками.

Также правительства создают системы различных стимулов по мобилизации частных инвестиций в «зеленые» проекты, снижающих стоимость капитала. Льготное финансирование является одним из наиболее распространенных способов государственной поддержки инвестиций. Финансовые институты предоставляют долгосрочные кредиты по более низким процентным ставкам и на более продолжительный период времени по сравнению с коммерческими банками, и, в связи с этим, играют важную роль в поддержке развития возобновляемой энергетики. Государство также может осуществлять

---

<sup>26</sup> Renewables Global Status Report, 2019. - P.19 URL:[https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/gsr\\_2019\\_full\\_report\\_en.pdf](https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/gsr_2019_full_report_en.pdf)

финансирование «зеленых» проектов с помощью льготного финансирования и через коммерческие банки.

Еще одним инструментом стимулирования развития инвестиций в ВИЭ являются разнообразные налоговые льготы. Налоговое стимулирование может принимать различные формы: налоговый вычет, освобождение от уплаты налога, пониженная ставка и др. В отдельных странах действуют специальные программы налогового стимулирования инвестиций в проекты по генерации энергии из возобновляемых источников. Налогоплательщики, которым одобрена заявка на получение «зеленого» тарифа и которые приобретают оборудование для генерации солнечной или ветряной энергии, и вводят его в эксплуатацию в течение одного года с момента покупки.

Кроме того, государства могут разрешать компаниям, занимающимся развитием ВИЭ пользоваться ускоренной амортизацией оборудования.

Существуют также меры поддержки ВИЭ на финансовых рынках. Предоставление налоговых льгот при осуществлении эмиссии облигаций и по доходам от реализации «зеленых» проектов способствует снижению стоимости заёмного капитала.

Одним из наиболее важных рыночных инструментов финансирования «зеленых» технологий являются банковские кредиты. Банки вкладываются в «зеленые» проекты зачастую не с целью получения какой-то прибыли, а в рамках социально ответственного инвестирования.

В некоторых странах рынок «зеленых» облигаций настолько развит, что существуют целые индексы таких бондов. Например, в 2014 года немецкая компания Solactive запустила первый индекс «зеленых» облигаций. Финансовый рынок Германии примечателен еще и тем, что там есть большое количество инструментов финансирования возобновляемых источников энергии. На нем обращаются такие долговые инструменты, как долговые обязательства (Green Schuldschein) немецкого производителя ветровых турбин Nordex, «зеленые» ипотечные облигации (Pfandbrief) и облигации с покрытием компании Berlin Hyp.

Динамично развивается рынок альтернативных инвестиций в ВИЭ. К данному рынку можно отнести «зеленые» краудфандинг и краудинвестинг. Сегодня существуют как классические платформы по краудфандингу, так и более продвинутые. Например, маркетплейсы финансовых продуктов, а также торговые площадки по продаже и приобретению энергии, выработанной с помощью ВИЭ, на которых домохозяйства могут приобрести энергию напрямую у понравившегося поставщика, минуя посредников.

Еще одними из популярных инструментов финансирования ВИЭ являются «зеленые» тарифы и торговля «зелеными» сертификатами. Данные инструменты не являются полностью рыночными, так как их применение невозможно без политического решения.

«Зеленый» тариф устанавливается в зависимости от особенностей различных технологий использования возобновляемых источников энергии. Электроэнергия, произведенная с помощью ВИЭ, приобретает рынок в полном объеме и приоритетном порядке. Цена, по которой такая энергия приобретается, выше рыночной цены обычной электроэнергии (произведенной на традиционных электростанциях). Дополнительная финансовая нагрузка распределяется между конечными потребителями.

«Зеленый» сертификат представляет собой документ, который подтверждает объем электроэнергии, произведенной с помощью ВИЭ. Торговля такими сертификатами приносит значительный доход операторам «зеленых» электростанций. Использование «зеленых» сертификатов связано с системами квотирования. Участники рынка принимают на себя обязательства по производству, потреблению и передаче энергии, создаваемой с помощью ВИЭ. Сертификаты являются доказательством выполнения таких обязательств. Те участники, которые не выполняют свои обязательства, либо выплачивают штраф, либо приобретают сертификаты в объеме, необходимом для покрытия невыполнения обязательств. Величина штрафа за один недостающий сертификат, как правило, является максимальной стоимостью

сертификата. Сертификаты могут передаваться как в электронной, так и в документальной формах.

