

Доктор экономических наук,
профессор В. В. Высоков

Моя стратегия «Я и мир в 2030». Методические рекомендации



БАНК
ЦЕНТР-ИНВЕСТ

Ростов-на-Дону
2015

Доктор экономических наук,
профессор В. В. Высоков

Моя стратегия «Я и мир в 2030». Методические рекомендации

УДК 338 (07) + 336.7
В93

Высоков В.В. Моя Стратегия «Я и Мир в 2030». Методические рекомендации
Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2015. - 74 с.

Для формирования стратегий социально-экономического развития до 2030 года, предусмотренных Федеральным Законом N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и поручением Правительства по разработке Стратегии социально-экономического развития до 2030 года, в книге представлен обзор современных методов разработки и реализации креативных стратегических решений, используемых в экосистеме банка «Центр-инвест».

Методические рекомендации учитывают результаты анализ анкет молодежи Юга России о будущем «Я и Мир в 2030». Подробно рассматриваются методические вопросы разработки стратегий малого бизнеса, ключевые аспекты региональных стратегий, стратегий социального развития, стратегий трансформаций в условиях постоянных вызовов, а также креативные методы и организационные решения реализации стратегий.

Книга предназначена для креативных разработчиков стратегий на различных уровнях, специалистов науки и практики, предпринимателей, руководителей предприятий, сотрудников органов власти и управления, преподавателей и студентов вузов.

Рецензенты:

Семенюта О.Г., д.э.н., профессор,
Золотарев В.С., д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки РФ

© Высоков В.В., 2015

© РГЭУ (РИНХ), 2015

Содержание

1. Введение.....	6
2. Стратегия и тактика.....	9
3. Моя стратегия 2030: «Любовь к малой Родине + Глобальная конкурентоспособность	11
4. Стратегия малого бизнеса.....	15
5. Стратегия экосистемы	25
6. Стратегия социального развития.....	34
7. Трансформационная стратегия	39
8. Дизайн экономических механизмов	51
9. Креативные методы.....	58
10. Реализация стратегии	64

1. Введение

Принятие федерального Закона N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹, поручение Правительства по разработке Стратегии социально-экономического развития до 2030² дали новый импульс дискуссиям и разработке стратегических документов на региональном и отраслевом уровнях.

В 1980 году вышли в свет «Методические указания к разработке государственных планов экономического и социального развития СССР». В 90-х годах прошлого века в ходе российских реформ вместе с отказом от административных методов управления отвергали и опыт народнохозяйственного планирования. В начале 2000-х в новое поколение российских чиновников просило разыскать вышедшие в прошлом веке «Методические указания...». Популярность этого документа настолько велика, что была оцифрована его ксерокопия³, и цена электронной версии только возрастает.

Система документов стратегического планирования (ДСП), утвержденная в законе ФЗ №-172, внешне отражает временной, ведомственный, отраслевой и территориальный разрезы единой стратегии социально-экономического развития. На самом деле даже самые централизованные планы всегда включали в себя элементы торга в процессе их согласования: менее напряженные предложения «снизу» выступали альтернативой сверхнапряженным заданиям «сверху». Каждая из сторон знала об игровой тактике партнера, и это позволяло вести дискуссию достаточно долго. Подобная тактика сохранилась и после отказа от централизованного планирования и перехода к согласованию только бюджетных проектировок. Рынок ДСП не будет повторять ошибок прошлого, если изначально каждый документ будет содержать только лучшую мировую практику и технологии, которые в 3-5 раз превосходят используемые сегодня.

К счастью, в одну и ту же реку нельзя войти дважды. За эти годы многое изменилось в организации, методах и теории планирования. Да и объекты планирования стали другими. Глобализация экономики выдвинула новые требования к разработке индивидуальных планов и программ. Из опыта советских техпромфинпланов мировая практика

1. kremlin.ru/acts/bank/38630

2. open.gov.ru/events/5513614/

3. втораяиндустриализация.пф/shop/metodicheskie-ukazaniya-k-razrabotke-gosudarstvennyih-planov-ekonomicheskogo-i-sotsialnogo-razvitiya-sssr/

Табл. 1.1 Документы стратегического планирования (в соответствии с ФЗ №172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации»)

Уровни управления	Горизонт
1. Прогноз научно-технического развития	12 лет
Стратегический прогноз	12 лет
Прогноз социально-экономического развития (СЭР)	12 лет
Бюджетный прогноз (Бюджетный Кодекс РФ)	
2. Стратегия социально-экономического развития:	6 лет
Стратегия национальной безопасности:	6 лет
Отраслевые документы	
Стратегия пространственного развития	
Стратегия СЭР макрорегионов	
Основные направления деятельности Правительства	
Государственные программы РФ	
Государственная программа вооружения	
План деятельности федерального органа	6 лет
3. Стратегия СЭР субъекта	не более 12
Прогноз СЭР субъекта	лет
Бюджетный прогноз субъекта (в соответствии БК РФ)	12 и более
Прогноз СЭР субъекта на среднесрочный период	лет
План мероприятий по реализации стратегии СЭР субъекта	ежегодно
Государственные программы субъекта	ежегодно
Схема территориального планирования субъекта	(3 + 3 года)
4. Стратегия СЭР муниципального образования	
Прогноз СЭР	
Муниципальная программа	

создала систему сбалансированных показателей, появились и исчезли многие другие методические приемы. Сегодня по-новому смотрится поддержание пропорций в сфере инноваций, социального развития, больше внимания уделяется анализу рынков, чаще используются креативные методы анализа и генерации решений. Необходимость плановой работы осознается не только крупными компаниями, но и малым бизнесом.

Все эти тенденции учитываются в работе акционеров, партнёров сотрудников и клиентов банка «Центр-инвест». Автор благодарит всех, кто и своим практическим опытом, и критическими обсуждениями новых плановых подходов позволил автору соединить традиции народнохозяйственного планирования с лучшей мировой практикой и помог в её локализации в современных условиях.

Перед новым поколением стоят более сложные задачи, но для их решения можно и нужно использовать то, что прошло проверку практикой. Эта книга — краткий конспект новых ключевых методических рекомендаций по разработке стратегий развития для студентов, предпринимателей, руководителей органов власти и управления.

Для читателей книги автор хотел:

- уточнить некоторые формулировки и определения, используемые при разработке стратегий;
- избавить от стереотипов, часто возникающих при разработке стратегических документов;
- поделиться опытом лучшей мировой практики и собственным опытом принятия стратегических решений на уровне малого и среднего бизнеса, муниципальных образований, региональных и федеральных программ;
- предложить несколько апробированных эффективных методов разработки и реализации креативных стратегических планов и программ.

2. Стратегия и тактика

Стратегическое планирование часто отождествляют с долгосрочным, хотя еще в советских учебниках разграничивали тактические планы, в которых заданы либо ресурсы, либо цели, и стратегические решения, в которых и ресурсы, и цели являлись переменными величинами. Проиллюстрировать это различие легко на следующих примерах методов, используемых для разработки стратегий.

Метод сценариев. Курица, получая ежедневно корм, на основе сложившегося тренда построила оптимистичный долгосрочный сценарий своей жизни, но у хозяйки уже был стратегический план: приготовить куриный бульон на ужин.

Метод Ходжи Насреддина. Неважно, что написать в долгосрочной стратегии, поскольку к окончанию срока либо шах, либо ишак, либо разработчик не смогут подтвердить, что стратегия была верной.

Экспертный метод. Исходным пунктом разработки очередной стратегии является сохранение собственной «пятой точки» экспертов в правящей элите, чтобы позвали участвовать в разработке следующей стратегии.

Казачий метод. В условиях постоянных войн казак редко доживал до победы, но всегда мечтал о будущем тех, ради кого он воевал, даже после своей гибели.

Стратегия позволяет рассматривать более широкий спектр альтернатив развития и опирается на креативные методы для реализации этих альтернатив.

Дизайн пропорций. Планирование — деятельность по поддержанию пропорций, дизайн — составление планов и проектов. Инженеры поддерживают технические пропорции, дизайнеры — пропорции пространства, цвета, звука. Экономисты стремятся соблюсти пропорции в воспроизводстве материальных, трудовых, финансовых ресурсов, обороте денежных средств и цен. В построении будущей стратегии разные экономические теории отдают приоритет разным пропорциям.

В системе уравнений, описывающих состояние экономики, задавая одни переменные, можно получать значения других переменных:

- если задано распределение материальных благ, то легко вычислить пропорции бюджета, денег и цен, обеспечивающих их сбалансированность;
- если определены финансовые пропорции, то при разных ценах они могут выполняться при разных вариантах пропорций в производстве и распределении материальных благ;
- регулирование только денежной массы способно обеспечить еще большее количество вариантов сбалансированного состояния экономики при разных уровнях инфляции;
- регулирование цен может создавать дисбалансы и дефицит материальных благ.

Недостатки пропорциональности, сохраняющиеся при одностороннем предпочтении одних переменных по сравнению с другими, можно обойти, используя более современные представления о дизайне экономических механизмов, — пропорциях, определяющих правила экономического поведения, позволяющих добиться нужных пропорций в состоянии экономики.

Табл. 2.1 Теоретические основы планирования

Пропорции	Формальное описание	Авторы
Материальные балансы	$X = AX + Y$	Маркс, Леонтьев
Финансовые балансы	$CX = DY$	Кейнс
Денежные потоки	$VM = PX$	Фридман
Ценообразование	$P = P(X, C, D)$	Неоклассики
Дизайн экономических механизмов	$\Psi(X, Y, M, V, C, D, P) = 0$	Эрроу, Гурвиц, Майерсон, Маскин

3. Моя стратегия 2030: «Любовь к малой Родине + Глобальная конкурентоспособность»

Все стратегии начинаются с деклараций о том, что в них учтены интересы будущих поколений. На практике эти интересы, чаще всего, никто не выявляет и не анализирует. В рамках форума «Позитивной экономики», состоявшегося в Ростове-на-Дону в июне 2016 года, было получено более 1,5 тысяч ответов на вопросы анкеты «Я и Мир в 2030»⁴, которые позволяют увидеть мир взглядом молодежи, которая будет жить в этом будущем.

Молодежь в равной степени связывает свое будущее с Югом России и готова работать в других городах и странах. В будущем конкурентные преимущества Юга России: климат, географическое положение, инфраструктура, диверсифицированная экономика и предпринимательский дух, — будут востребованы в глобальном мире, который станет более открытым для проявления своих способностей, обмена знаниями и использования лучшей мировой практики на локальных рынках.

Молодежь мечтает работать в творческих сферах (в образовании, науке, культуре), управлять финансами и государством. Эти желания молодых не совпадают с существующей сегодня структурой занятости, когда треть работников трудятся в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве, а доля занятых в сельском хозяйстве на Юге почти вдвое выше, чем в среднем по России. Но реализовать свои креативные замыслы молодежь сможет, если будет использовать конкурентные преимущества Юга России. Работа в самых инновационных сферах и креативных секторах (космонавтике, ИТ, нано-технологиях, биоинженерии) всегда позволяет найти приложение новых идей для цепочек увеличения стоимости продукции агрокомплекса Юга России, снижения затрат на производство продуктов питания.

Что касается управления государством и финансовыми потоками, то сегодня эффективность бизнеса в разных секторах на Юге России все еще в 3-5 раз ниже лучшей мировой практики. Локализация этой практики, как свидетельствует уже имеющийся опыт многих

4. http://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/CI_MeTheWorld_sm.pdf

предпринимателей Юга России, позволяет получить финансовый результат, сопоставимый по доходности со спекулятивными рынками. На горизонте до 2030 года инвестиции в локализацию останутся весьма эффективными. Приобретенный опыт трансформаций (непрерывных инноваций) сохранится востребованным и на более далекую перспективу, и на других рынках других стран. Кроме того, в процессе локализации южане всегда сами улучшают мировую практику.

Желание молодежи стать предпринимателем, работодателем, квалифицированным специалистом станет ключевым фактором развития собственного бизнеса, управления предприятием, власти.

В будущем мире бизнес изменит свою модель и станет более социальным:

- государство вынуждено будет передать на аутсорсинг социальным предпринимателям многие свои функции;
- возрастет роль товаров и услуг коллективного пользования, которые нужны всем, и платить за которые не хочет никто;
- насыщение спроса традиционными товарами заставит продавать не просто товары, а коллективные сервисы для разных групп потребителей.

Молодежь в своих планах пока еще рассчитывает на государство, но уже готова участвовать в решении социальных проблем. Гражданское общество начинается с самосознания каждого гражданина: «Государство — это я!», а решение любых проблем: технических, финансовых, социальных, педагогических — всегда и везде связано с переходом к новым технологиям, поэтому гражданское общество должно быть не только компетентным, но и креативным. Способность к инновациям включает не только генерацию идей, но и получение конкретных результатов.

Молодежь будет финансово грамотной, способной самостоятельно принимать инвестиционные решения, взаимодействовать с банками, финансовыми компаниями, другими участниками рынка для реализации своих проектов и эффективного управления своими сбережениями.

В будущем мире молодежь волнуют проблемы экологии и межгосударственных конфликтов; с техногенными рисками и социальными конфликтами будут справляться с помощью креативных решений.

Свои стратегические планы молодежь Юга России уверенно реализует, стремясь получить образование не только в регионе, но и в столице и даже за рубежом. Семья и дети (не меньше двух!) остаются для молодежи основной ценностью.

Банк «Центр-инвест» организовал конкурс среди ВУЗов и молодых аналитиков по об-

работке анкет «Я и Мир в 2030». 19 ноября 2015 состоялась церемония награждения победителей конкурса «Моя стратегия 2030» под девизом «Любовь к малой родине + глобальная конкурентоспособность», инициатором которого стал банк «Центр-инвест». Из поступивших 35 заявок из 10 вузов Юга России были выбраны 10 лучших работ, которые прошли во второй отборочный этап конкурса. 3 победителя конкурса получили денежный приз от банка «Центр-инвест»⁵.

Обобщая результаты анкетирования можно сформулировать целевую модель поведения молодежи Юга России в 2030 году: «Любовь к малой Родине + Глобальная конкурентоспособность» и предложить следующий шаблон для реализации этой стратегии (Табл. 3.1).

Мероприятия в таблице согласованы между собой так, чтобы компенсировать риски и усилить позитивные обратные связи. На основе шаблона возможно построение других вариантов за счет взаимосогласованного изменения приоритетов, последовательности шагов и мероприятий стратегии.

