

Научно-
практический
журнал

Эффективное Антикризисное Управление



**Кризисы
и управление**
устойчивостью
и непрерывностью
развития бизнеса

16+

Доступно в
AppStore
Google Play

редакционный совет

ББК 65.01
65.051
УДК 338
351/354

Эффективное
Антикризисное
Управление

Председатель редакционного совета:

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

Заместитель председателя:

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

Члены редакционного совета:

- Буксман А. Э.** — первый заместитель Генерального прокурора Российской Федерации
- Витрянский В. В.** — заместитель председателя Высшего Арбитражного суда Российской Федерации в отставке, член Совета по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства при Президенте Российской Федерации, д. ю. н., профессор
- Голубев С. А.** — заместитель председателя Банка России, д. ю. н., профессор
- Карлик А. Е.** — проректор по научной работе Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, д. э. н., профессор
- Никитин Г. С.** — заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации, к. э. н.
- Ряховская А. Н.** — заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор
- Трачук А. В.** — генеральный директор ФГУП «Гознак», д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Федотова М. А.** — заместитель проректора по научной работе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор
- Цариковский А. Ю.** — статс-секретарь — заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы, профессор ГУ ВШЭ, завкафедрой «Управление государственными и муниципальными заказами»
- Цветков В. А.** — директор Института проблем рынка РАН, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор

Редколлегия:

- Трачук А. В.** — главный редактор, д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Авдийский В. И.** — заведующий кафедрой «Анализ рисков и экономической безопасности» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. ю. н., профессор
- Крюкова О. Г.** — профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, к. э. н.
- Ипатова Н. В.** — шеф-редактор

Уважаемые читатели!

Номер, который вы держите в руках, посвящен проблеме кризисов и управлению устойчивостью.

К этой теме мы возвращаемся ежегодно. Каждый раз видим новые аспекты развития кризисных явлений – но при этом ежегодно появляются и новые подходы к их преодолению.

Значительное место в этом номере журнала занимают репортажи о разных мероприятиях

XIX Петербургского международного экономического форума, многие дискуссии на котором были посвящены как раз тому, что и каким образом повлияло на развитие кризисных явлений в экономике как Российской Федерации, так и всего мира.

Изменение ситуации на энергетических рынках; замедление развития мировых экономик и особенно Китая; безусловно, санкции США и ряда других стран против российской экономики – это неполный список кризисогенных факторов 2015 года.

Каковы же рецепты, предложенные на форуме?

Прежде всего, развитие национального предпринимательства – предпринимательства, ориентированного на эффективное использование потенциала нашей страны.

Особое внимание направлено на «умное» импортозамещение. Это – со стороны бизнеса.

При этом по-прежнему актуальны задачи изменения отношений между государством и бизнесом. Можно сказать,



Аркадий
ТРАЧУК,
главный
редактор

что во взаимоотношениях бизнеса и власти на всех уровнях требуется смена менталитета. С другой стороны, необходимо существенное повышение эффективности деятельности государственного сектора экономики, где недопустимо низким остается, например, уровень производительности труда.

Петербургский международный экономический форум – это важная международная площадка, на которой традиционно обсуждаются самые разные аспекты развития экономики, и, конечно, на страницах журнала мы не сможем осветить всю повестку дня форума. Однако хочу отметить, что именно в этом году тема журнала удивительно точно совпала с лейтмотивом очередного форума в Санкт-Петербурге.

Конечно же, на страницах журнала вы найдете и другие материалы – например, репортаж с XIII профессионального форума «Управление рисками в России и СНГ», детальный макроэкономический обзор, рецензии на новые книги и обзор интересных публикаций, посвященных теме номера.

В разделе «Наука» представлены четыре публикации, исследующие вопросы управления и преодоления кризисов как на макроуровне, так и на уровне отдельных фирм.