Специальные тарифы на покупку энергии, полученной из ВИЭ (feed-in tariffs – FIT – тарифы на подключение) являются одной из самых распространенных мер поддержки возобновляемой энергетики. Такие тарифы субсидируются государственными бюджетами более 40 государств, в том числе в Китае, Австралии, Канаде, Великобритании, Японии и Израиле.

Меры стимулирования развития возобновляемой энергетики принимаются не только на уровне независимых государств, но и объединений стран. В Европейском союзе приняты следующие меры поддержки рынка ВИЭ:

- ежегодно устанавливаются квоты для энергетических компаний по производству электроэнергии с помощью возобновляемых источников энергии в размере от 2 до 15% от общего объема продаж электроэнергии;
- действуют требования принудительного приобретения электроэнергии у владельцев «зеленых» генераторов энергии по фиксированной цене в течение продолжительного срока (например, 20 лет);
- существует возможность выбора энергокомпании потребителем электроэнергии и ее производителем для покупки и продажи электроэнергии;
- владельцы генерирующих мощностей, работающих на ВИЭ, получают компенсации расходов на покупку и обслуживание таких мощностей (за счет тарифов и грантов).

Вместе с льготными тарифами также используются в некоторых странах так называемые Feed-in premium (FIP). Премия производителям электроэнергии из ВИЭ добавляется к рыночной цене, с целью компенсации более высокие затраты и минимизации финансовых рисков. Различают два вида премий: фиксированную (размер премии не меняется с течением времени) и гибкую (такая премия зависит от спроса на электроэнергию и других факторов).

Исследователи НИФИ рассчитали эффективность государственных расходов по финансированию и поддержке «зеленых» инвестиций<sup>27</sup>:

1. «Зеленые» инвестиции бизнеса в Германии зависят от государственных расходов на окружающую среду и экологическую политику. Рост госрасходов на 1% приводит к увеличению «зеленых» инвестиций в экономику на 4,125%. В то же время увеличение индекса жесткости экологической политики приводит к снижению объемов инвестиций на 51,7% за год.
2. Во Франции ужесточение экологической политики, наоборот, приводит к росту инвестиций в «зеленые» технологии в среднем на 11,7% в год. Рост расходов государства на такие технологии на 1% влечет за собой рост «зеленых» инвестиций бизнеса на 1,254%.
3. В Италии увеличение индекса жесткости экологической политики приводит к увеличению притока частных «зеленых» инвестиций в среднем на 75,0 % за год.
4. В Южной Корее увеличение государственного финансирования «зеленых» проектов на 1% приводит к росту частных инвестиций в «зеленую» экономику на 0,92% в год.

В России основными инструментами, используемыми для финансирования инвестиционных проектов ВИЭ являются: кредиты, проектное финансирование и облигации. Рассмотрим подробнее зеленые облигации. «Зеленые» облигации — это ценные бумаги, средства от размещения которых направляются на инвестиции в экологические проекты.

"Ресурсосбережение ХМАО" 19 декабря 2018г. разместило на Московской бирже первые в России зеленые облигации общей номинальной стоимостью

---

<sup>27</sup> НИР 20 «Практический опыт поддержки «зеленого» финансирования (на примере стран «Группы двадцати»)). Аналитическая записка «Лучшие практики сочетания мер государственной поддержки и рыночных инструментов финансирования «зеленых» инвестиций: страны «группы двадцати»». Центр международных финансов НИФИ, Министерство финансов РФ [Электронный ресурс] – 2017. Режим доступа: [https://www.minfin.ru/common/upload/library/2018/06/main/2017\\_gov\\_and\\_market.pdf](https://www.minfin.ru/common/upload/library/2018/06/main/2017_gov_and_market.pdf) (дата обращения: 15.05.2019).

1,1 миллиарда рублей с доходностью при размещении 9,76%. Купон облигаций привязан к инфляции и ключевой ставке Банка России. Согласно заключению Rating-Agentur Expert RA использование привлекаемых средств ООО "Ресурсосбережение ХМАО" будет осуществляться в соответствии с добровольными принципами зеленых облигаций (Green Bond Principles 2018), разработанными Международной ассоциацией рынков капитала (ICMA). Проекты, реализуемые компанией, попадают в категорию проектов по экологически эффективному управлению отходами и применению производственных технологий и процессов, направленных на сокращение вредного воздействия на окружающую среду.

Средства от размещения облигаций будут направлены на финансирование концессионного проекта создания комплексного межмуниципального полигона для размещения, обезвреживания и обработки ТКО для городов Нефтеюганска, Пыть-Яха и поселений Нефтеюганского района. "Ресурсосбережение ХМАО" планирует ежеквартально и ежегодно публиковать отчеты о целевом использовании средств в рамках реализации проекта, а также об общем влиянии данных инвестиций на показатели устойчивости. Компания также взяла на себя обязательство сообщать о воздействии проектов на окружающую среду через соответствующие показатели воздействия.