⁵<http://positiveforum.ru/mystrategy>

Табл. 3.1 Моя стратегия 2030:
«Любовь к малой Родине + Глобальная конкурентоспособность»

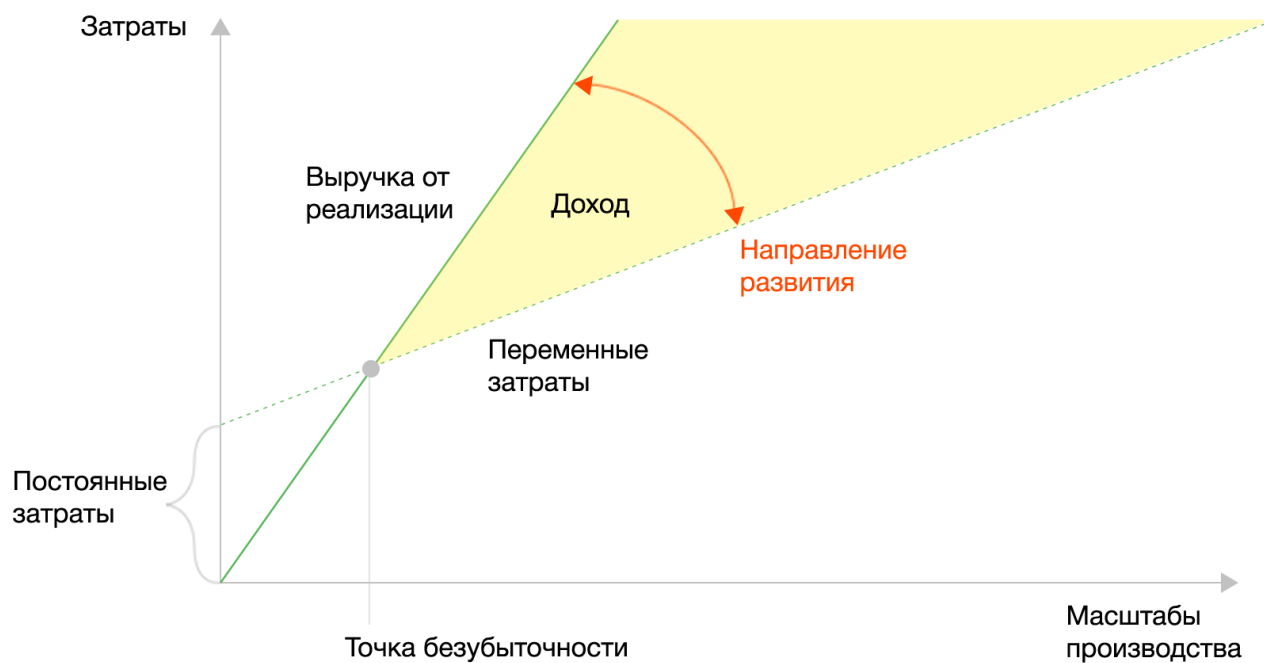
	Планы и проекты	Кредит	Финансы	Маркетинг	Социальная защита	Цены	Институты
Планы и проекты	Самооценка своей глобаль- ной конку- рентоспособ- ности	Поиск всех источников инвестиций	Рост бюджетных доходов от инвестиций	Международный маркетинг проек- тов инфраструк- туры	Подготовка кадров, конкурентоспо- собных на глобальных рынках	Используй- вание разницы внутренних и мировых цен	Локальные кластеры и сети модернизации
Кредит	Представление бизнес-плана	Кредитование эффективных проектов	Гарантии по кредитам	Привлечение всех источников инвестиций	Социальная ответственность заемщика	Распределение рисков кредитования	Местные сбережения в местные инвестиции
Финансы	Анализ вариан- тов софинан- сирования проектов	Комбини- рование схем кредитования	Управление ликвидностью	Финансирование маркетинга всех проектов	Минимальное гарантированное финансирование социальных обязательств	Управление ценовыми рисками при бюджетировании	Управление денежным оборотом в регионе
Маркетинг	Проекты развития инфраструктуры	Международные стандарты кредитования и Start-up	Финансовые схемы ГЧП	Развитие современной инфраструктуры	Развитие социальной инфраструктуры	Прозрачные тарифы на услуги инфраструктуры	Новые схемы управления инфраструктурой
Социальная защита	Экологическая и социальная экспертизы проектов	Кредиты на образование	Рост доходов от модернизации	Модернизация социальной инфраструктуры	Освоение лучшей мировой практики соци- альной сферы	Регулирование спекулятивных отклонений цен	Прозрачность инфраструктур- ных компаний
Цены	Управление рисками проектов	Кредитные продукты для внешней торговли	Получение доходов от замещения импорта	Рост участия во внешней торговле малых и средних предприятий	Компенсации цен социально незащищенным слоям	Ориентация на долгосрочные тренды цен глобальных рынков	Конкуренция торговых площадок
Институты	Модернизация диверсифициро- ванной экономики	Замена кредитов инвестициями с рынка	Рост доходов за счет рентабельности	Создание конкуренции в инфраструктуре	Конкурсный отбор кадров на всех уровнях управления	Рыночное цено- образование во всех сегментах экономики	Достойное место в сетях глобальных рынков

4. Стратегия малого бизнеса.

Для реализации своей Стратегии 2030 надо представить свою жизнь как бизнес-процесс, в котором желаемые результаты должны превышать затраты для их достижения.

Крупный бизнес добивается такого превышения только при больших масштабах производства. Малый бизнес должен быть эффективным изначально.

Рис. 4.1



Секрет успеха малого бизнеса: знание своего бизнеса, своих рынков, своих преимуществ на этих рынках и собственная стратегия развития. На вопрос «С чего начать?» достаточно честно описать свой профиль:

Табл. 4.1 Стратегия моего бизнеса. Шаг 1

Знаю:	
Умею:	
Могу:	
Хочу:	

Любой бизнес включает в себя управление производством, маркетингом, финансами и персоналом. В каждой из сфер управления важно знать сильные, слабые стороны, возможности и угрозы. Для этого используется стандартная процедура SWOT — анализа: (Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы)).

Табл. 4.2 Стратегия моего бизнеса. Шаг 2

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Производство			
Маркетинг			
Финансы			
Персонал			

Стратегия малого бизнеса — это комбинация управленческих решений, позволяющая использовать сильные стороны и возможности в каждой сфере для компенсации слабых сторон и угроз. Начиная с самой сильной стороны, следует честно оценить слабости и угрозы и предложить компенсирующие решения за счет другой. Тогда в строках таблицы будут фигурировать мероприятия, поддерживающие главные шаги, указанные в диагональном элементе, а по столбцам таблицы — позитивные последствия этих шагов

для других сфер управления бизнесом. Для построения сбалансированной стратегии первый раз требуется примерно неделя размышлений и анализа разных комбинаций.

Табл. 4.3 Стратегия моего бизнеса. Шаг 3

Сферы управления	Производство	Маркетинг	Финансы	Персонал
Производство				
Маркетинг				
Финансы				
Персонал				

Для генерации и принятия решений в каждой сфере управления разработаны свои табличные формы.

Маркетинговая стратегия предполагает перебор различных вариантов сегментов рынка, реализуемых продуктов и сопутствующих услуг, вариантов цены предложения, каналов реализации продукта и системы стимулов для его продвижения.

Табл. 4.4 Маркетинговая стратегия

Сегмент рынка	Продукт	Цена	Каналы распределения	Стимулы
<i>Родные и близкие</i>				
<i>Друзья, знакомые, соседи</i>				
<i>Жители района, города, предприятия</i>				
<i>Иногородные потребители</i>				
<i>Международные партнёры</i>				

План производства — это детальное описание трансформации всех используемых ресурсов в конечный результат. Сравнение с бизнесом конкурентов позволяет лучше понять свои преимущества и слабые стороны.

Табл. 4.5 План производства

	Технология		Преимущества	
	Старая	Новая	Δ	%
1. Продукция				
— по видам				
2. Ресурсы				
— земля				
— здания и сооружения				
— машины и оборудование				
— сырьё и материалы				
— персонал				
— информация				

Эффективность в несколько процентов характерна для бизнес-идей на уровне рационализаторских предложений, и только по-настоящему инновационный бизнес демонстрирует рост эффективности в разы.

Персонал. Каждый человек бесценен, но сотруднику можно платить только из доходов от реализации, и здесь важно определить не только общую сумму, но и ее распределение на обязательную, стимулирующую часть и социальный пакет.

Табл. 4.6 Оплата труда

Базовая часть	Стимулирующая часть	Социальный пакет
Ст. 133 ТК РФ Ставка Оклад	Повременная Сдельная Бонусы Подряд Аренда Участие в прибылях Аутсорсинг	Обучение Отдых Лечение

Финансовая стратегия требует согласования трех документов: баланса (какие ресурсы в каких активах представлены на определенную дату), отчета о прибылях и убытках (эффективность бизнеса за определенный период) и движения денежных средств (поступление и расход денежных средств на каждый момент времени). Принимаемые при этом решения касаются структуры источников бизнеса (собственные и заемные), финансовой дисциплины (по срокам, источникам поступлений, направлениям платежей), эффективности затрат.

Табл. 4.7 Финансовая стратегия

Баланс	Отчёт о движении денежных средств	Отчёт о прибылях и затратах
Актив 1. Внеоборотные активы 2. Оборотные активы, в т.ч.: 2.1. Запасы 2.2. Дебиторская задолженность 2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения Пассив 3. Капитал и резервы 4. Долгосрочные обязательства 5. Краткосрочные обязательства	1. Остаток денежных средств на начало отчётного года 2.1. Поступление 2.2. Выбытие 3. Остаток денежных средств на конец отчётного периода	1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг 2. Полная себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг 3. Прибыль от продаж

Стратегия инвестиций. Если стратегия своего бизнеса требует длительного времени, то придется сравнивать затраты «сегодня» с результатами «завтра». Для этого и затраты, и результаты каждого года надо дисконтировать, то есть разделить на коэффициент условной стоимости денег в разные моменты времени. Чаще всего в качестве коэффициента дисконтирования используют накопленную инфляцию, ставку по депозитам или другим рыночным инструментам.

Табл. 4.8 Стратегия инвестиций⁶, (млн рублей)

Годы $t = \{0 \div 3\}$	0-й	1-й	2-й	3-й
Инвестиционные затраты	2	1		
Выручка от реализации	2,6	5,5	10	15
Оплата расходов	2,5	3,5	6	7
Поток наличности	-1,9	1	4	8
Ставка процента (инфляция, риск, ставка депозита) = 10% , $r = 0,1$				
Коэффициент дисконтирования $1/(1+r)^t$	1	0,91	0,82	0,75
Чистый дисконтированный доход	-1,9	0,9	3,3	6
Чистый приведенный доход	-1,9	-1	2,3	8,3
Внутренняя норма доходности			74%	127%

В приведённом примере инвестиции достигают безубыточности уже на 2-й год, а за 3 года возвращают сумму в 2,8 ($8,3/(2+1) = 2,8$) раза больше первоначально сделанных инвестиций. При ставке процента 10% хранение этих денег на депозите (инвестиции их в ценные бумаги) принесло бы доход за 3 года только в размере 29%.

6. Инвестиционная деятельность на приватизированном предприятии. — Ростов н/Д, РГЭА, 1995.

Управление рисками. Даже самый успешный бизнес существует в определенной среде, и следует учитывать риски взаимодействия с окружающим миром. Для этой задачи также удобно воспользоваться SWOT-анализом.

Табл. 4.9 Управление рисками

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
«низкий старт»	ограниченный рынок	выход в большой бизнес	полная утрата бизнеса
высокая эффективность	ограниченные возможности роста	сбалансированный рост	рост в тупиковом направлении
гибкость	зависимость от рынка	«своя ниша» на растущем рынке	конкуренция
самостоятельность	отсутствие «крыши»	реализация своих способностей	беззащитность

Новая стратегия малого бизнеса. Забегая вперед, укажем еще на некоторые аспекты продвижения новых современных представлений о малом бизнесе. Традиционные стереотипы о малом бизнесе обычно сводятся к тому, что малый бизнес — неэффективный, теневой, нуждается в поддержке государства и не сможет существовать в будущем глобальном мире.

Табл. 4.10 Стереотипы и новая идеология малого бизнеса

Стереотипы	Новая идеология
неэффективный	растет за счет эффективности
теневой	тень падает от чиновника
нуждается в поддержке государства	государству нужен малый бизнес
исчезнет в глобальном мире	быстрее адаптируется к глобальным переменам

В действительности, малый бизнес изначально должен быть эффективным, а не дожидаться эффекта роста масштабов. **Малый бизнес существовал всегда «при Александре Втором «Освободителе», при Александре Третьем «Миротворце», при Николае Втором «Кровавом»,... при Керенском»⁷ и даже при военном коммунизме и развитии социализме.** Тень на малый бизнес падает от плохих законов и неумных чиновников. Малый бизнес в этом случае впадает в анабиоз⁸. Поэтому стратегической задачей остается легализация малого бизнеса.

7. https://ru.wikipedia.org/wiki/Вице-президент_Фунт

8. <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/anabioz-malogo-biznesa.pdf>

Государственная поддержка малого бизнеса всегда и везде — это малый бизнес государственных чиновников, которые вначале создают невыносимые условия для малого бизнеса, а потом обеспечивают занятость своих коллег, занимающихся «господдержкой». О важности «господдержки» можно судить по простому тесту: «Что будет на следующее утро, после того, как будут решены все проблемы малого бизнеса?». Правильный ответ: «Будут уволены все, кто занимался поддержкой малого бизнеса».

Малый бизнес — основа социальной стабильности в обществе, потому что, если между галеркой и президиумом в партере нет малого бизнеса, то президиум и галерка меняются местами.

Пока внутри страны продолжается дискуссия о роли и месте малого бизнеса, лучшая мировая практика сформировала новейшую идеологию роли малого бизнеса в современном мире. В отличие от рыночных стереотипов о стирании различий между крупным и малым бизнесом (и вытекающих из этого единых подходов к регистрации, учету, налогообложению малых и крупных предприятий) новейшая идеология делает упор на эксклюзивность малого бизнеса, который должен создавать новые технологии, а не множить рабочие места на устаревших производствах. На смену конкурентной борьбе свободных предприятий должно прийти сотрудничество малых предприятий в рамках одной сети и экосистемы, и конкуренция между такими экосистемами. Финансовая господдержка дезориентирует рынок, создает условия для коррупции, поэтому ей на смену должны прийти предпринимательские проекты на принципах аутсорсинга: консалтинга, субконтракта, бухгалтерского учета, маркетинга, подготовки кадров, юридической помощи на основе устойчивой социальной ответственности бизнеса. В этом случае с помощью малого бизнеса можно повысить эффективность бюджетных расходов, в том числе, за счет развития социального предпринимательства, и сократить налоговое бремя для предприятий и населения.

Табл. 4.11 Новейшая идеология малого бизнеса в современном мире

«Рыночный» подход	Новейшая идеология
Стирание различий крупного и малого бизнеса	Эксклюзивность малого бизнеса
Создание рабочих мест	Создание новых технологий
Конкуренция свободных предприятий	Сотрудничество малых предприятий
Отказ от господдержки	Устойчивая социальная ответственность бизнеса
Сокращение налогового бремени	Эффективность бюджетных расходов

В экономические кризисы, когда вымирают мамонты транснациональных монополий, а их спасение оказывается непосильным для бюджетов многих стран, все более популярным становится взгляд на малый бизнес не как на фактор потенциального роста, а как на генофонд предпринимательства. В результате взаимодействия малых предприятий на генетическом уровне на валежнике из стволов старого экономического леса начинает формироваться подлесок будущей экономики. Именно кризисы дают импульс для такого сценария развития, для проявления возможностей у нового поколения предпринимателей, их взаимодействия и создания нового делового климата.

Табл. 4.12 Концепция экосистемы малого бизнеса

Стереотипы	Концепция экосистемы
Предпринимательство — один из факторов роста экономики	Предпринимательство — создание новых генетических форм бизнеса
Рецепты предпринимательства могут легко копироваться	Точной копии получить нельзя — происходит взаимодействие генов
Кризисы подрывают предпринимателей	Кризисы создают новые возможности для новых форм предпринимателей
Предпринимательство зависит от делового климата	Деловой климат формируют сами предприниматели
Правительство должно субсидировать рост предпринимателей	Гораздо важнее создать условия взаимодействия предпринимательских экосистем

Что мешает и что надо сделать, чтобы на смену риторике о поддержке предпринимательства перейти к новой экосистеме?

Не только общественное мнение, но и менталитет крупных компаний рассматривает малый бизнес как второстепенных партнеров. Крупные компании в своём величии инстинктивно боятся новых игроков на рынке и вместо субконтрактации, развития своей сети малых предприятий — партнеров, воздвигают новые барьеры для удовлетворения своих низменных потребностей в услугах теневой экономики. У каждой естественной монополии, желающей сохранить себя в будущем мире, в корпоративной стратегии должна быть собственная публичная, прозрачная программа работы с малым бизнесом.

Вместо конструирования новых механизмов поддержки надо вовлекать предпринимателей в решение реальных проблем экономики, повышение разнообразия альтернативных вариантов выхода из кризисных ситуаций. Каждый предприниматель может выступать в роли новатора, генерирующего риски, инвестора для рискованных начинаний, наставника для других предпринимателей, исследователя для крупных корпораций, промоутера для завоевания новых рынков, покупателя новых услуг и рискованных начинаний.

Ближайшая задача — привлечь малые предприятия, в том числе на базе ВУЗов, для подготовки обзоров лучшей мировой практики в разных секторах экономики, государственном управлении, решении социальных проблем. Все эти предложения могут остаться просто призывами, если сами предприниматели не активизируют свое взаимодействие в рамках своих экосистем для решения задач стратегического развития, которые должны иметь локальную привязку.

Предпринимательская экосистема объединяет компании, ВУЗы, НИИ, людей из этих организаций. Сети инженеров, наставников, венчурных капиталистов, законодателей, бухгалтеров — это важные каналы для диффузии информации о клиентах малого бизнеса и о состоянии рынка. Обмен идей внутри сети облегчает транзакции, а предприниматели, прежде чем начать бизнес, оценивают жизнеспособность экосистем: наличие талантливых людей, доступность клиентов и поставщиков, взаимопонимание партнеров по бизнесу. Более того, предприниматели вынуждены сами разрабатывать стратегию своей экосистемы.