● От редактора

Новости
антикризисного управления

- обмен мнениями ● Знаки российского качества: рейтинг перезапуска экономики
- дискуссия ● Реформа государственного аппарата или смена менталитета?
- обмен мнениями ● Энергоэффективность: тяжелая корона для владеющих тенденциями мира
- проблема ● Информационная безопасность: открытая игра с доступными правилами
- место встречи ● Против течения
- экономический обзор ● Целительное ослабление рубля
- Литература
- Ресурсы

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



Наука

Противостояние кризисам

- М. С. Красс ● Модель оценки реформирования экономики России 62
- В. А. Макарова ● Анализ и оценка экономической эффективности риск-менеджмента 72
- В. Ю. Саламатов ● Импортозамещение и миграционная политика 84
- С. И. Болдырев ● Р. М. Губенко
- В. Н. Крючков ● Стратегическое видение: формирование новой парадигмы стратегического менеджмента 90

4

10

16

24

28

34

44

50

56



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

Учредители

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

Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»

Главный редактор – Аркадий ТРАЧУК

Литературный редактор – Ольга КАППОЛЬ

Дизайн – Ирина ЧУДИ
Верстка – Николай КВАРТНИКОВ

Корректор – Симма ПОШИВАЛОВА
Генеральный директор – Валерий ПРЕСНЯКОВ

Партнерские проекты по конференциям и семинарам – Александр ПРИВАЛОВ

(pr@e-c-m.ru)
Подписка и распространение – Ирина КУЖИМ

(podpiska@e-c-m.ru)

Редакция

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

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

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

При использовании материалов ссылка на «Эффективное Антикризисное Управление» обязательна

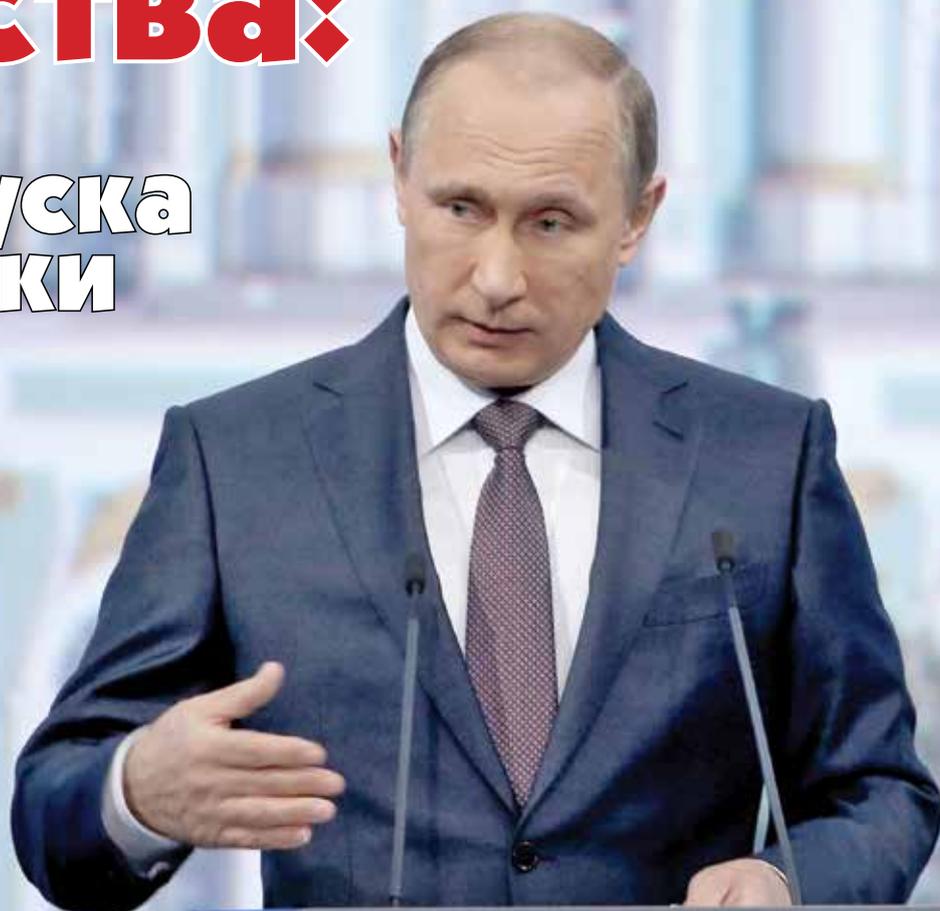
Периодичность 6 раз в год
Свободная цена

Тираж 1900 экз.