Весной 2019 года появилась информация о том, что РЖД разместят первый выпуск "зеленых" облигаций в евро. Срок обращения бумаг составит от 7 до 10 лет, организаторы размещения – J.P. Morgan, Unicredit и "ВТБ Капитал". Средства, полученные от продажи бумаг, пойдут на покупку электровозов или пассажирских электропоездов.

Другим инструментом финансирования ВИЭ в РФ является программа договоров на поставку мощности (ДПМ). В отличие от зелёных облигаций, программа ДПМ действует на российском рынке уже давно. В 2010 году для стимулирования сокращения дефицита мощностей в экономике (отчасти только прогнозируемого) регуляторами энергетического рынка была

инициирована программа договоров на поставку мощности, которая была призвана создать условия для финансирования инвестиций в строительство новых генерирующих мощностей.

Суть ДПМ заключается в том, что инвестор обязуется в указанные сроки ввести в строй определённый объём генерации. Взамен он получает гарантию возврата инвестированных средств через повышенную стоимость продаваемой мощности в течение 10 лет. Невыполнение взятых на себя обязательств предусматривает жёсткие санкции.

После успешного проведения программы ДПМ, нацеленной на строительство новых генерирующих мощностей в российской электроэнергетике, Правительство разработало новую программу ДПМ-2 (ДПМ-штрих), в рамках которой планируется модернизировать имеющиеся старые мощности в общем объеме до 41 ГВт.

Но прогноз роста спроса на электроэнергию с начала реформы РАО ЕЭС не оправдался. Рецессия и медленное восстановление экономики РФ в 2015-2018 гг. не принесли предполагаемого 4,3%-го среднегодового роста спроса на электроэнергию. В результате на рынке возник профицит мощности. Пиковая нагрузка 151 ГВт против установленной мощности 243 ГВт.

Правительство решило воспользоваться временным профицитом мощности и обновить парк старых тепловых генерирующих объектов, ведь для этого модернизируемые мощности необходимо временно выводить из эксплуатации. Была специально разработана программа ДПМ-штрих, а ныне ДПМ-2. В сущности, она является аналогом первой программы ДПМ-1, но направлена на модернизацию самых старых тепловых генерирующих электрических мощностей (старше 45 лет) с целью снижения операционных затрат и повышения топливной эффективности. Ресурс обновленных электростанций должен быть продлен на 15-20 лет.

Новая программа должна привлечь в сектор до 1,5 трлн руб. (в ценах 2020 г.) инвестиций с целью обновления 41 ГВт старой тепловой мощности, включая старые электростанции Русгидро на Дальнем Востоке.

Минэнерго предлагает ограничить капитальные затраты для угольных станций на уровне 54 млрд руб. за ГВт и 33 млрд руб. за ГВт для газовых станций. Для последних потолок может быть поднят в связи с жесткими требованиями локализации. Также могут быть отменены штрафы за просрочку срока ввода объекта, если компания работает с экспериментальными российскими турбинами мощностью выше 65 МВт.

Средний срок реализации проекта оценивается в районе 24 месяцев. Действие программы регламентировано до 2035 г.

Инвестиционные контракты будут заключаться на 16 лет (против 10 лет по ДПМ-1), из которых 15 лет компании будут получать повышенные платежи за обновленную мощность с гарантированной ставкой доходности, так называемые «платежи по ДПМ».

Норма доходности, согласно последней модификации программы, составляет 12% и привязана к 7,5% доходности ОФЗ с соответствующей дюрацией. Это значит, что в случае роста доходности 10-15 летних госбумаг, выплаты по ДПМ будут пересматриваться в сторону повышения. В случае снижения доходности ОФЗ будет иметь место обратная процедура.

В отличие от ДПМ-1, проекты по модернизации будут отбираться в рамках аукциона, одним из критериев которого будет наиболее низкая себестоимость будущих поставок электроэнергии.

Первый, так называемый «залповый» отбор заявок на модернизацию 11 ГВт должен пройти до конца ноября 2018 г. Сроки реализации проектов: до 2022-2024 гг. Далее каждый год будут отбираться проекты на 3-4 ГВт. Первые инвестиции по новой программе могут пойти уже в начале 2019 г.