5. Стратегия экосистемы.

Экосистема — это минимальный набор участников, факторов и результатов, необходимых для непрерывного воспроизводства бизнеса. В зависимости от характера бизнеса участниками могут быть сотрудники, клиенты, партнеры и социальные группы местного сообщества и из других стран, участники глобальных рынков. Минимальный набор факторов включает производственные, материальные, трудовые, интеллектуальные, природные ресурсы, инфраструктуру. При непрерывном воспроизводстве в экосистеме результаты бизнеса в конечном счете должны трансформироваться в воспроизведенные ресурсы. Поэтому при разработке стратегии экосистемы необходимо уметь анализировать и принимать стратегические решения о тенденциях и взаимосвязях, механизмах взаимодействия между пропорциями и темпами развития экосистемы.

Стратегия экосистемы заставляет рассматривать свой бизнес как элемент системы более высокого порядка. В бизнесе, как и в любви надо «ревновать не к соседу, а к Копернику⁹». Более того, самоанализ на основе экосистемы позволяет увидеть более широкий круг результатов своей деятельности с точки зрения долгосрочного развития условий своего бизнеса — природных, социальных, материальных, финансовых, трудовых, интеллектуальных — и взять на себя ответственность за их воспроизводство.

Таким образом, стратегия развития экосистемы связана со стратегией собственного развития, поскольку требует:

- взглянуть на себя со стороны;
- оценить долгосрочные последствия своих действий;
- учесть более широкий спектр альтернатив;
- оценить риски и преимущества взаимодействия с участниками экосистемы;
- выбрать наиболее эффективное и социально ответственное сочетание затрат и результатов для всех участников экосистемы.

9. https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2012/04/19/revnovat_nado_k_koperniku_a_ne_k_sosedu_vasilij_vysokov

Идеально, когда экосистема совпадает с целым миром, но в порядке первого приближения можно рассматривать в качестве экосистемы свое муниципальное образование, город или регион. Жизнь и бизнес всегда привязаны к конкретному месту и связаны с имеющимися в регионе ресурсами, инфраструктурой, потреблением, формированием и распределением доходов.

Анализ тенденций и взаимосвязей. Самое первое представление о региональной стратегии можно сформировать, рассмотрев тренды каждого фактора развития $\mathbf{X}(\mathbf{t})$ и взаимосвязи между ними. Для этого достаточно использовать следующие показатели:

— абсолютное значение фактора в момент $\mathbf{t}$ $\mathbf{X}_t$

— абсолютный прирост $\Delta \mathbf{X}_t = \mathbf{X}_t - \mathbf{X}_{t-1}$

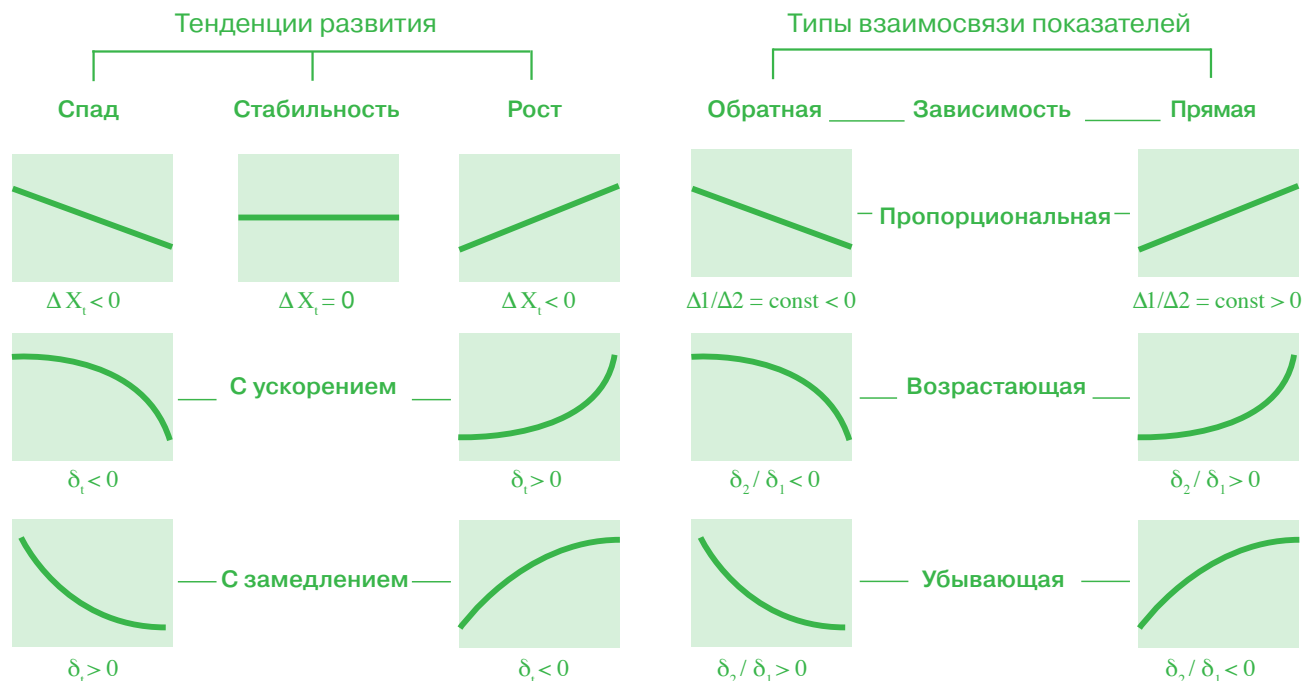
— темп роста $\mathbf{ТР} = \mathbf{X}_t / \mathbf{X}_{t-1}$

— темп прироста $\mathbf{ТП} = \Delta \mathbf{X}_t / \mathbf{X}_{t-1}$

— изменение прироста $\delta_t = \Delta \mathbf{X}_t - \Delta \mathbf{X}_{t-1}$

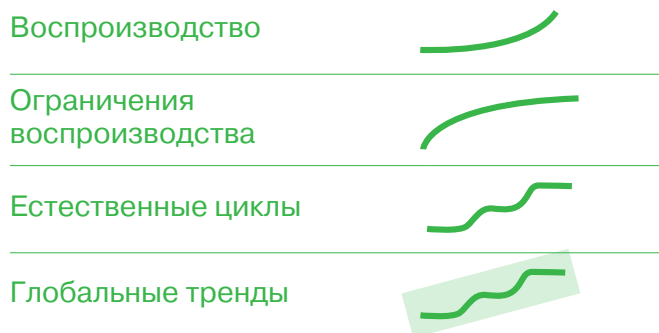
С их помощью можно установить характер изменений в экономике региона и выявить основные диспропорции и проблемы, которые предстоит решать в будущем.

Рис. 5.1 Основные типы тенденций и взаимосвязей



Уверенность в том, что проблемы будут решены, вытекает из общего механизма развития.

Рис. 5.2 Основные типы тенденций и механизмов развития



Развитие (рост с ускорением) — естественный процесс воспроизводства, протекающего в нормальных условиях, характерный не только для экономики, но и для населения, экологических популяций. Если на пути воспроизводства появляются ресурсные и другие ограничения, то наблюдается рост с замедлением, система приходит в равновесие с окружающими условиями. Выход на новую траекторию роста сопровождается сменой технологий, которая воспринимается как кризис. Поскольку технологические изменения происходят непрерывно, то на среднесрочном интервале можно наблюдать циклические волны, связанные с обновлением оборудования, инфраструктуры, квалификацией кадров. На более длинном временном промежутке эти циклы выглядят уже как глобальные тренды непрерывного воспроизводства. Не следует отчаиваться, если при разработке стратегии для своего региона выяснится, что имеет место замедление роста, либо фаза цикла требует замены технологий. Наоборот, неудовлетворённость состоянием или трендом развития — хороший стимул для креативных стратегических решений.

Взаимосвязь темпов и пропорций. Имеющийся набор ресурсов **Х** можно использовать для конечного потребления **П** и накопления **Н**:

$$\mathbf{X} = \mathbf{П} + \mathbf{Н}$$

Масштабы накопления **Н** определяются потребностями в увеличении ресурса:

$$\mathbf{Н} = \mathbf{k} * \Delta \mathbf{X},$$

где **k** — коэффициент, показывающий затраты инвестиций для прироста единицы ресурса, обратный коэффициент **1/k** — это показатель эффективности инвестиций.

Напомним, что темп прироста считается по формуле: **ТП** = $\Delta \mathbf{X}_t / \mathbf{X}_{t-1}$. Соответственно, в

предыдущем уравнении легко провести подстановку:

$$X = \Pi + k * TP * X$$

Разделив обе части равенства на объём ресурсов, получим, с одной стороны, структуру их использования:

$$1 = c + k * TP,$$

где: **c** — это доля ресурса, направляемая на потребление (**c = Π / X**).

Окончательно получаем взаимосвязь темпов от пропорций распределения ресурса:

$$TP = (1 - c) / k.$$

Таким образом, темпы прироста ресурса обратно пропорциональны доли потребления **c** и прямо пропорциональны эффективности инвестиций **1/k**.

Для разных видов ресурсов — материальных, природных, трудовых, финансовых — эти выводы о взаимосвязи темпов роста и пропорций могут формулироваться в других терминах, но общее правило экономического роста требует экономно и эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Важно в экосистеме найти «ген», который отвечает за рост и воспроизводство ресурсов.

Попробуем рассчитать приведенные показатели, используя данные Федеральной службы государственной статистики¹⁰ о национальных счетах регионов Юга России. Следует учесть, что если предположить отсутствие внешних связей региона, то показатель **f = (1 - c)** отражает долю накопления в объеме ресурсов.

Табл. 5.1 Темпы и пропорции субъектов Юга России, в среднем 2007–2013

	РФ*	ЮФО*	СКФО*	КК*	ВО*	РО*	СК*
Темпы прироста (ТП) валового регионального продукта (ВРП),	2,9	4,3	5,2	5,5	1,4	4,1	3,5
Конечное потребление, в % к ВРП (c)	69	94	131	90	82	106	126
Фонд накопления, в % к ВРП (f)	26	39	29	53	27	29	26
Эффективность накопления (1/k), %	11	11	18	10	5	14	13

* Здесь и далее: РФ — Российская Федерация, ЮФО — Южный и СКФО — Северокавказский федеральные округа, КК — Краснодарский край, ВО — Волгоградская область, РО — Ростовская область, СК — Ставропольский край

10. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087050375

Результаты расчетов показывают, что увеличение доли накопления в валовом продукте на 1% дает прирост темпов роста экономики СКФО на 18%, а ЮФО и Российской Федерации — на 11%. Доля фонда потребления в ряде регионов превышает 100% ВРП за счет положительного сальдо межрегионального обмена.

Экосистема Юга России опережает рост российской экономики, и это является дополнительным стимулом для построения собственной креативной стратегии своего бизнеса в регионе.

Межрегиональный анализ и стратегия региона. Каждый бизнес имеет территориальную привязку к региону. Обозначим через X_{jr} объем бизнеса j (объемы производства, затраты ключевого ресурса, полученного дохода) в регионе r . Суммируя объемы по регионам и масштабы разных бизнесов j , мы получаем характеристики для разработки продуктовой стратегии:

$$X_j = \sum_r X_{jr}$$

Сумма этих же показателей по видам бизнеса позволяет проводить анализ стратегии территориального развития:

$$X_r = \sum_j X_{rj}$$

Рис. 5.3 Региональный аспект стратегического планирования



Кроме этого, можно рассмотреть роль региона в развитии сети каждого бизнеса:

$$\Lambda_{jr} = \mathbf{X}_{jr} / \mathbf{X}_j$$

и роль каждого бизнеса в стратегии комплексного развития региона:

$$\mu_{jr} = \mathbf{X}_{jr} / \mathbf{X}_r$$

Межотраслевой и межрегиональный анализ дает хороший повод для сопоставлений и принятия креативных решений о соответствии региона общим тенденциям, либо отклонениям от них. Примеры соответствующих сопоставлений для Юга России можно найти во многих работах¹¹.

Приведем здесь один из таких примеров. Росстат обычно публикует данные о структуре денежных доходов населения по регионам, в процентах к сумме доходов в каждом регионе. Южан часто обвиняют в том, что почти треть их доходов составляют так называемые «скрытые» доходы. По своему содержанию и по методике расчета «скрытая оплата труда наемных работников и смешанные доходы определяются балансовым путем условно как разница между суммарными расходами на все нужды домашних хозяйств, включая прирост их финансовых активов, и формально зарегистрированными доходами».

Табл. 5.2.1 Структура денежных доходов населения в 2012 г. в % к итогу

	РФ	ЮФО	СКФО	КК	ВО	РО	СК
Доходы от предпринимательской деятельности	8,6	4,3	17,5	12,7	15,2	10,3	13,9
Оплата труда	41,5	94	22,3	30,8	35,4	32,2	31,9
Социальные выплаты	18,5	39	18,3	16,9	23,6	21,9	20,7
Доходы от собственности	5,2	11	1,0	3,7	2,7	3,1	2,3
Другие доходы (включая «скрытые», от продажи валюты, денежные переводы и пр.)	26,2		40,9	35,9	23,1	32,5	31,2
Итого	100		100	100	100	100	100

11. <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/ikt.pdf>, <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/anabioz-malogo-biznesa.pdf>, http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/ug_rossii_protiv_crizisa.pdf, http://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/CI_TransformationBank_book_en_small.pdf

Табл. 5.2.2 Структура денежных доходов населения в 2012 г. в % к РФ

	РФ	ЮФО	СКФО	КК	ВО	РО	СК
Доходы от предпринимательской деятельности	100	114	151	135	123	93	118
Оплата труда	100	63	40	68	59	61	56
Социальные выплаты	100	86	73	84	89	92	82
Доходы от собственности	100	50	14	65	36	47	32
Другие доходы (включая «скрытые», от про- дажи валюты, денежные переводы и пр.)	100	100	116	125	61	97	87

Если же сравнивать доходы по отдельным видам, то картина выглядит иначе: доходы от предпринимательской деятельности на Юге выше, а оплата труда, социальные выплаты и даже доходы от собственности ниже средних по России. Другие доходы — это деньги россиян, приезжающих отдыхать на Юг. И пусть этих денег будет больше! Во всех регионах России.

Местное хозяйство и бизнес на территории. На каждой территории сосуществуют разные, но взаимосвязанные виды деятельности: бизнес и инфраструктура, крупные предприятия и малый бизнес, разные отрасли производственной инфраструктуры, производство и социальная инфраструктура. Взаимосвязь проявляется в том, что ресурсы каждого вида деятельности используются друг для друга. Наиболее простым способом описания таких взаимосвязей является межотраслевой баланс.

Если $\mathbf{X}$ — вектор масштабов производства каждого вида деятельности, межотраслевой баланс позволяет их согласовать с размерами производственного потребления и конечным использованием $\mathbf{Y}$ (включая потребление населением, накопление и вывоз). Поскольку производственное потребление пропорционально объемам производства, то используя матрицу коэффициентов прямых затрат $\mathbf{A}$, каждый элемент которой $\{a_{ij}\}$ показывает затраты продукции отрасли i на производство единицы валовой продукции отрасли j , баланс между разными отраслями описывается системой уравнений, которая в векторной форме выглядит достаточно просто:

$$\mathbf{X} = \mathbf{A} \cdot \mathbf{X} + \mathbf{Y}$$

Решение системы уравнений, благодаря свойствам матрицы коэффициентов прямых затрат $\mathbf{A}$, легко получить в общем виде:

$$\mathbf{X} = (\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1} \mathbf{Y} = \mathbf{B} \cdot \mathbf{Y},$$

где $\mathbf{B}$ — матрица коэффициентов полных затрат, каждый элемент которой $\{b_{ij}\}$ показывает затраты продукции отрасли i на производство единицы конечной продукции отрасли j .