Ирина
КРИВОШАПКА

Знаки российского качества:

рейтинг перезапуска экономики



ST. PETERSBURG
INTERNATIONAL
ECONOMIC
FORUM



ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ

**В конце июня состоялся
 XIX Петербургский международный
 экономический форум.**
**В его рамках было проведено более
 150 мероприятий, в которых приняли
 участие около 10 тысяч человек из 120 стран.
 На форуме были подписаны свыше двухсот
 соглашений на сумму более 293 млрд рублей.**
**Во время открытия форума
 среди иностранных компаний
 был проведен опрос о том, улучшился ли
 инвестиционный климат в России.**
**Практически все респонденты ответили
 утвердительно. Это стало хорошей иллюстрацией
 к результатам создания новейшей российской
 инфраструктуры, в том числе и в регионах, –
 за последние годы в стране появляются новые
 бизнес-территории, идет своего рода «перезапуск»
 отдаленных областей,
 таких, как Дальний Восток, и стремительно
 развиваются районы, которые ранее значились
 в списке забытых провинций.**

Как отметил в ходе пленарного заседания президент Российской Федерации Владимир Путин, национальный рейтинг инвестиционного климата в регионах России призван сыграть важнейшую роль в экономике страны.

– Он должен стать инструментом распространения лучших практик по всей территории страны, – подчеркнул В. Путин. – Особенность в том, что сами предприниматели дают оценку состояния среды, качеству госуправления и т. д. В этом году в опросах приняли участие более 200 тысяч бизнесменов России.

В качестве иллюстрации к сказанному президент привел данные статистики: физический объем несырьевого экспорта в первом квартале 2015 года вырос на 17 процентов, экспорт продукции с высокой степенью переработки увеличился в стоимостном выражении на 6 процентов и составил почти 7 миллиардов долларов. Финансовая и банковская системы адаптировались к новым

условиям. За последний год в России начали деятельность более 60 предприятий с зарубежным участием. И в дни проведения форума в России открылись еще несколько совместных предприятий. Как отметил Владимир Путин, оперативно принятые меры поддержки экономики и финансовой системы, безусловно, сработали, и сейчас государство вновь сосредоточено на решении системных задач – долгосрочном развитии, устойчивом росте, повышении эффективности экономики, производительности труда и обеспечении притока инвестиций. Россия поставила приоритеты – улучшение делового климата, подготовка кадров для экономики и госуправления, образования и технологий.

Потенциал

Эффективным каналом общения с бизнесом назвал президент России национальный рейтинг регионов. Безусловно, он будет полезен для при-



нятия важных решений на уровне государства и отдельных субъектов, потому что образцовые регионы станут примером для других. Как государство планирует развивать эту тематику в дальнейшем? Об этом рассуждали участники сессий «Регионы России: создание и развитие точек роста» и «Кластеры: рыночные ниши для различных форм и масштабов бизнеса»

По словам Сергея Иванова, руководителя администрации президента Российской Федерации, рейтинг призван определять не только деловой климат, но и состояние антикоррупционной деятельности.

– Когда мы говорим о России, то в силу нашей географии можем дать очень средние данные, а нужна более подробная информация, потому что ситуация в регионах очень отличается, – отметил Сергей Иванов. – Мы определили десятку лидеров, где создан комфортный деловой климат и власти поддерживают бизнес: Калужская, Белгородская, Тульская, Тамбовская, Ульяновская, Костромская, Ростовская области, Краснодарский край, Татарстан, Чувашская Республика.

Помимо регионов – победителей рейтинга, есть территории, которые также заслуживают пристального внимания в рамках устранения инфраструктурных ограничений роста, диспропорции. Как рассказал Владимир Дмитриев, председатель государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк), есть приоритетные регионы, на которые банк обращает внимание.

– Первоочередное значение придается Дальневосточному региону, Северному Кавказу, Ка-

лининградской области, и там мы ориентируемся на поддержку и создание условий развития частного бизнеса, – подчеркнул Владимир Дмитриев. – Сегодня на этих территориях государство поддерживает большое количество проектов.