Стоит отметить, что по первой программе привлечения инвестиций в отрасль условия были схожи. Эксперты оценивают их как довольно позитивные для компаний с долгосрочной точки зрения. На текущий момент, например, доходность проектов составляла бы около 13%. При учете даже 4-5%-ой инфляции – это весьма неплохое подспорье для компаний генерирующего сектора.

Однако в краткосрочной перспективе инвестиции для генерирующих компаний, как правило, означают повышение капитальных затрат и снижение свободного денежного потока. Дивидендные выплаты могут не расти, снижаться или расти, но медленнее, чем оценивалось ранее. Таким образом программа модернизации может даже оказаться краткосрочным негативным драйвером для акций некоторых эмитентов.

Стоит сразу оговориться, что компании только занимаются оценкой будущих проектов. Фактических цифр для каждого конкретного эмитента на сегодняшний день нет. На данный момент не совсем понятно, какой генератор может предложить наиболее эффективный проект и какие из них попадут в первый и последующие аукционные отборы.

Предварительно на модернизацию были заявлены проекты примерно на 58 ГВт, против требуемых 41 ГВт. Это предполагает наличие конкуренции в процессе отбора.

Также следует отметить, что отличием новой программы будет 90%-ый уровень локализации оборудования, который к 2025 г. планируется довести до 100%. Это значит, что оценка затрат может претерпевать изменения по мере увеличения локализации.

Среди критериев отбора проектов к модернизации нужно отметить требование выработки ресурса объекта на менее, чем на 125%, но при этом показатель востребованности должен быть не менее 60% (за последние 2 года).

Генерирующие мощности в России одни из самых старых в мире. Около 30% объектов старше 45 лет. На 2017 г. установленной мощности, превышающей возраст 45 лет было порядка 64 ГВт. Часть из нее будет выведена в рамках программы ДМП-1 и по инициативе самих компаний. Ресурс другой части по предложениям Минэнерго будет продлен путем увеличения тарифа на рынке КОМ. А 41 ГВт подлежит модернизации.

Несмотря на сложности в оценке, можно попытаться предварительно, очень грубо оценить масштаб предполагаемых затрат в рамках программы

ДПМ-2 для ключевых игроков на рынке, а именно Интер РАО, Мосэнерго, ОГК-2, ТГК-1, Энел Россия, Юнипро, Русгидро.

Для упрощения оценки, предположим среднюю цену модернизации 1 ГВт мощности любой станции на уровне 36,6 млрд руб. в ценах 2020 г. Минэнерго, кстати, обещает индексировать выплаты по ДПМ-2.

У тех генераторов, кто использует преимущественно уголь, капитальные затраты могут быть выше. На модернизацию электростанций с газовыми установками может потребоваться чуть меньше средств.

Проанализировав текущее положение дел в российской возобновляемой энергетике, можно сделать следующие выводы:

1. В России практически отсутствуют специальные инструменты финансирования ВИЭ;
2. Развитие возобновляемой энергетике в РФ зависит от программы ДПМ, эффективность которой неочевидна; отсутствуют другие меры государственной поддержки ВИЭ.

Проанализировав опыт зарубежных стран по поддержке развития возобновляемой энергетике, можно сделать вывод, что основным активным субъектом в этой сфере является государство. В связи с этим, именно государство должно стать основным действующим лицом по развитию ВИЭ в РФ.

Предлагаемые меры государственной поддержки можно разделить на две категории:

1. Непосредственное финансирование проектов по возобновляемой энергетике;
2. Создание благоприятной регуляторной среды и системы стимулов для развития ВИЭ.

К первой категории мер можно отнести создание государством инвестиционных фондов, которые занимались бы развитием ВИЭ. В настоящий момент в данную категорию попадает только государственная

компания «Роснано», которая занимается инвестициями в инновационные проекты, в том числе в сфере «зеленых» технологий. Создание нескольких подобных организаций с фокусом на различные технологии, с различными схемами финансирования, ориентирующихся на различные по размеру, риску и пр. проекты, создало бы конкурентную среду на российском рынке ВИЭ и позволило бы получить финансирование большему количеству компаний и проектов.

Ко второй категории мер можно отнести все действия государства, направленные на упрощение ведения деятельности по генерации энергии с помощью ВИЭ, а также привлечения инвестиций. Имеет смысл разделить меры, входящие в данную категорию, по конечным бенефициарам. Получается, можно выделить меры, направленные на инвесторов, компании-генераторы энергии с помощью ВИЭ и конечных потребителей такой энергии.