Табл. 5.3 Отраслевая структура валовой добавленной стоимости субъектов Российской Федерации в 2012 г. (в текущих ценах, в процентах к итогу)

	Австрия ¹	РФ ²	РФ ³	ЮФО ³	СКФО ³	КК ³	ВО ³	РО ³	СК ³
	100	100	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1,7	3,9	4,2	10,3	13,3	9,6	10,2	11,2	10,4
Рыболовство, рыбоводство			23,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1
Добыча полезных ископаемых	23,2	29,6	11,2	2,9	0,8	0,6	5,9	1,0	0,8
Обрабатывающие производства			6,0	15,6	9,2	11,8	26,7	17,9	12,0
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды			17,3	3,1	3,4	2,5	2,5	4,9	5,6
Строительство	7,5	6,5	7,2	13,3	12,1	19,9	5,9	7,8	8,6
Транспорт и связь	6,0	8,2	10,2	11,4	7,5	13,6	9,5	9,8	9,2
Оптовая и розничная торговля; ремонт авто-транспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	17,3	20,6	18,2	16,9	21,0	16,9	15,2	19,7	21,1
Гостиницы и рестораны				1,9	3,5	2,7	0,6	1,4	2,5
Финансовая деятельность	23,8	16,1	0,6	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,5
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг			11,8	8,2	4,5	7,4	7,6	9,9	6,5
Образование	11,9	6,9	3,1	3,6	5,5	3,2	3,7	3,8	4,3
Здравоохранение и предоставление социальных услуг			4,0	4,6	5,8	4,5	4,3	4,6	7,3
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	9,5	8,2	5,6	6,3	11,7	5,2	6,3	6,3	9,8
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг			1,5	1,4	1,3	1,6	1,3	1,2	1,3
Деятельность домашних хозяйств			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

1. 2008, ВВП

2. 2012, ВВП

3. 2012, ВРП

Матрица **B** обладает замечательным свойством, ее можно представить в виде бесконечного сходящегося ряда:

$$\mathbf{B} = \mathbf{I} + \mathbf{A} + \mathbf{A}^2 + \mathbf{A}^3 + \mathbf{A}^4 + \mathbf{A}^5 + \dots,$$

что позволяет дать следующую интерпретацию взаимосвязей разных секторов экономики:

$$\mathbf{X} = \mathbf{B} * \mathbf{Y} = \mathbf{Y} + \mathbf{A} * \mathbf{Y} + \mathbf{A}^2 * \mathbf{Y} + \mathbf{A}^3 * \mathbf{Y} + \mathbf{A}^4 * \mathbf{Y} + \mathbf{A}^5 * \mathbf{Y} + \dots$$

То есть для получения конечной продукции **Y**, надо, кроме производства самой конечной продукции, произвести сырье и материалы, необходимые для производства **A*Y**, продукцию других отраслей для производства сырья и материалов **A²*Y**, и так далее, и так далее. Но в практических расчетах матричный ряд сходится очень быстро, поэтому достаточно рассчитать пропорции между производством и переработкой сельхозпродукции, крупным и малым бизнесом, отраслями инфраструктуры и другими секторами экономики.

Учет взаимосвязей между секторами особенно важен для моногородов, для планирования производственной и социальной инфраструктуры, формирования стратегий муниципально-частного партнерства.

Построение модели межотраслевого баланса возможно для небольших экосистем. Представление о межотраслевых взаимосвязях отдельных экосистем можно получить, сравнивая структуры валового внутреннего (ВВП) и валового региональных (ВРП) продуктов.

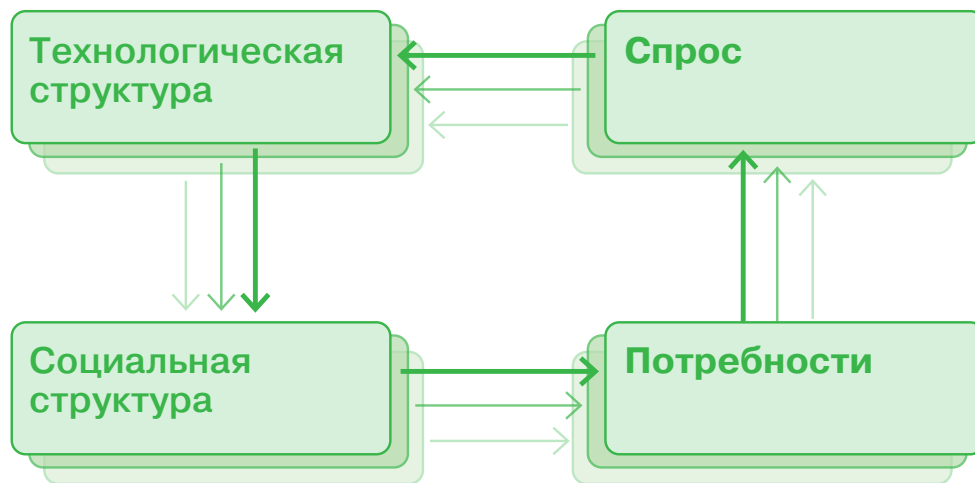
6. Стратегия социального развития

Социальная справедливость и эффективность. В современном обществе люди имеют равные права, но используют их с разной эффективностью. В результате, даже в самом демократическом обществе, со временем начинается социальное расслоение. Если в обществе существует сильная дифференциация доходов, то социальную стабильность приходится поддерживать с помощью силовых структур, в противном случае происходит социальная революция. Если в обществе доходы распределяются равномерно, независимо от личного вклада в общий результат, то снижаются стимулы к эффективному труду как у лентяев («зачем напрягаться, если и так всем поровну»), так и у эффективных сотрудников («почему я должен работать за лентяев?»). Однозначного решения проблемы социальной справедливости и эффективности не существует. Кроме чисто экономических подходов используются традиции, нравственные принципы, моральные стимулы и материальные наказания.

Социальное развитие. Каждое общество образует единство технологической и социальной структур. Периодически социальные элиты стремятся удовлетворить новые социальные потребности, нередко руководствуясь самыми благими намерениями. Такие стремления неизбежно требуют перехода к новым технологиям. Но для новых технологий нужна новая социальная структура. Таким образом социальные и индустриальные революции дополняют друг друга.

На микроуровне смена технологий чувствуется более эмоционально: при старой технологии «Я — начальник, ты — не факт...», а при новой технологии не факт, что я останусь начальником. Поэтому успешное инновационное развитие требует одновременно использования технического, финансового и социального инжиниринга.

Рис. 6.1 Социальное развитие



Проблема социального выбора. В большинстве систем управления считается, что принимаемое решение должно быть оптимальным. К счастью, в экономике таких оптимальных решений может быть много, поэтому экономику нередко определяют как «искусство свести концы с концами там, где концов не найти»¹².

Действительно, в **задаче производителя** в рамках производственных ограничений можно увеличивать выпуск и одного, и другого товара до определенного момента. Такую задачу решают технологии. Экономика начинается на границе технологического множества, когда увеличить выпуск одного товара можно только за счет сокращения выпуска другого. Информация о ценах позволяет производителю сделать однозначный выбор номенклатуры и ассортимента своей продукции. Но в долгосрочной перспективе никто в мире не знает, что важнее для страны: зерноуборочные комбайны или одноразовые шприцы.

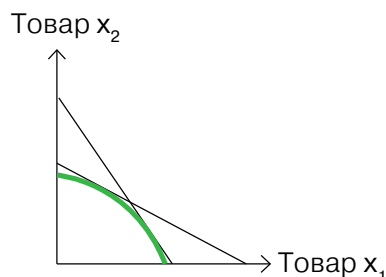
Аналогичным образом, в **задаче потребителя**, можно приобретать любые товары и услуги до момента исчерпания бюджета. Тогда на выбор начинают влиять цены, но никто не даст однозначного ответа при выборе приоритетов потребления: съесть последнее зерно или сохранить его для будущего урожая. В задаче **общего экономического равновесия** каждому равновесному состоянию (балансу спроса и предложения) соответствует свой уровень цен, и обратно, каждому уровню цен соответствует свое соотношение спроса и предложения. Проблема состоит в том, что таких состояний может быть много, и ни один Госплан, ни самый совершенный рынок не даст однозначного ответа: какое сбалансированное решение является однозначно лучшим. Отсутствие однозначного выбора хорошо исследовано в теории игр и наиболее широко известен результат К. Эрроу в его знаменитой теореме о невозможности «коллективного выбора»¹³.

12. В. В. Высоков. Дизайн экономических механизмов. <https://www.youtube.com/watch?v=x00Wu5v9dTA>

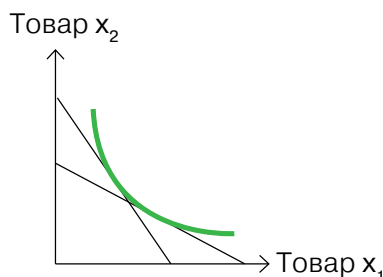
13. Kenneth J. Arrow, 1951, 2nd ed., 1963. Social Choice and Individual Values, Yale University Press. ISBN 0-300-01364-7

Рис. 6.2 Проблема выбора в экономике

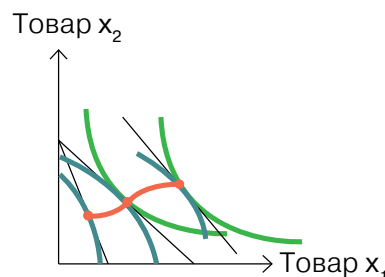
Задача производителя



Задача потребителя



Задача экономического равновесия



Эту же проблему оптимального выбора удобно проиллюстрировать на примере **задачи оптимального выбора жениха**. Рассмотрим случай при наличии двух критериев: умный и красивый, распределив претендентов: Иванова, Петрова и Сидорова на поле этих двух координат.

Можно использовать рейтинги, отдавая приоритет уму или красоте претендентов, можно придумать интегральный показатель, наконец, возможно сравнение с эталоном для оптимального выбора жениха. Но нет ни уверенности, ни гарантий, что выбор будет однозначно правильным. Попытки воспользоваться силой коллективного разума семейного совета тоже не гарантируют однозначного решения: приоритеты ближайших родственников могут не совпадать.

Важным следствием понимания механизма социального выбора является здоровое критическое отношение к любым рейтингам, в том числе и уважаемых международных рейтинговых агентств: оптимальных рейтингов не существует, всегда можно подобрать рейтинг для обоснования любого из существующих решений. Популярность разного рода рейтингов регионов, компаний также является шарлатанством, в лучшем случае — шоу-бизнесом.

Тот факт, что задачи социального выбора не имеют однозначного решения, не повод для пессимизма: «принять решение — значит смириться с перевесом одних обстоятельств над другими»¹⁴.

Социальное предпринимательство. О социальной ответственности бизнеса больше всего любят рассуждать социально безответственные чиновники, которые свою неспособность эффективно использовать собранные бюджетные деньги подменяют риторикой

14. А. Бирс. «Словарь Сатаны». <http://dd.pangyre.org>

Рис. 6.3 Задача оптимального выбора жениха



Задача коллективного выбора жениха

	Дочка	Мама	Бабушка	Семейный совет
Иванов	1	0	0	1
Петров	0	1	0	1
Сидоров	0	0	1	1

о необходимости социальных поборов с бизнеса на реализацию очередных спецпроектов. К счастью ситуация постепенно меняется в сторону лучшей мировой практики социального предпринимательства в силу ряда причин:

- в экономике возрастает роль общественных благ и услуг;
- предприятия отказываются от спекулятивных моделей бизнеса и включают в свои стратегии социальную ответственность за продукты, сохранность окружающей среды;
- недостаток бюджетных средств заставляет предприятия более активно участвовать в решении проблем образования, здравоохранения, культуры, спорта, в том числе и в рамках государственно-частного и муниципально-частного партнерства (ГЧП/МЧП);
- неэффективное использование бюджетных средств делает экономически оправданной реализацию предпринимателями социальных задач, стимулирует развитие социального партнерства.

Термин «PPP: public private partnership» (социально-частное партнерство) на русский язык переводят как государственное/(муниципальное)-частное партнерство (ГЧП/МЧП), что резко ограничивает возможности привлечения бизнеса для развития инфраструктуры. Законодательство о ГЧП/МЧП формируется очень долго, что лишний раз подчеркивает сложность согласования явных и неявных интересов партнеров. В проектах ГЧП/МЧП важно решить: а) проблему собственности и б) проблему софинансирования.

Если предприниматель на свои деньги построил дорогу, которой пользуются все, то как минимум надо гарантировать восстановление этой дороги после того, как кто-либо еще

(не важно, власть или бизнес) ее разрушит для прокладки теплотрассы, водопровода или какой-либо другой общественно значимой цели. Для таких случаев, не дожидаясь принятия подзаконных актов законов о ГЧП/МЧП, можно на муниципальном уровне просто обеспечить регистрацию построенной дороги и обязать участников всех последующих проектов восстанавливать разрушенное.

Дорога может строиться за счёт бюджета (стандартный госзаказ), на средства предпринимателей (благотворительность в чистом виде), возможно смешанное финансирование (бюджет, бизнес, местные сообщества). Каждый из участников может внести свой вклад сразу, с рассрочкой платежа, или выкупить готовый объект. В реализации ГЧП/МЧП проектов в мире накоплен огромный опыт, нам приходится ждать, когда законодатели найдут универсальную формулу компромиссов партнеров. К сожалению, пока еще имеющаяся инфраструктура ждать не может, а население уже и не хочет.

В рамках уже принятого законодательства реализация проектов ГЧП/МЧП требует проведения конкурсных процедур, если такие проекты инициируются органами власти. Если инициатива принадлежит бизнесу, который предлагает эффективные проекты, то проведения конкурса можно избежать, а значит и реализовать проект быстрее.

Современные технологии в строительстве дорог, теплотрасс, канализации, образовании, культуре, здравоохранении позволяют удовлетворить многие потребности общества с более высоким качеством и с меньшими затратами. Но государство боится оставить без работы своих служащих и чиновников, которые управляют учреждениями социальной инфраструктуры. Мировой опыт определил критерии и требования для социального предпринимательства, которые можно использовать и в наших условиях: 1) социальное предпринимательство должно решать социально значимую проблему, 2) на основе новых технологий, 3) обеспечивать масштабируемость, 4) гарантировать самоокупаемость и финансовую устойчивость предложенных решений и 5) соблюдать высокие моральные качества.

Честность — самый лучший актив социального предпринимателя, а бриллиантовая стратегия — непрерывное воспроизводство на основе лучшей мировой практики и взаимодействия с партнерами по экосистеме.

Различные стратегии на рынке социальных благ и услуг удобно классифицировать по критериям их адресности и создаваемого внешнего эффекта.

Табл. 6.1 Стратегии на рынке социальных услуг

	Тихо	Громко
Адресно	Благотворительность	Спонсорство
Всем	Социальное предпринимательство	Шоу-бизнес

7. Трансформационная стратегия

В стабильной экономике стратегию легко разрабатывать на основе анализа трендов. В переходной экономике строится траектория движения из исходного состояния в известное будущее. В современном мире изменения происходят очень быстро и **требуют быть не просто в тренде, не просто в авангарде, а в полной боевой готовности, причем, неизвестно к чему**. Жизнь в условиях постоянных кризисов становится нормой и требует адекватного управления и нового стратегического подхода. Такой подход получил название трансформационный¹⁵, и определяется как реализация креативных, социально ответственных решений проблем сегодняшнего дня в интересах будущих поколений (Transformational Business: Sustainable Solutions to Today's Development Challenges¹⁶).

Разработка стратегии в таких условиях заключается в выявлении новых вызовов и генерации креативных решений. В качестве примера приведем часть Стратегии «Глобальная конкурентоспособность клиентов банка «Центр-инвест»».