По словам Дмитриева, есть регионы, которые не могли претендовать на право лидерства, но в силу того, что там сформировались профессиональные управленческие элиты, которые стали доступными не только для своих подчиненных, но и для инвесторов, эти регионы постепенно становятся показательными для страны. Например, 15 лет назад никто не предполагал, что в Калужской области имеется большой потенциал роста. За счет создания соответствующей инфраструктуры для прихода отечественных и иностранных инвесторов и при большой заинтересованности губернатора области и банков здесь сформирован мощный производственный кластер, бюджетная эффективность которого составляет 385 миллиардов рублей. Регион, который был дотационным, стал профицитным.

Как отметил спикер, за последнее время получили развитие и такие забытые в большинстве своем территории, как моногорода, которые были созданы еще во времена СССР. Принято решение о создании Фонда поддержки моногородов – дочерней структуры ВЭБа. Это позволяет финансировать инфраструктурные проекты вместе с региональными и муниципальными властями, формировать управленческие команды и готовить предпроектные и проектные работы, чтобы сделать проекты привлекательными для инвесторов.

Логистика

Транспорт является ключевой составляющей инфраструктуры. Железные дороги – одно из наиболее важных звеньев в экономике и логистике страны.

Как рассказал Александр Мишарин, первый вице-президент ОАО «Российские железные дороги», во многом возможности регионов зависят от транспортной доступности. И сегодня между губернаторами идет борьба о возможности развития аэропортов, платных дорог, автомагистралей – на это выделяются бюджетные средства и это дает гражданам возможность жить в агломерации, где очевидны все преимущества развитой экономики и высокого уровня жизни. Транспорт тоже влияет на развитие агломерации.

– Можно идти по пути, которым следуют все страны, – расширять границы агломерации, – подчеркнул Мишарин. – Если мы делаем высокоскоростной железнодорожный транспорт, границы агломерации раздвигаются до 200 километров. Это значит, что, например, границы Московской области расширяются до Владимира, границы Нижегородской агломерации – от Владимира до Чебоксар и т.д. По данным Центра стратегических разработок совместно с РАН и институтом Гайдара, эффект от строительства ВСМ (высокоскоростной магистрали) Москва–Владимир–Нижний Новгород–Казань в первые 12 лет функционирования обеспечит дополнительный прирост ВВП в объеме более 11 триллионов рублей, а это дополнительные доходы в российский бюджет 3,5 триллиона рублей. Такая программа – важная составляющая в росте регионов.

Дальнему Востоку придется в последние годы большое внимание и как воротам в Азиатско-Тихоокеанский регион зарубежья, и как источнику новых инвестиций и новых потребителей. Эти возможности Россия также может освоить в перспективе 15 лет.

– Работа по развитию точек роста ведется у нас ежедневно, – отметил Александр Галушка, министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока. – Мы видим, что экономическая карта мира стала азиатско-тихоокеанскоцентричной – более 60 процентов мирового ВВП принадлежит АТР. И если в кризис экономики стран Европы падали, то в Азии они росли и продолжают расти. На Дальнем Востоке мы можем отталкиваться от наших природных ресурсов. Как правило, у каждого проекта по раскрытию ресурсной возможности есть конкретные проблемы, решать которые должен не инвестор. Кому-то нужны ЛЭП, кому-то железная дорога и т.д. Мы провели отбор инвестпроектов, утвердили критерии проектов, а именно: объем добавленной стоимости,

который создает проект и насколько увеличивает ВВП региона благодаря его реализации; объем частных инвестиций на один рубль бюджетного финансирования; объем налогов, который даст инвестиционный проект к одному рублю бюджетных инвестиций. После объявления правил игры провели первый тур, в ходе которого было представлено более 50 проектов разной степени готовности, но с наличием инвестора. Первые шесть готовых проектов уже утверждены распоряжением правительства РФ и по ним предусмотрено финансирование для решения точечных проблем каждого из проектов. Эти проекты обеспечат нам 123 миллиарда рублей частных инвестиций. Мы также готовим еще 11 проектов, но в них пока еще разрабатывается проектно-сметная документация. И это еще плюс 500 миллиардов частных



*Сергей ИВАНОВ,
Андрей МУРОВ*

инвестиций. Наша главная региональная задача – создать конкурентоспособные условия ведения бизнеса, и на это нацелен еще один инструмент – программы территорий опережающего развития. Первые три территории уже внесены на рассмотрение в правительство и еще 6 отобраны соответствующей правительственной комиссией. Это даст нам порядка 300 миллиардов рублей частных инвестиций по проектам, ориентированным на экспорт готовых продуктов в страны АТР.