Чтобы привлечь инвестиции в ВИЭ, государство может использовать следующие стимулы:

- для энергетических компаний:

- Упрощение налогового законодательства и разрешение использовать специальные налоговые режимы, налоговые вычеты, возможность отложить уплату налога, ускоренную амортизацию. Данные меры могут касаться налога на прибыль, налога на имущество. Ускоренная амортизация позволит компания экономить на налоге на прибыль.

- Создать систему гарантированного дохода для инвесторов и стабильности регуляторной среды. В отличие от системы ДПМ, конечные потребители энергии не должны нести бремя дополнительных расходов, компенсация недополученной прибыли должна осуществляться из бюджета. Примером такой политики в нашей стране являются специальные инвестиционные контракты (СПИКи), а также соглашения в рамках государственно-частного партнёрства (ГЧП). В рамках таких соглашений

инвесторы обязуются создать производство на территории Российской Федерации в определенный срок, а государство гарантирует инвестору стабильность регуляторной среды, а также может гарантировать определенный минимальный уровень доходности. Схожим образом действуют и соглашения ГЧП.

- Создание системы специальных тарифных надбавок по аналогии с feed-in tariffs. В отличие от ДПМ, поддержка в данном случае осуществляется за счет бюджета, а не за счет потребителей.

- Льготы и субсидии для компаний и домохозяйств, создающих генерирующие мощности на ВИЭ в отдаленных и труднодоступных регионах.

- Упрощенное регулирование для компаний, связанных с «зеленой» энергетикой, выходящих на IPO/SPO. Помимо непосредственно упрощенного регулирования, такие меры могут включать софинансирование расходов на листинг и консультационные услуги, предоставление консультантов и бесплатное (льготное) сопровождение компании.

- Упрощенные условия и финансовая поддержка компаний, привлекающих финансирование с помощью «зеленых» облигаций. Такая поддержка может обеспечиваться в том числе с помощью привлечения государственных банков для маркетмейкинга и продвижения инструмента на рынке.

- Льготное кредитование компаний и домохозяйств, создающих генерирующие мощности на ВИЭ. Для физических лиц такое кредитование может быть аналогичным существующей системе льготного ипотечного кредитования по ставке 6%.

-Для потребителей энергии:

- Субсидии потребителям, пользующимся возобновляемой энергией.
- Пониженные налоговые ставки и льготы для компаний и домохозяйств, потребляющих энергию, произведенную с помощью ВИЭ.

- Упрощенное кредитование компаний и домохозяйств. В данном случае речь идет о кредитах на любые цели, будь то расширение бизнеса, покупка оборудования или потребительский кредит. Причиной снижения ставки является использование ВИЭ получателем такой льготы.

В целом, государству необходимо пересмотреть свою политику по стимулированию развития ВИЭ. Её требуется переориентировать с привлечения инвестиций на рынок возобновляемой энергетики на создание спроса на ВИЭ. Наличие спроса сделает «зеленую» энергетику в России привлекательной сферой для инвестиций и будет способствовать привлечению частных инвестиций. Именно рост спроса на ВИЭ и увеличение частных инвестиций должны быть основной целью государственной политики по развитию возобновляемой энергетики.

### **Список использованной литературы**

1. Хохлов А. Возобновляемые источники энергии: новая революция или очередной пузырь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/343591-vozobnovlyaemye-istochniki-energii-novaya-revolyuciya-ili-ocherednoy-puzyr> (дата обращения: 06.06.2019)
2. Garrett-Peltier H. Green versus brown: Comparing the employment impacts of energy efficiency, renewable energy, and fossil fuels using an input-output model // *Economic Modelling* – 2017. № 61. P. 439-447.
3. Clean Energy Investment Trends 2018. BloombergNEF – 2019.
4. «Энергетической стратегии России на период до 2035 г.». URL: <https://minenergo.gov.ru/system/download-pdf>
5. Renewables Global Status Report, 2019. - P.19  
URL:[https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/gsr\\_2019\\_full\\_report\\_en.pdf](https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/gsr_2019_full_report_en.pdf)

6. НИР 20 «Практический опыт поддержки «зеленого» финансирования (на примере стран «Группы двадцати»)). Аналитическая записка «Лучшие практики сочетания мер государственной поддержки и рыночных инструментов финансирования «зеленых» инвестиций: страны «группы двадцати»». Центр международных финансов НИФИ, Министерство финансов РФ [Электронный ресурс] – 2017. Режим доступа: [https://www.minfin.ru/common/upload/library/2018/06/main/2017\\_gov\\_and\\_market.pdf](https://www.minfin.ru/common/upload/library/2018/06/main/2017_gov_and_market.pdf) (дата обращения: 15.05.2019).