15. http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/CI_TransformationBank_book_final.pdf

16. <https://www.eiseverywhere.com/ehome/106516>

Табл. 7.1 Стратегия трансформаций банка «Центр-инвест»

Новые вызовы	Решения банка «Центр-инвест»
Анализ исходной ситуации	
Волатильность глобальных рынков	Укрепление своих позиций в регионе устойчивого развития — на Юге России
Стагнация в российской экономике	Использование преимуществ диверсифицированной экономики и предпринимательского потенциала Юга России
Неопределенность реформ финансовых рынков в России	Бизнес на основе модели трансформационного банкинга
Развитие продуктов	
Малый бизнес (МБ)	
Всплеск интереса спекулятивного банкинга к малому бизнесу	Модернизация МБ Юга России, реализация программ «Start up!», Молодежный бизнес России (IFBL), Бизнес-кредит для женщин, Предпринимательский всеобуч
Реализация программ энергоэффективности	
Низкая энергоэффективность российской экономики	Рост проектов на основании историй успеха кредитования проектов энергоэффективности
Неопределенность тарифообразования на энергоресурсы	Финансирование энергоэффективных проектов, инвариантных к тарифной политике
Декларация о новых подходах к ремонтам в сфере ЖКХ	Мультипликация историй успеха кредитования ремонтов многоквартирных домов
Слабое участие граждан в реализации программ энергоэффективности	Рост кредитования энергоэффективных проектов населения
Кредитование агробизнеса	
Исчерпание организационных факторов роста эффективности в агробизнесе	Кредитование модернизации агробизнеса
Низкая глубина переработки сельхозпродукции	Локализация программ кредитования углубления переработки, цепочек увеличения стоимости, продвижение продукции агробизнеса Юга России
Работа с сетевыми компаниями	
Проблемы сбора платежей крупных контрагентов (инфраструктура, налоговая служба, ВУЗы, государственные услуги)	Внедрение современных технологий сбора и проведения платежей
Работа с образовательными учреждениями	
Реформа образования в России	Платежи и расчеты учреждений образования, создание центров финансовой грамотности, управление Фондами целевого капитала, образовательные проекты в сфере начального, общего и специального образования
Работа с общественными и профессиональными объединениями	
Общественные и профессиональные объединения стремятся изменить свои модели и технологии	Организационная и финансовая поддержка локализации лучшей мировой практики
Развитие бизнеса клиентов	
Клиенты стремятся повысить эффективность своей деятельности до уровня лучшей мировой практики	Организационная и финансовая поддержка локализации лучшей мировой практики

Новые вызовы**Решения банка «Центр-инвест»**

Пакетирование услуг	
Все сферы деятельности клиентов нуждаются в модернизации	Многосторонняя поддержка локализации лучшей мировой практики на основе пакетирования услуг банка.
Операции с ценными бумагами	
Реформа рынка ценных бумаг	Работа с прозрачными продуктами на рынке ценных бумаг для реализации стратегии банка
Кредитование населения	
Население стремится повысить уровень жизни любыми способами	Продвижение устойчивых продуктов повышения уровня жизни клиентов
Развитие услуг	
Платежи и расчеты	
Смена технологий платежей и расчетов	Лидерство в локализации лучшей мировой практики платежей и расчетов
Привлечение вкладов и обслуживание платежей населения	
Новые технологии привлечения вкладов	Лидерство в локализации лучшей мировой практики привлечения вкладов
Поиск сфер инвестиций для сбережений населения	Разработка продуктов устойчивых инвестиций населения
Пластиковые карты, мобильный банкинг	
Новые технологии платежей и расчетов населения	Лидерство в локализации лучшей мировой практики платежей и расчетов
Развитие операций	
Стандартизация продуктов и услуг	
Постоянное обновление продуктов и услуг	Стандартизация и оптимизация продуктов и услуг
Развитие IT-систем и техническое обеспечение	
Постоянное обновление продуктов и услуг программного обеспечения	Развитие ко-инновационного партнерства по глобальному обновлению SAP for Banking. Плановое внедрение лучшей практики для ИТ, наиболее актуальных и перспективных сервисов. Развитие продуктов и услуг на основе обновляемого ПО
Рост требований к безопасности данных, бесперебойности обслуживания, надежности бизнес-процессов	Тестирование и мониторинг доступности, надежности, безопасности, бесперебойности услуг Банка. Современное техническое обеспечение для надежности бизнес-процессов. Новый резервный центр обслуживания данных
Широкий выбор вариантов технического обеспечения	Прозрачные конкурсные процедуры по критериям: цена, качество, сроки
Управление рисками	
Рост рисков банковской деятельности. Появление новых рисков и угроз, связанных, в том числе, с новыми продуктами, услугами и каналами обслуживания. Постоянное изменение регуляторной среды.	Непрерывное совершенствование систем принятия решений и мониторинга операций на основе лучшей мировой практики, новых стандартов банковского капитала и ликвидности — «Базель III». Учет рисков действий регулятора и контролеров.

Новые вызовы	Решения банка «Центр-инвест»
Внутренний контроль	
Усложнение операций и регуляторных требований	1. Аудит всех сфер деятельности банка с учетом изменяющихся экономических условий. 2. Своевременные организационные и нормативные изменения в соответствии с требованиями регуляторов и условиями рынка. 3. Непрерывное развитие процедур контроля и использования их результатов для принятия решений. 4. Проведение кросс-контролинга сотрудниками подразделений. 5. Участие в модернизации ИТ-системы.
Управление персоналом	
Повышение требований к работе персонала в устойчивом банке	1. Корпоративная культура банка. 2. Прозрачные процедуры карьерного роста на основе деловых и нравственных качеств менеджеров и сотрудников. 3. Непрерывное обучение персонала. 4. Активная социальная политика.
Рекламно-информационное обеспечение и социальные проекты	
Новые информационные технологии и пространства	1. Наполнение контента информационного пространства на основе новых технологий и агрессивного маркетинга устойчивого банкинга 2. Реализация социально-образовательных программ
Привлечение средств и структура капитала	
Дефицит ресурсов на финансовых рынках и рынках капитала	Органический рост и сбалансированное привлечение средств разных источников

Поскольку жизнь постоянно предъявляет новые вызовы, то надо заранее готовить креативные решения.

Трансформация кризиса. Рассуждения коллег-экономистов о «прохождении дна» и «стабилизации пика» кризиса уже перешли в жанр крылатых народных выражений. В этом жанре есть и другие мудрые мысли о кризисе, которые, к сожалению, реже цитируются.

*СТАГНАЦИЯ — период, когда начальство не знает, что делать, а подчиненные — чем заняться.
КРИЗИС — болезненный процесс избавления от вредной привычки получать МНОГО, БЫСТРО И ДЕШЕВО;*

- не первый, не последний, а очередной;
- бывает, но только в глупых головах;
- заканчивается, как только разработана своя программа посткризисного развития.

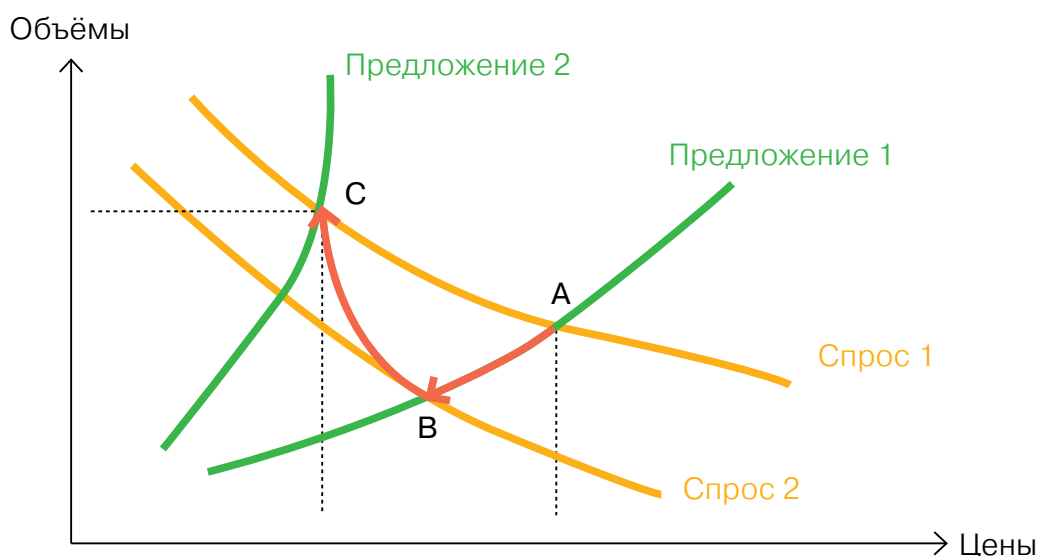
Даже самый глубокий кризис не бывает всеобщим.

Хватит ссылаться на глобальный кризис — у нас своей дури хватает!

Антикризисные принципы донских казаков.

Антикризисная динамика. Вести разговор о темпах надо в увязке с ценами. Кризис — это не когда денег не хватает, а когда аппетит пропал. Соответственно, в кризис сокращается спрос, и рыночное равновесие сдвигается из точки А в точку С (Рис. 7.1).

Рис. 7.1 Антикризисная динамика



Объёмные показатели (ВВП, объем продаж, выручка от реализации) на графике соответствуют площади прямоугольника, образуемого точкой равновесия с осями координат. Не стоит пытаться восстанавливать объемы на старой технологической базе. Равновеликий по площади прямоугольник (= восстановление объемных показателей) можно получить, предложив для восстановления упавшего спроса новые товары и услуги с более низкими ценами. Такой ситуации соответствует точка С на графике. В этом и заключается структурная перестройка, о которой так много говорили и большевики, и либеральные экономисты. Предприятия, которые первыми станут двигаться в этом направлении, «начинают и выигрывают». Те, кто с помощью господдержки пытается продлить жизненный цикл своего бизнеса, на самом деле продлевает его агонию.

Радостно осознавать, что, например, промышленность Юга России демонстрирует именно такую динамику: объемы растут выше, а цены производителей — ниже средне-российских.

Табл. 7.2

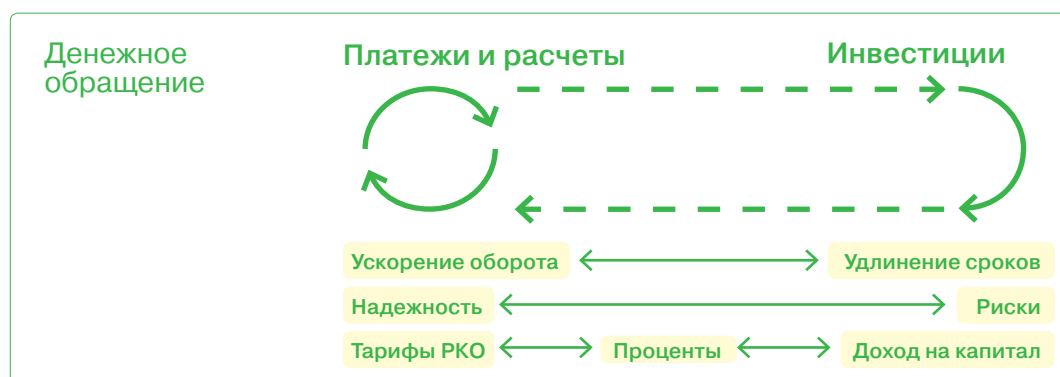
Темпы прироста, 9 месяцев 2015	РФ*	ЮФО*	СКФО*	КК*	ВО*	РО*	СК*
Промышленность	-3,2	3,9	5,0	-0,3	-2,1	28,7	8,1
Цены производителей	12,0	10,5	8,3	14,2	13,7	8,2	10,2

Еще один пример структурной перестройки и перехода к новым технологиям можно привести из опыта банка «Центр-инвест». Традиционная спекулятивная модель банкинга («мы покупаем и продаем риски») в кризис порождает спираль: вырастают риски — банк повышает ставки — заемщик берет более дорогой кредит для более рискованных проектов, получает дефолт — возвращает на баланс банка убытки — банк повышает оценку рисков...

Трансформационный бантинг требует от банка совместного с клиентом анализа и конкретных решений по снижению рисков, что позволяет снизить ставку по кредиту, клиенту успешно завершить проект, а банку — получить свою прибыль без увеличения затрат банка на резервирование.

Трансформация банковского бизнеса. До сих пор в учебниках можно встретить определение, что кредит — использование временно свободных денежных средств. Современные технологии платежей и расчетов не оставляют шансов для существования временно свободных даже «дневных» и «ночных» денег. Установленные законодательством гарантии вкладчикам, их право на досрочное погашение вклада, не позволяют даже срочные депозиты направлять на финансирования проектов с длинным сроком возврата денег. Таким образом, различия в скорости обращения денег для текущих расчетов и для инвестиций требуют разграничения их на балансах банков и финансовых институтов.

Рис. 7.2 Трансформация банковского бизнеса



Важно чтобы не банки, а население определяло, какую часть своих сбережений оно направляет на расчеты и платежи, а какую — на инвестиции: в акции «голубых фишек», зарубежных и национальных компаний, в ценные бумаги государства и муниципалитетов, в долевое участие в малом бизнесе детей и внуков. Банки должны не заманивать клиентов высокими ставками депозитов, а под роспись предупреждать о рисках инвестиций.

Стресс-тест для регуляторов. Пытаясь снизить риски банковской деятельности, международные и национальные регуляторы ужесточают требования к капиталу, ликвидности, вводят ограничения их деятельности, проводят разного рода стресс-тесты. В 2010 году мы провели стресс-тест для регуляторов, чтобы оценить стратегические перспективы финансовых рынков. Результаты были представлены на собрании Международного института финансов (IIF) по выработке рекомендаций для очередного саммита G-20.

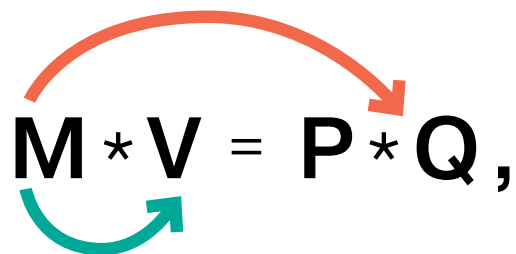
Перспективы финансовых рынков

- В посткризисной экономике банковский бизнес будет разделен между платежными системами и инвестициями;
- На каждой странице инвестиционного договора должно быть предупреждение о рисках как на пачке сигарет «Investments kills*»;
- В названии каждой фондовой биржи должно присутствовать слово «казино»;
- Рейтинговые агентства будут перерегистрированы в букмекерские конторы;
- Базельский комитет будет переименован в строительную компанию «Вавилонская башня 2, 3 и далее».

* инвестиции убивают

То, что в 2010 году воспринималось как шок, сегодня стало очевидным для большинства участников рынка. В странах с большим опытом финансовых кризисов уже вновь приняты решения, которые запрещают спекулятивные операции банков за счет средств вкладчиков и разделяют операции банков по кредитованию оборота и инвестиции по рискам, ставкам, срокам. Учитывая мировые тренды регулирования банкинга, новые стандарты Базельского комитета, банк «Центр-инвест» самостоятельно разделяет эти операции в своей работе, что позволяет избежать дополнительных рисков.

Новый монетаризм. Формула денежного обращения увязывает между собой количество денег **M**, скорость их обращения **V**, объем товарной массы **Q** и цены **P**:


$$M * V = P * Q,$$

The diagram shows the equation $M * V = P * Q$ with two curved arrows. A red arrow starts from the M and points to the P , representing the flow of money. A green arrow starts from the Q and points back to the V , representing the flow of goods.

Часто эту формулу используют для того, чтобы сократить денежную массу под предлогом борьбы с инфляцией. В кризис политика количественного смягчения, насыщение рынка ликвидностью позволили экономикам развитых стран осуществить структурную перестройку и быстрее адаптироваться к кризисным условиям, а инфляция является наиболее естественным инструментом перестройки структуры экономики при задержке структурных реформ.

Современные информационные технологии и многократно возросшая скорость обращения денег заставляют по-новому оценить роль денежной массы: если скорость обращения денег стремится к бесконечности ($V \rightarrow \infty$), то денежная масса может стремиться к нулю ($M \rightarrow 0$). **Е** — деньги потребуют **Е** — регулятора.

В середине 90-х годов во время кризиса неплатежей¹⁷, векселя банка «Центр-инвест» были самой надежной и ликвидной валютой в Ростовской области, поскольку банк сопровождал и обеспечивал их бесперебойное обращение. Современные информационные технологии позволяют обеспечить обращение взаимных обязательств участников регионального рынка и только за счет ускорения расчетов увеличить возможности финансирования местных бюджетов на треть.

Трансформация бизнес-модели. Для традиционных товаров спрос и предложение балансируется с помощью цен. Современная модель бизнеса базируется на постулате, что цены всегда сбалансируют спрос и предложение. По мере того, как удовлетворяются

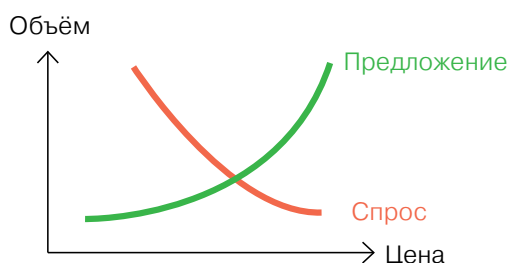
17. <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/neplateji.pdf>

спрос на основные товары и услуги для индивидуального потребления, возрастает спрос на общественные блага и услуги (школы, больницы, дороги, общественный транспорт, системы снабжения энергоресурсами, водой, канализацией, учреждения образования, здравоохранения, инфраструктура многоквартирных домов и т.п.). Особенность равновесия спроса и предложения общественных благ и услуг состоит в том, что такие блага нужны всем, а платить за них не хочет никто. Эластичность спроса на общественные блага не зависит от цены: «дороги просто должны быть!».