Одной из непростых тем в развитии инфраструктуры регионов является строительство новых магистральных сетей. В разных регионах по-разному оценивают уровень доступности электрической сети для потребителя.

– Для потребителя важны: надежность, качество и тариф, – сказал Андрей Муров, председатель правления ОАО «ФСК ЕЭС». – Сравнивая наши показатели по качеству и надежности с другими странами, отмечу, что среднее время отклю-



**Александр
МИШАРИН**

чения в нашей сети – 4,5 минуты, тогда как в аналогичной топологии зарубежной сети доходит до одного часа и более. С точки зрения надежности – мы в лидерах среди стран по магистральной сети. У нас также один из самых низких тарифов по магистральной сети. Нашими задачами ближайшего будущего являются постоянное регулирование, строительство по конкретному заказу, вариативность и гибкость при выборе финансовых инструментов и источников, а также разделение ответственности между сетевыми компаниями, потребителями и государством.



**Стефанос
ВАФЕИДИС**

Связи

По словам Клауса Мангольда, председателя наблюдательного совета TUI AG, у России есть много позитивных признаков экономического роста: стимулируется производство и обрабатывающая промышленность; есть разработка промышленной стратегии; намечены перспективы. Будущее России – во взаимосвязях между сырьевой ориентацией, энергетическим сектором и обрабатывающей промышленностью, особенно в регионах.

Важно и то, что регионы, занимающие лидирующие позиции, теперь сравнивают себя не с соседями, а с другими странами. Это важно в рамках изучения других практик и точек роста.

Как оценивают российские регионы и свою деятельность на территории нашей страны иностранные компании? Один из крупнейших производителей товаров народного потребления и инвестор в российскую экономику – компания Coca-Cola HBC Eurasia – построил в России 12 собственных заводов. Говоря о нашей стране, Стефанос Вафеидис, генеральный директор

компании, подчеркнул, что речь идет не просто о стране, но о целом континенте.

– У России много возможностей и сложностей, когда речь идет о развитии регионов, – отметил г-н Вафеидис. – Многонациональные компании вносят свой вклад в страну за счет инвестиций, развития человеческого потенциала – мы обучаем и приглашаем на работу специалистов, спонсорской деятельности, внося вклад в развитие регионов, например участвуя в Олимпийских играх или готовясь к предстоящему чемпионату мира по футболу. Если говорить о качестве продукции, Россия занимает первое место в числе развивающихся рынков нашей компании. Мы стремимся к тому, чтобы создать здесь стабильные условия для работы и инвестиций. Безусловно, когда речь заходит о новых налогах в регионах, это не способствует нашей уверенности в завтрашнем дне, и когда мы говорим о создании хороших условий, то имеем в виду регионы с позитивной позицией в бизнес-среде, мы хотели бы видеть больше таких регионов.

– Мы инвестировали в Россию около 2 миллиардов долларов за последние годы, – сказал Маурицио Патарнелло, главный исполнительный директор Nestle в России и Евразии. – Россия – четвертый по размеру рынок нашей компании. Регионализация – сердцевина нашей стратегии. Мы присутствуем в пяти регионах России, создали там крупную производственную инфраструктуру и ведем изучение новых областей. Для нас принципиально важны пять критериев работы: подходящая инфраструктура страны; правильная региональная инфраструктура; доступность надежных квалифицированных кадров, способных обучаться новым технологиям; наличие сети местных поставщиков – сегодня 85 процентов наших материалов и сырья российские; диалог с региональными властями – капитал идет туда, где ему комфортно в общении с властями. В тех регионах, где мы работаем, присутствует большая часть критериев.