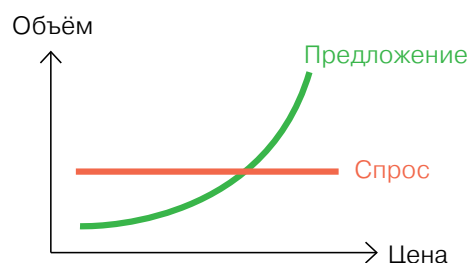
По мере того как растут доходы населения, возрастает спрос на качественные общественные блага и услуги. Но при сохранении имеющегося предложения равновесие может быть достигнуто за счет роста цен и тарифов. Ссылаясь на социальную значимость, политики проводят сдерживание цен и тарифов любыми способами, что приводит к разрушению уже существующей инфраструктуры. ЖКХ — самый яркий пример результатов такого сдерживания. На самом деле баланс нового спроса на новые общественные блага и услуги надо достигать за счет непрерывной модернизации общественных благ и услуг.

Рис. 7.3 Трансформация бизнес-модели

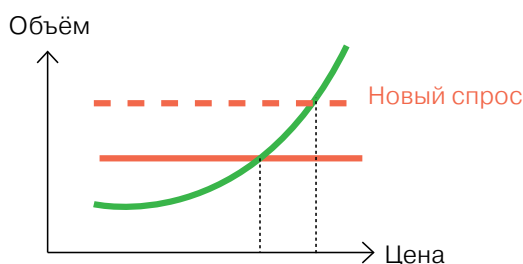
Нормальные товары



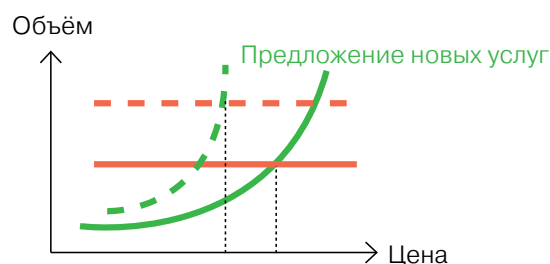
Общественные блага и услуги



Рост спроса на качество услуг



Новые технологии для услуг



Банк «Центр-инвест» имеет опыт кредитования коллективных проектов. Клиенты банка «Центр-инвест» берут кредиты на ремонты своих многоквартирных домов сегодня, а погашают эти кредиты за счет денег, которые собирают в фонды ремонта далекого будущего. Жизнь в отремонтированном доме — лучший способ сохранения от инфляции средств фондов ремонта многоквартирных домов. Банк помог провести модернизацию теплоснабжения ПАО ТЭПТС «Теплоэнерго» (г. Таганрог), реализовал на Юге России почти 12000 проектов внедрения энергоэффективных технологий.

В будущем выпуск любой продукции должен рассматриваться как производство продукции для коллективного пользования: даже частный автомобиль является участником общественного дорожного движения.

Трансформация инвестиций. В кризис даже самые спокойные бабушки проявляли беспокойство и желание обменять рубли на более «устойчивую» валюту. Подобные инвестиции национальных сбережений в валюту стран, которых еще недавно называли «потенциальными противниками», проводят не только бабушки, но и регуляторы финансового рынка, утешая себя и население рассказами о необходимости формирования валютных резервов. Остается только молиться, чтобы США не заменили бумажные доллары на какую-нибудь электронную валюту.

Банк «Центр-инвест», используя свой авторитет, международный рейтинг, прозрачную отчетность по международным стандартам, проводит огромную работу с банками-партнерами и международными финансовыми институтами по возврату инвестированных в чужую валюту денег для реализации проектов на Юге России.

Получается парадоксальная ситуация: население инвестирует в иностранную экономику, а власть и бизнес привлекают иностранные инвестиции. Инвестиционный климат — это когда выгоднее инвестировать в проекты внутри региона, а не в иностранную валюту.

Но есть и более реалистичные стратегии инвестиций. Банк «Центр-инвест» был создан первыми приватизированными предприятиями Юга России. За эти годы у бывших «красных директоров» подросли дети, внуки, которые прошли обучение за рубежом и сегодня помогают старшему поколению реализовывать проекты модернизации, которые не удалось реализовать при Госплане СССР.

Рис. 7.4 Трансформация инвестиций



Инвестиции в новый банкинг. Банк России 23 сентября 2015 года зарегистрировал отчет об итогах дополнительного выпуска обыкновенных именных бездокументарных акций открытого акционерного общества коммерческого банка «Центр-инвест», размещенных путем закрытой подписки. В закрытой подписке участвовали основатели банка В.В. и Т.Н. Высоковы. В результате размещения нового выпуска капитал банка превысил 10 млрд рублей.

Сейчас хорошее время для инвестиций, а лучшая инвестиционная стратегия: в свое здоровье, образование, в свой бизнес, в инфраструктуру для своего бизнеса. Мы очень хорошо знаем свой бизнес, мировые тенденции и локальный рынок.

Бизнес-модель банка описывается короткой, но емкой формулой: «Center-invest: it's the best!» («Центр-инвест»: это лучшее!), поскольку за годы реформ банк сформировал лучшую экосистему в лучшем регионе — на Юге России, с лучшими клиентами, партнерами и сотрудниками. Банк «Центр-инвест» успешно локализовал лучшую мировую практику корпоративного управления (CG), экологической и социальной ответственности (ESR), стратегического видения (Stetegy), управления активами и обязательствами (ALM), интегрированной отчетности (IR), по российским (RSBU) и международным (IFRS) стандартам управления рисками (RM), аудиту и комплаенсу (IAC), информационную систему (IT), систему отношений с клиентами (CRM), инвесторами (IRM), обществом (SRM) и систему выращивания персонала (HR). У банка «Центр-инвест» — лучшие продукты и услуги для малого бизнеса, энергоэффективности, агробизнеса и населения. Банк «Центр-инвест» успешно реализует образовательные проекты для лучших представителей следующих поколений: портал «Предпринимательский всеобуч» посетили более 19 тысяч пользователей, а 7 тысяч успешно сдали экзамен по основам предпринимательства, более 20 тысяч студентов приняли участие в конкурсе Фонда целевого капитала «Образование и наука ЮФО», Центр финансовой грамотности для населения (совместный проект с ЮФУ) посетили более 8 тысяч человек, участниками Форума позитивной экономики стали почти 2 тысячи человек, 13 тысяч человек стали участниками конкурса микрокластеров «Проект для любимого города».

Рис. 7.5 Бизнес-модель банка «Центр-инвест»: «Center-invest» is the best!

► Экосистема:

Лучший регион:	Лучшие партнёры:	Лучшие клиенты:	Лучший персонал:
Юг России	Международные финансовые институты	Выросли вместе с банком	Подготовленный в банке

► Лучшая мировая практика:

- Корпоративного поведения
- Экологической и социальной ответственности
- Стратегического планирования
- Управления активами и обязательствами
- Отчетности по российским и международным стандартам
- Интегрированной отчетности
- Управления рисками, аудита и комплайенса, ИТ-систем
- Управления отношений с клиентами, инвесторами и персоналом
- Вмененных финансов

► Лучшие продукты и услуги:

Для малого и среднего бизнеса	Для энерго-эффективности	Для агробизнеса	Для населения
-------------------------------	--------------------------	-----------------	---------------

► Лучшее следующее поколение:

Социально-образовательные программы:		
school.centrinvest.ru	«Предпринимательский всеобуч»	19 000
знания-сила.рф	«Центр финансовой грамотности для населения»	8 000
education.southofrussia.ru	Фонд целевого капитала «Образование и наука ЮФО»	20 000
positiveforum.ru	Форум позитивной экономики	2 000
микрокластер.рф	Конкурс микрокластеров	13 000

8. Дизайн экономических механизмов

В предыдущих главах рассматривались стратегические решения при неизменности существующих правил экономического поведения. Однако сами эти правила также могут быть предметом и результатом стратегического планирования, которое называется дизайн экономических механизмов¹⁸. Экономический механизм — это совокупность правил, которые регламентируют экономические отношения.

Заметим, что в реальной жизни снаряды летают не по параболе, как учили в школе, а по баллистическим кривым. Аналогично, реальная экономика живет не по законам учебников, а по законам гражданского права, нормативных документов разных уровней управления, разных министерств и ведомств. Огромная гора таких документов и образует экономический механизм.

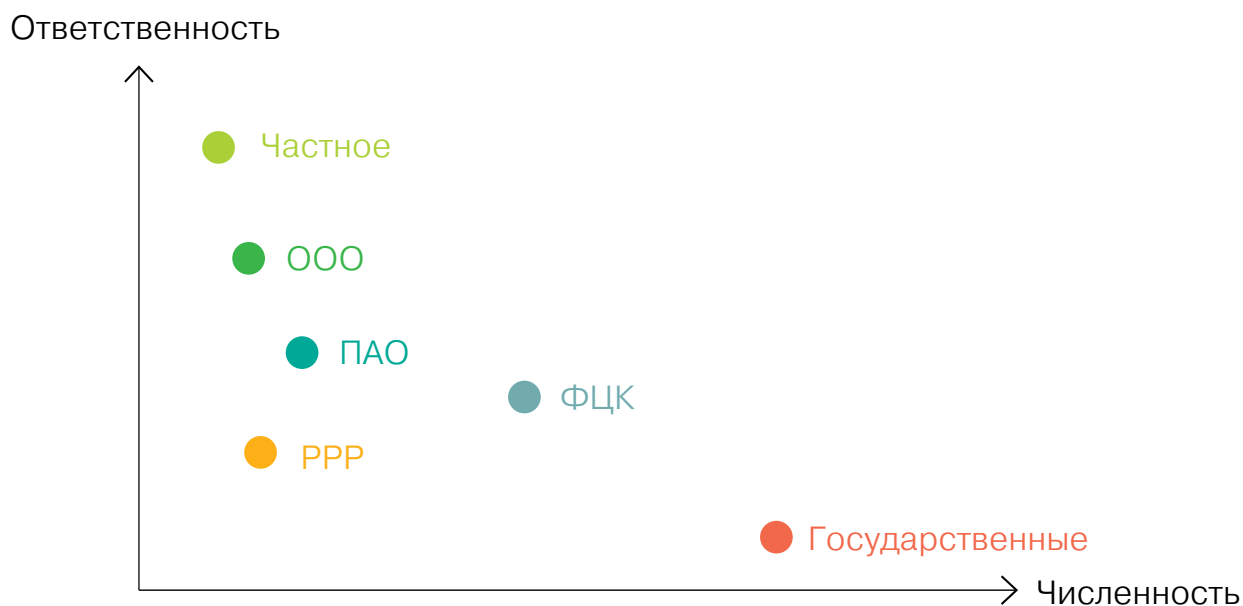
Можно по-разному разгребать и классифицировать эту гору нормативных актов (по ведомствам, регионам, по году принятия, сроком действия), но наиболее конструктивной является классификация по функциональным подсистемам экономического механизма. В каждой подсистеме экономического механизма существует достаточно большое количество альтернатив, из которых: как из конструктора LEGO, выбираются детали экономических механизмов.

18. В.В. Высоков. Дизайн экономических механизмов. <https://www.youtube.com/watch?v=x00Wu5v9dTA>

Табл. 8.1 Функциональная структура экономического механизма

Виды ресурсов и связи	Подсистема экономического механизма	Условное обозначение
Имущественные права	1. Институциональная	И
Информация	2. Планирование	П
Финансовые потоки	3. Финансы	Ф
Денежные ресурсы	4. Кредит	К
Трудовые ресурсы	5. Социальная защита	С
Межхозяйственные связи	6. Маркетинг и логистика	М
Ценообразование	7. Цены	Ц

Институты. Наиболее важным в институциональной подсистеме экономического механизма является распределение ответственности между участниками рынка: индивидуальный предприниматель несет ответственность всем своим имуществом, ответственность в ООО распределяется между членами в пределах их доли в капитале, в публичной компании акционеры отвечают стоимостью своих акций, в государственных корпорациях ответственность размывается между всем населением. Промежуточное положение между акционерами и всем населением занимают частно-государственные партнерства (РРР) и фонды целевого капитала (ФЦК). Чем больше участников рынка с собственной высокой ответственностью, тем устойчивее развивается экономика.

Рис. 8.1 Институциональная структура

Планы. Документы различаются по уровням, временному горизонту, и степени креативности, секторам, способам доведения плановых заданий и методам контроля реализации планов. В конечном счете, вопрос сводится к профессиональной разработке качественных планов и стратегий: эту работу можно поручать специалистам, но за свои планы надо отвечать самому.

Табл. 8.2 Планирование

По уровням	Макро-, микро-
Времени	Кратко-, средне-, долгосрочное
Ограничениям	Тактическое, стратегическое
Сферам	Отраслевое, территориальное, программное
Способам доведения	Прямое, косвенное
Способам контроля	Директивное, индикативное

Финансы. В финансовой системе можно выбирать альтернативы масштабов перераспределения денежных средств: чем хуже работают рыночные механизмы, тем больше средств перераспределяются через бюджет. Бюджетное устройство включает разные варианты каналов поступления доходов и их перераспределение между бюджетами разных уровней. Чем меньше звеньев в этой цепочке, тем более эффективно работает бюджетная система. Если уйти от стереотипов централизованного управления, масштабы бюджетного перераспределения можно сократить:

- бюджет должен работать не как сливной бачок, не как бассейн с двумя трубами, а как система замкнутого денежного оборота;
- платежи и сборы можно сократить за счет прямой оплаты общественных благ и услуг, стимулирования пожертвований;
- бюджетные расходы нужно сокращать за счет передачи на аутсорсинг большинства социальных функций государства и привлечения частного капитала, в том числе и средств населения для инвестиций, в том числе, инвестиций в инфраструктуру.

Табл. 8.3 Финансы

Масштабы перераспределения	Доходы/расходы бюджета в % к ВВП
Бюджетное устройство	Бюджеты разных уровней управления, территорий и их взаимодействие
Направления использования	Оборона, безопасность, экономика, инфраструктура, социальная сфера, межбюджетные трансферты
Налоговая система	См. Таблицу «Налоговая система»

Налоговая система. В качестве альтернатив налогового механизма выступают субъекты, объекты, база, шкалы налогообложения и механизмы налогового администрирования. Технически налоги легче собирать с юридических лиц, с точки зрения социальной ответственности важно, чтобы население знало, за что оно платит государству. Объекты, база и шкалы налогообложения выбираются не только исходя из фискальных интересов, но и с учетом стимулирования модернизации производства, социальной и экологической ответственности налогоплательщиков.

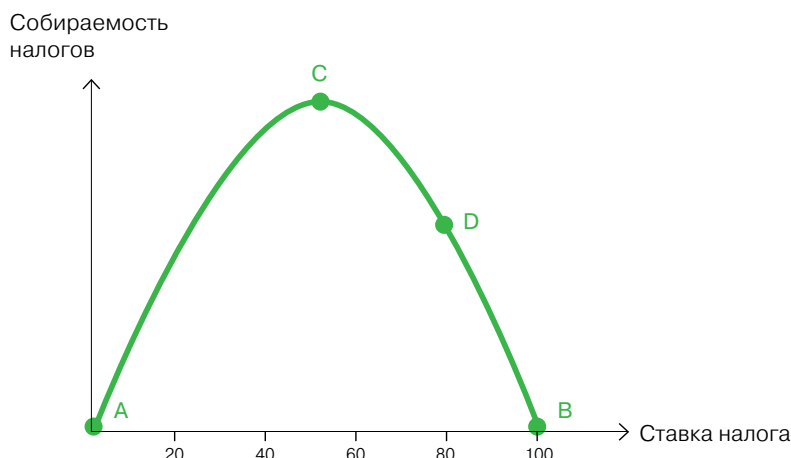
Табл. 8.4 Налоговая система

Субъекты налогообложения	Население, предприятия, предприниматели
Объекты налогообложения	Ресурсы, имущество, продукция, доход
База налогообложения	Уровень, прирост, темп роста
Шкала налогообложения	Фиксированная плата, ставка, прогрессивные и регрессивные шкалы
Налоговое администрирование	Порядок, сроки платежей, санкции

Налоги — это не священная корова, а результат договора гражданского общества и государства. Кривая Лаффера наглядно показывает, что рост ставок налогов не увеличивает собираемость налогов, а, наоборот, уводит в тень жизнь и деятельность налогоплательщика.

Такую же роль играет и избыточное налоговое администрирование, когда растет число проверок, а двоякая интерпретация нормативных актов используется для шантажа и вымогательства проверяющих.

Рис. 8.2 Кривая Лаффера



Налогов хороших не бывает: налоги бывают плохие и очень плохие. Поэтому из всех вариантов деталей налоговых механизмов надо выбрать те, которые позволят после уплаты налогов испытать чувство радости как в детстве от покупки мороженого для своего друга.

Кредит. Создание на базе Банка России мегарегулятора создает уникальные возможности для конструирования широкого спектра механизмов трансформации в инвестиции сбережений населения и юридических лиц. На мегарегулятор Банк России возложены функции регулирования финансовых рынков (межбанковского кредитования, валютного, рынка ценных бумаг), деятельности банков, платежных систем, микрофинансовых организаций, ломбардов, лизинговых, страховых и инвестиционных компаний, управляющих пенсионными фондами. Кроме действующих участников рынка инвестиций современные технологии позволяют привлекать инвестиции непосредственно через краудфандинг. Поскольку каждый вид привлечения инвестиций различается сроками, рисками, ставками, можно сохранить все это разнообразие, но стандартизировать требования по управлению рисками. Стандартизация регуляторных требований позволит провести сегментацию всех участников рынка по уровню принимаемых ими на себя рисков, и в дальнейшем осуществлять регулирование каждого сегмента с учетом рисков, **а оценку каждого участника осуществлять не по среднему, а по максимальному риску из всех видов деятельности, которые ведет участник рынка.** Тогда каждый участник в своей нише не будет смешивать на своем балансе разные риски, например, краткосрочные депозиты и долгосрочные инвестиционные проекты, а регулятор будет оценивать выполнение регуляторных требований (нормативов достаточности капитала, ликвидности, концентрации рисков, ограничений сделок со связанными сторонами, создание резервов под риски и т.п.) не по средним, а по максимальным рискам, среди всех видов деятельности участника финансового рынка. Именно такие решения закладываются в проекте нового документа «ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ и обеспечения ста-

бильности функционирования финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов»¹⁹

Соответственно, население должно быть информировано о рисках каждого участника, о связи рисков и доходности. Чем в более рискованные операции направляется актив, тем выше должна быть его доходность. Просто предупреждать об этом надо на входе в казино финансовых рынков. Пусть каждый выбирает свой стол и делает свои ставки. Бегать между столами не рекомендуется: даже в казино у каждого игрока должна быть своя стратегия.

Социальная защита. Результаты экономической деятельности могут распределяться по капиталу, по труду, по справедливости. При этом важно, чтобы соотношение между разными принципами позволяло найти золотую середину между эффективностью экономической деятельности и социальным иждивенчеством. Для этого используются следующие альтернативы экономического механизма:

- доходы (доходы от предпринимательской деятельности, оплата труда, доходы от собственности, социальные выплаты)
- расходы (покупка товаров, потребление услуг, налоговые платежи и сборы)
- социальные гарантии (занятости, оплаты труда, пенсионного обеспечения, социальных услуг, правозащиты и обеспечения безопасности).

Разные социальные группы по-разному реагируют на выбор тех или иных правил в социальном блоке, поэтому анализ экономических механизмов следует проводить дифференцированно по социальным группам, а в общее решение включать те варианты правил, которые оказывают наиболее сильное влияние на согласование общего варианта выбранной стратегии.

Маркетинг и логистика. Ресурсы и продукция могут распределяться централизованно, через каналы посредников и напрямую потребителям. Детали этих механизмов (аукционы, разнарядки, талоны, ваучеры) определяют правила организации рынков, которые выбираются для реализации конструируемого экономического механизма.

Цены. При всем многообразии теорий ценообразования основным правилом является диапазон цен, выше которой товар, услугу никто не купит, и ниже которой никто не продаст. Все остальные правила формирования цен — это речитатив Абрама на ростовском рынке:

- «Сколько стоит Ваша курица?»
- «Десять!»
- «Что? Восемь? Слышишь, Сара, просит 6 рублей, у тебя в кошельке 4 рубля есть, дай 2 рубля ему и не забудь взять сдачу!».

Можно напрягаться и рассчитывать цены и тарифы с привязкой к уровню себестоимости,

19. http://www.cbr.ru/finmarkets/files/development/opr_1618.pdf

рентабельности капитала, ориентацией на цены рынка, цены конкурентов, описывать в деталях на многих страницах правила пользования программным обеспечением. Но если выжать суть из всех договоров купли-продажи, в их основе легко увидеть приведенный выше речитатив.

Во всех рассмотренных подсистемах экономического механизма мы невольно указывали на зависимость выбираемых решений (деталей экономического механизма) в одной из подсистем от решений (деталей) в других подсистемах. Действительно, все подсистемы взаимосвязаны и эти взаимосвязи с помощью условных обозначений, предложенных выше, могут быть описаны системой уравнений, которые образуют ограничения задачи поиска оптимального экономического механизма:

$$\mathbf{ЭМ} = \max \mathbf{ЭМ} (\mathbf{И}, \mathbf{П}, \mathbf{Ф}, \mathbf{К}, \mathbf{С}, \mathbf{М}, \mathbf{Ц}), \text{ при условии}$$

$$\mathbf{И} = \mathbf{И} (\mathbf{И}, \mathbf{П}, \mathbf{Ф}, \mathbf{К}, \mathbf{С}, \mathbf{М}, \mathbf{Ц}),$$

$$\mathbf{П} = \mathbf{П} (\mathbf{И}, \mathbf{П}, \mathbf{Ф}, \mathbf{К}, \mathbf{С}, \mathbf{М}, \mathbf{Ц}),$$

$$\mathbf{Ф} = \mathbf{Ф} (\mathbf{И}, \mathbf{П}, \mathbf{Ф}, \mathbf{К}, \mathbf{С}, \mathbf{М}, \mathbf{Ц}),$$

$$\mathbf{К} = \mathbf{К} (\mathbf{И}, \mathbf{П}, \mathbf{Ф}, \mathbf{К}, \mathbf{С}, \mathbf{М}, \mathbf{Ц}),$$

$$\mathbf{С} = \mathbf{С} (\mathbf{И}, \mathbf{П}, \mathbf{Ф}, \mathbf{К}, \mathbf{С}, \mathbf{М}, \mathbf{Ц}),$$

$$\mathbf{М} = \mathbf{М} (\mathbf{И}, \mathbf{П}, \mathbf{Ф}, \mathbf{К}, \mathbf{С}, \mathbf{М}, \mathbf{Ц}),$$

$$\mathbf{Ц} = \mathbf{Ц} (\mathbf{И}, \mathbf{П}, \mathbf{Ф}, \mathbf{К}, \mathbf{С}, \mathbf{М}, \mathbf{Ц}).$$

Строго математически требуется описать формальные связи между подсистемами, затем найти их частные производные в конкретных ситуациях, а затем полученное решение интерпретировать в экономических терминах. Знание широкого спектра экономических теорий позволяет заполнить таблицу, соответствующую матрице частных производных сразу в экономических терминах. Именно такая процедура была использована при разработке шаблона Стратегии 2030: «Любовь к малой Родине + Глобальная конкурентоспособность» в разделе 3.

9. Креативные методы разработки стратегии²⁰

Креативность и творчество — синонимы, но в творчестве главным является процесс, а креативность требует всегда конечного результата. Важный момент, поскольку для творчества важно «догадаться», а для креативности — еще и «решиться». В современном меняющемся мире креативность — не только «божий дар», но и рутинная работа со своими методами, правилами и приемами.

Анализ данных, трендов, взаимосвязей позволяют сформировать новое представление, но для креативных решений старые связи надо заменить новыми. Разработка креативной стратегии требует новых представлений и практических действий, опирающихся на новые ресурсы, выпуск новых продуктов, создание новых рынков, переход к новым технологиям. Чем шире спектр рассматриваемых альтернатив, тем выше вероятность принятия действительно нового решения. Поэтому для креативного мышления важно

Табл. 9.1 Методы креативного анализа

Методы	Краткое содержание и результаты
ЗА и ПРОТИВ (см. стр.40-42)	Составление таблиц с разнонаправленным влиянием на процесс
Ошибка второго рода (см. стр. 21-22)	Учет вероятности наступления не только негативных, но и позитивных событий.
SWOT — анализ (см. стр. 15, 21)	Учет не только разнонаправленного влияния (сила — слабость), но и вероятности такого влияния (возможность — угроза)
«Нулевой бюджет»	Отказ от составления бюджета на основе сложившейся структуры и включение минимально необходимых функций
Функционально-стоимостной анализ	Обратный метод: построение полного списка функций и последовательное их сокращение
GAP — анализ (см. стр.28, 30-31)	Сравнение отклонений процесса от выбранного эталона, лучшей мировой практики, других стран, регионов
Анализ рынка, анализ портфеля (см. стр. 43)	Классификация процессов с учетом нескольких факторов (например, не только объемов, но и цен)

20. <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/creative.pdf>

обогащать свою память знанием всех тех богатств, которые выработало человечество. Кроме этого, полезно знать методы, позволяющие находить в море знаний решения, которые могут дополнять существующие связи. О некоторых новых приемах креативного анализа, используемых в практике работы банка «Центр-инвест», следует сказать более подробно.

Анализ данных. При анализе трендов и взаимосвязей *классическая математическая статистика* анализирует данные по правилу «то, что можно, так, как нужно», то есть рассчитывает параметры случайных величин при наличии достаточно больших независимых выборок с нормальным распределением вероятности в генеральной совокупности. *Прикладная статистика* делает с данными «то, что нужно, так, как можно» и позволяет получать хоть какие-то параметры распределений там, где классические принципы не дают вообще никакого ответа. *Анализ данных* решает еще более прагматичные задачи: 1) упростить и/или 2) углубить наши представления об изучаемом событии, процессе, явлении. Когда представления получены, всегда можно найти такой способ обработки данных, который будет соответствовать классическим требованиям.

Статистику используют для количественной оценки качественных свойств, а результаты такой количественной оценки интерпретируются для описания качественных характеристик. Анализ данных позволяет выйти из этого замкнутого круга, поскольку высший смысл интеллектуальных усилий по анализу данных — это новые представления о процессах и явлениях. Анализ данных:

- неоднозначен («стакан наполовину полон или наполовину пуст»);
- бесконечен («насколько наполовину полон/пуст»);
- многовариантен (разные методы обработки данных);
- условен (стандартная оговорка «при прочих равных условиях»);
- изощрен (в результате автоматизации новых методов анализа);
- репродуктивен (в результате анализа появляются новые данные).

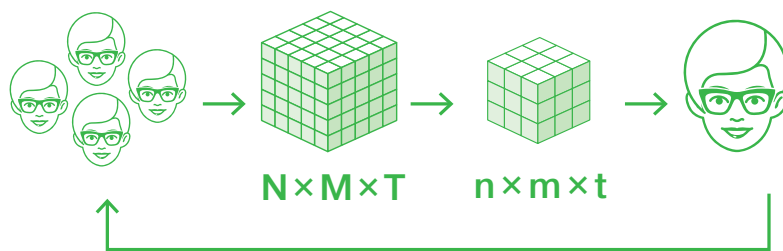
С такими оговорками можно забыть о первоначальных надеждах основателей статистической науки «дать объективную оценку» в результате статистической обработки. Более корректной является постановка задачи «дать креативную оценку» с применением количественных показателей. Чем больше будет таких креативных взглядов, тем выше качество анализа данных.

В противоположность традиционным подходам анализ данных выдвигает очень скромные требования к исходной информации: данные просто должны быть даны. И уже проблемой самого анализа является подбор соответствующего распределения, метода

обработки, выбор критериев селекции модели и т.п. Поэтому схема анализа данных существенно модифицируется: исходная матрица наблюдений размерностью $\mathbf{N} \times \mathbf{M} \times \mathbf{T}$ сжимается одновременно по каждому измерению до матрицы меньшего размера $\mathbf{n} \times \mathbf{m} \times \mathbf{t}$. В процессе этого сжатия стараются получить как можно более однородную совокупность данных. С этой целью их очищают, ликвидируют «выбросы» и «пропуски», сглаживают, интерполируют, проводят замену переменных и другие манипуляции. Но конечной целью всех манипуляций является получение нового представления об объективном мире.

Если исходный массив данных можно рассматривать как куб из $\mathbf{N}$ наблюдений $\mathbf{M}$ показателей за $\mathbf{T}$ временных периодов, то в процессе анализа данные превращаются в красивый кубик меньшего размера из $\mathbf{n}$ групп наблюдений на основе $\mathbf{m}$ обобщающих показателей за $\mathbf{t}$ групп периодов и, в конечном счете, — новый светлый образ об исследуемых процессах.

Рис. 9.1



Эта задача решается разными методами, в том числе и классической математической статистики, из которых наиболее широко известны следующие:

- Анализ трендов позволяет выделить отдельные временные периоды: $\mathbf{T} = \mathbf{T}_1 + \mathbf{T}_2 + \mathbf{T}_3 + \dots$
- Гармонический анализ обобщает представление о динамике исследуемых процессов: $\mathbf{T} \rightarrow \mathbf{t}$
- Дисперсионный анализ выделяет группы показателей: $\mathbf{M} = \mathbf{M}_1 + \mathbf{M}_2 + \mathbf{M}_3 + \dots$
- Ковариационный, корреляционный, регрессионный, факторный анализ и анализ главных компонент заменяет большое количество исходных показателей анализом их параметров совместного взаимодействия: $\mathbf{M} \rightarrow \mathbf{m}$
- Кластерный, дискриминантный анализ разделяет наблюдения на группы: $\mathbf{N} = \mathbf{N}_1 + \mathbf{N}_2 + \mathbf{N}_3 + \dots$
- Группировки могут формироваться с использованием самых разных критериев: $\mathbf{N} \rightarrow \mathbf{n}$.

В конкретных сферах стандартные методы дополняют специфическими приемами технического анализа рынка ценных бумаг, обработки сигналов радиолокации и т.д.

В процессе анализа данных кроме сжатия исходной информации формируется новый образ исследуемых процессов. Не следует удивляться, если таких образов будет много. После их ранжирования можно получить новые данные, которые также можно анализировать²¹.

На каждом этапе возникает проблема выбора дальнейшего анализа. Для решения этой проблемы следует использовать принципы анализа данных.

Эти принципы меняют психологию исследователя, смещают его усилия с собственной

Табл. 9.2 Принципы анализа данных

Принципы	Краткая характеристика
Множественность описания объекта	Не существует идеального, однозначного представления об объекте
Комбинирование методов обработки данных	Не существует «лучшего» метода анализа, лишь в совокупности они создают иллюзию устойчивого представления об объекте
Бесконечность анализа данных	Анализ данных бесконечен, но отчёт надо сдавать в срок
Итеративность анализа данных	Не бойтесь вернуться и пройти путь анализа заново: даже на известной дороге можно встретить новые детали
Варьирование предпосылок и преобразование данных	Новый взгляд рождает новый образ
«Слоёный пирог»	Комбинируйте формальную обработку данных и эвристические приёмы анализа
Раскрытие механизма взаимосвязей	За каждым образом должен стоять понятный механизм взаимодействия
Наглядность представления данных	Воспринимают не трактаты, а слоганы и лого

обработки данных в сферу образного, содержательного представления об объекте исследования, приучают исследователя к работе с нечеткими, неоднозначными представлениями, порожденными разнообразием методов анализа, которые предлагает современная вычислительная техника.

ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)²² — совокупность приемов, предложенных Г.С.Альтшуллером на основе анализа более 40 000 патентов для решения технических задач посредством выявления и разрешения противоречий. Многочисленные работы автора и его последователей были направлены на замену метода проб и ошибок построением типовых приемов целенаправленного разрешения противоречий. Опыт применения этих приемов не только в технической, но и в экономической, социальной, политической сферах, научных исследованиях позволил их сгруппировать в следующую таблицу.