Конкуренция

Создание рыночных ниш для различных форм и масштабов бизнеса в рамках кластеров – это еще одно направление, аналогичное региональным программам и открывающее новые перспективы для экономического роста. Кластеры представляются наиболее эффективным способом создания оптимальных условий для привлечения коммерческих, производственных и высокотехнологичных компаний разных форм и размеров. Результативность такого подхода доказали зарубежные коллеги, прошедшие непростые времена начала функционирования технологических и индустриальных парков.

Может ли создание кластеров дать толчок развитию предпринимательства в России, в первую очередь в сфере производства инновационных и высокотехнологичных товаров?

– Если вы обеспечите инфраструктуру, стимулы и информацию, это поможет привлечь инвестиции для того, чтобы создать все промышленные условия для инноваций, – сказал Джей Ниббе, член исполнительного совета, вице-председатель практики по оказанию услуг в области налогообложения Ernst & Young. – Россия продемонстрировала широкую систему развития промышленных парков. Но сейчас инвесторы хотят знать, как преуспеть в своем деле в России. Они хотят иметь гарантии и возможность получить аналогичный прежним достижениям эффект. Как, например, тот, которого добился инициатор проектов в Сингапуре.

– В сфере развития экономики сейчас существует не мир стран, а мир городов, между которыми происходит соревнование и возникает конкуренция, – сказал Альфонсо Вегара, президент, главный исполнительный директор Фонда Fundacion Metropoli. – Раньше двигателями экономики были промышленные парки, сейчас это делают города. 15 лет назад Сингапур приступил к созданию технологических парков нового поколения. Мы работали над проектом на небольшой площади – 200 га: это технологический парк с полным набором инфраструктуры – жилыми зданиями, офисами и местами отдыха для людей. На севере от парка расположился многофункциональный биотехнологический кластер в непосредственной близости от университетов и больниц. Место имеет большое значение, и этот проект дал возможность Сингапуру планировать еще более крупные кластеры, включающие объекты городской застройки с новыми градостроительными решениями, транспортную сеть, новые морские и аэропорты. Сингапур является испытательной площадкой, которая станет примером для других городов, – сейчас на сферу городского строительства здесь приходится 22 процента мировой экономики.

Несколько иное решение в создании кластеров предлагают китайские специалисты – они реализуют совместные проекты на других территориях.

– В 2014 году мы подписали соглашение с губернатором Санкт-Петербурга о строительстве масштабного торгово-выставочного центра, – сказал Линань Ван, генеральный директор международной инвестиционной компании Hua Bao. – В настоящее время ведется проектирование объекта. Мы планируем помимо основных мощностей – делового центра и экспозиционных площадей – разместить прямо в самом кластере производство

строительных материалов. Мы только пришли в Россию, для нас это новое знакомство, и потребуется время, чтобы понять условия и перспективы. Индустриальный парк или кластер – это очень привлекательная платформа, и китайские компании готовы приходить на такие территории. Но инфраструктура промышленного парка требует комплексной поддержки со стороны правительства и более понятной схемы логистики.

Иностранные инвесторы выдвигают свои требования, и это обосновано рисками, которые все еще присутствуют сейчас во многих странах мира.

– У России богатые возможности экономического роста – здесь большой потенциал инфраструктурного развития, – отметил Ивао Охаси, советник по Японии и странам АТР Ассоциации индустриальных парков России. – Мы договорились о создании новых совместных проектов. Безусловно, будут проблемы. Но Япония видит привлекательные перспективы в российском регионе.



Мы комплексно решаем проблемы региона. Очень хороший пример создания индустриального парка в Ульяновской области показал один из японских инвесторов: он предложил местным властям обеспечить ему расширение автодорог по международным стандартам в рамках предполагаемого парка. Сейчас этот регион входит в десятку лидеров.

Участники дискуссий отметили: сегодня все хотят, чтобы создавалась новая инфраструктура с новым качеством жизни. Людям уже мало просто жилья в новостройке, они желают получить комплект услуг, равно как и инвесторы, которые готовы вкладывать в рискованные проекты по принципу: живи, работай, развивайся и обеспечивай будущее.

*Альфонсо ВЕГАРА,
Джей НИББЕ*