21. <http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/ikt.pd>

22. http://www.altshuller.ru/altshuller_main/

Табл. 9.3 Типовые решения проблем (ТРИЗ-инжиниринг)

	Разделить	Объединить	Противопоставить	Дополнить	Отклонить	Изменить среду
Разделить	Дробление	Матрёшка	Клин клином	Переходник	Импульсы	Оболочки, плёнки
Объединить	Выделение	Универсал	Вред в пользу	Усилители	Колебания	Пористые материалы
Противопоставить	Локализация свойств	Композиты	Анти решение	Итерации	Частичные решения	Фазовые переходы
Дополнить	Отброс	Регенерация	Асимметрия	Обратная связь	Избыточные решения	Инертная среда
Отклонить	Проскок	Непрерывность	Предварительное анти-воздействие	Предварительная компенсация	+/- 10%	Динамика
Изменить среду	Разные части в разных средах	Однородность среды и материала	Движение частей относительно друг друга	Пневно-, гидроконструкции	Изменение формы	Изменения пространства

В качестве иллюстрации возможностей ТРИЗ-инжиниринга обратимся к актуальной теме украинского кризиса. Основное противоречие между участниками конфликта заключается в стремлении разделить русскоговорящие регионы Украины и сохранить территориальную целостность страны. ТРИЗ-инжиниринг для такого рода противоречий (**Разделить/Объединить**) рекомендует использовать эффект матрешки: путем создания федерации или аналогичной политической структуры.

Управление рисками креативных решений. Общество чаще всего не готово к креативным трансформациям, и чем более креативное решение предлагается, тем выше вероятность, что оно будет отвергнуто. Неслучайно первый закон инноваций гласит: «Все, что Вы придумаете, давно уже описано в томах уголовных дел!». Для успеха реализации креативного решения надо использовать креативные методы управления рисками.

Табл. 9.4 Методы управления рисками креативных решений

Методы	Краткое содержание и рекомендации по применению
Ошибка первого рода	Следует накапливать достаточное число позитивных примеров успешной реализации креативных решений, ссылаться на выборки из других сфер, регионов, исторических хроник
SWOT — анализ	При принятии креативного решения необходимо честно и объективно оценить его слабые стороны и угрозы
Карта рисков	Список учитываемых рисков с их количественными значениями позволяет выявить критические зоны реализации креативных решений и меры по их снижению
Расходы под риском	Денежная оценка возможных потерь при реализации рисков
Экспертный анализ	Снижает затраты времени и нервов на убеждение экспертов и обогащает решение их опытом и знаниями

Продвижение креативных решений. В советские времена жизненный цикл креативных решений описывался ироничной, но близкой к реальности, формулой: «Шумиха — неразбериха — наказание невинных — награждение непричастных». Более объективной является модель динамики восприятия нововведений: «1. Этого не может быть! 2. В этом что-то есть! 3. Это знает каждый!»

Реализация креативных решений — это, как правило, не техническая или финансовая проблема, а чаще всего — социальная проблема, о которой уже шла речь на стр. 34. Подобного рода барьеры и являются основной причиной застоев и стагнации.

Опыт креативных решений, успешно реализованных автором в годы застоя и в условиях переходной экономики, позволил выработать несколько правил для достижения результата:

- Успех — не в радикальности преобразований, а в согласованности действий.
- Максимальная скорость преобразований — «на полкорпуса вперед».
- Одновременно с преобразованиями требуется создать и новую окружающую среду.
- Даже самый крупный успех завершается поиском новых направлений для новых преобразований.
- Дал поручение, научи, проконтролируй, сделай сам!

10. Реализация Стратегии «Я и Мир в 2030».

Сила наших планов — в их реальности. Реализация даже самой креативной собственной Стратегии требует коллективных усилий. Для успешной реализации своей Стратегии надо уважать Стратегии других, и не бояться открытого диалога о будущем, за которое все мы несем ответственность.

При реализации Стратегий «Я и Мир в 2030» важно избежать крайних ситуаций такого диалога: 1) «лебедь, рак и щука»²³ и 2) «связанные одной целью»²⁴.

Чтобы реализация индивидуальных стратегий не привела к банальному дележу ресурсов («шкуры неубитого медведя»), каждая стратегия должна предлагать новое креативное ответственное решение ожидаемых вызовов. Опирайтесь на лучшую мировую практику, повышать рост эффективности в 3-5 раз по сравнению с существующими бизнес-процессами и обеспечивать устойчивое развитие не только для автора Стратегии, но и для окружающей его экосистемы. В результате появится дополнительный эмерджентный эффект от интеграции индивидуальных стратегий.

Для реализации современных Стратегий недостаточно использовать директивные показатели государственных планов, системы оценки показателей эффективности, ключевые индикаторы, и даже системы сбалансированных показателей. Иерархические, вертикальные системы требуют для своего сохранения очень жестких методов, которые вступают в противоречие с необходимостью принятия оперативных решений. Рыночные подходы также достигли своего предела получения согласованных решений на основе «свободного» ценообразования. Создание горизонтальных структур управления (холакратия) последовательно обрастает правилами, которые затрудняют взаимодействие всех участников.

Ключевая проблема современного управления: сохранить индивидуальность в условиях непрерывных трансформаций общественных благ и услуг. В XVII веке аналогичную задачу уже решали донские казаки: свободные, сильные духом люди должны были создать институты — Войско Донское — для выживания во враждебном окружении. Как и любая демократия, казачье государство переросло в бюрократию, коррупцию. Но лучшие ме-

22. [https://ru.wikisource.org/wiki/Лебедь,_Щука_и_Рак_\(Крылов\)](https://ru.wikisource.org/wiki/Лебедь,_Щука_и_Рак_(Крылов))

23. <http://megalyrics.ru/lyric/nautilus-pompilius/skovannyye-odnoi-tsiepiu.htm>

тоды управления казачьей общины и сегодня заслуживают внимания.

1. Публичность обсуждения и принятия управленческих решений. Майдан — не форма политической деятельности, а площадь, место, на котором управленческие решения принимал круг — собрание равноправных участников. Важное конкурентное преимущество казачьего круга — публичность и прямое принятие решений, в отличие от практики принятия решений «узким кругом ограниченных людей».

2. Институты и система поручений. Вместо учреждения должностей казаки использовали систему поручений. Однократно принятое решение становилось обычаем. В современной бюрократии: самый долгоживущий институт — межведомственная группа, а рабочие группы — первый признак некомпетентности руководителя.

3. Регламенты документов. Казачьи отписки, по сравнению с царскими грамотами, отличались ясностью мысли при лаконизме и сжатости формы. В них всегда точно излагалась суть событий, а не форма, в то время, как в московских грамотах одна и та же идея «жевалась» несколько раз. При этом казачьим отпискам не чужды были сравнения, юмор, противопоставления, и, нередко, образные выражения.

4. KPI и маневр. Традиционные концепции управления исходят из возможности точного определения ключевых показателей (KPI — Key Performance Indicator) и реализации однозначно оптимального решения. В современном, быстро меняющемся мире «казачья лава», партизанские действия эффективнее строевой атаки и штурма. Соответственно, кроме строевой подготовки будущие менеджеры должны владеть еще и джигитовкой. Неформальное согласование действий достигается за счет ответственности каждого за судьбу товарищей, поскольку в случае гибели, воспитание детей, другие социальные задачи автоматически ложились на плечи оставшихся в живых.

5. Особенности стратегического мышления казаков. Для казаков разработка стратегий начинается с мечты о событиях, которые произойдут в отсутствии разработчика: «какой лопух вырастет на моей могиле?». В этом случае достижение стратегических целей осуществляется по одному из следующих вариантов: 1) «не для меня придет весна», 2) «Эх, любо, братцы, любо...».

6. Самообразование. В станицах и хуторах не было школ и училищ, поэтому каждый обучался грамоте кто где мог, у любого члена казачьей общины. Важнейшим воспитательным началом являлась и народная историческая память — «преданья старины глубокой» — о деяниях предков, овеянные славой и запечатленные в казачьем фольклоре подвиги и жизненный путь выдающихся атаманов и военачальников. Когда на Дону появились школы, то школяры пользовались уважением, ими гордились в семье, они вели себя на улице солидно и достойно. Их имена были известны всем жителям станицы или хутора, их приглашали в правление, атаман поздравлял с каникулами, а студентов и юнкеров даже старики звали

по имени-отчеству. К 1917 году по уровню грамотности Область Войска Донского занимала одно из первых мест в Российской империи. Атаман обязан был знать, сколько в его общине сирот, издавна они именовались атаманскими детьми, о них заботились всей общиной.

7. Самообеспечение. Отсутствие классического военного образования у большинства казаков компенсировалось огромным боевым опытом и другими качествами, которые воспитывались в казаках с раннего детства: стойкость, ловкость, неприхотливость и выносливость на войне и в походе, умение приспосабливаться к любым условиям, самоотверженность, решительность, смелость, чувство собственного достоинства, умение отстаивать свои интересы и убеждения. Командира у казаков оценивали по тому, сколько он взял с собой казаков на войну, в поход, «сколько ввел в трату» и сколько вернул живыми.

8. Освоение новых земель и рынков (глобальная конкурентоспособность).

Степан Разин, по свидетельству его иностранных современников, знал восемь иностранных языков. Дипломатический талант Ермака позволил лаской и обходительностью привлечь на свою сторону население Сибири. Казачьи отряды под командованием Дежнева, Хабарова, других казачьих атаманов, дошли до Северной Америки. Донские казаки участвовали во всех больших и малых войнах, которые вела Россия: против шведов, поляков, турок, татар, армии Наполеона, который вынужден был признать: «Я не знаю лучших легких войск, чем казаки. В казаках сидит сам черт». Войско Донское поголовно сражалось в годы русско-турецкой войны 1877-1878 годов, принеся после 500-летнего османского ига свободу братской Болгарии.

9. Хуторская модернизация. «ХУТОР — так, в противоположность деревне, называется отдельная усадьба, которая расположена на обособленном участке земли, состоящем в пользовании данного хозяина. Хуторская система расселения, сравнительно с деревенской, представляет значительные технические преимущества. Она дает полный простор индивидуальности хозяина, позволяя ему организовать хозяйство, как ему заблагорассудится, быстро приспособляться к современным изменчивым условиям рынка и усваивать новые технические приемы, предлагаемые агрономической наукой»²⁵.

Свободное земледелие на Дону было бы началом краха крепостничества на Руси. Урожайность на донской земле к концу восемнадцатого века доходила до сам-десять, в то время как в центральных районах России средний урожай составлял сам-четыре. Сегодня хуторская модернизация позволяет самостоятельно осуществлять нововведения, несмотря на поддержку правительства²⁶.

Современные технологии все чаще позволяют выполнять работу независимо. Но самые свободные фрилансеры вынуждены будут создавать институты и структуры для взаимодействия между собой и взаимодействия с внешней средой. Исторический опыт казачьего менеджмента будет востребован в новых реалиях управления глобальным миром.

25. Энциклопедический словарь Брокгауза и Эфрона, С-Петербург, 1890—1907

26. expert.ru/south/2010/43/hutorskaya_modernizaciya/?n=87778

Казачья лава²⁷

Лаву считают рассыпным строем, тогда как она сочетание сомкнутого, рассыпного и спешенного строев. В лаве, действуя самостоятельно, всадники при малейшей к тому возможности собираются в двухшереножные звенья или взводы и атакуют рассыпавшегося противника в сомкнутом строю. Звенья в лаве пользуются полной самостоятельностью: они то обстреливают неприятельские сомкнутые части одиночным огнем с коня; то, пользуясь местностью, спешиваются, нанося противнику урон своим огнем; то, пользуясь рассыпкой наступающего неприятеля, атакуют его сомкнуто. Всегдашнее обучение шеренгами и сменами с однообразной ездой гуськом, когда даже и управлять лошадью не приходится, убивая всякую работу мозга, создает из солдата равнодушную неповоротливую пешку.

Поневоле возникает вопрос: так почему же до сего времени не обращено внимание на лаву? К сожалению, я не вижу другого объяснения, как только то, что мы так привыкли перенимать все от наших западных соседей (причина, почему они нас всегда во всем опережают) и так верим в их превосходство, что никак не можем отрешиться от этой привычки

Лава представляет собою не строй, который управляется точно определенными командами, требующими стройного и одновременного исполнения, а тактические действия кавалерии без определенных форм и построений. Лава принимает тот строй, который сулит ей больший успех в данную минуту. Успех же ее зависит от находчивости и сметки ее начальника и всех чинов до рядового включительно.

Лава требует самостоятельности каждого отдельного бойца; объединяет же действия всей лавы внимание к знаку и приказанию начальника и стремление к одной цели, которая должна быть ясна каждому всаднику.

Лава есть не построение или строй, а совокупность строев: сомкнутого, рассыпного и спешенного, принимаемого кавалерийской частью в зависимости от строя наступающего на нее противника и той цели, которую она преследует.

Всякое стремление придать лаве уставные формы перестроения или связать ее теми или другими строями, дистанциями или интервалами, убивая самостоятельность составляющих ее звеньев, уничтожает самый смысл лавы, где все должно зависеть от местности, обстановки и намеченной цели. Действие лавой только тогда будет успешно, когда оно будет непонятно для противника и неожиданно для него.

27. Федор Келлер. Несколько кавалерийских вопросов. — Санкт-Петербург, 1910, rusk.ru/vst.php?idar=418907

«Утверждаю»

Председатель Совета
Директоров банка
ОАО КБ «Центр-инвест»
В. В. Высоков

«Согласовано»

Председатель Совета
ректоров Юга России,
Ректор ЮФУ
М. А. Боровская

ПОЛОЖЕНИЕ

о конкурсе обзоров лучших мировых практик для Юга России
«Я и Мир в 2030»

1. Основные задачи конкурса

Конкурс обзоров лучших мировых практик для Юга России является продолжением мероприятий по привлечению молодежи к разработке и реализации региональных стратегий развития до 2030 года.

Анализ анкет «Я и Мир в 2030» (<http://positiveforum.ru/mystrategy>) подтвердил готовность молодежи Юга России активно участвовать в создании глобальной конкурентоспособности региональной экономики.

Задача конкурса заключается в изучении с помощью современных информационных технологий лучших мировых практик во всех видах деятельности для их продвижения и локализации в диверсифицированной экономике Юга России.

2. Основные положения

Обзор лучших мировых практик представляется на конкурс в разрезе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД):

- А Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство
- В Рыболовство, рыбоводство
- С Добыча полезных ископаемых
- СА Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых
- СВ Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических
- D Обрабатывающие производства

DA	Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака
DB	Текстильное и швейное производство
DC	Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви
DD	Обработка древесины и производство изделий из дерева
DE	Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность
DF	Производство кокса, нефтепродуктов и ядерных материалов
DG	Химическое производство
DH	Производство резиновых и пластмассовых изделий
DI	Производство прочих неметаллических минеральных продуктов
DJ	Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий
DK	Производство машин и оборудования
DL	Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования
DM	Производство транспортных средств и оборудования
DN	Прочие производства
E	Производство и распределение электроэнергии, газа и воды
F	Строительство
G	Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования
H	Гостиницы и рестораны
I	Транспорт и связь
J	Финансовая деятельность
K	Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг
L	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение
M	Образование
N	Здравоохранение и предоставление социальных услуг
O	Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг
P	Предоставление услуг по ведению домашнего хозяйства
Q	Деятельность экстерриториальных организаций

1. В конкурсе принимают участие студенты, преподаватели, команды студентов и преподавателей, молодые (до 35 лет) специалисты предприятий и организаций, органов государственной власти и местного самоуправления Юга России.
2. Участники конкурса заполняют форму заявки на сайте www.strategy2030.ru, включающую следующие реквизиты:

- ФИО
- телефон, e-mail
- название обзора
- сфера экономики
- краткое описание
- приложенные документы

3. К заявке необходимо предоставить обзор лучшей мировой практики по выбранной категории в формате .doc с обязательным указанием ссылок на источники, а также дать краткое описание (паспорт обзора) ее новизны по сравнению с существующей локальной практикой:

Новые ресурсы	
Новая продукция	
Новые технологии	
Новые рынки	
Новые бизнес-процессы	
Ожидаемая прибыль за год, руб.	
Сильные стороны	
Слабые стороны	
Возможности	
Угрозы	
Рекомендации по внедрению в регионе	

4. Заявки принимаются до 1 мая 2016 года.

5. Победители определяются по каждой номинации на основе актуальности предложенных в обзоре технологий и управленческих решений, их социальной и экономической эффективности для развития Юга России.

6. Победителей определит конкурсная комиссия в составе представителей банка «Центр-инвест», ВУЗов Юга России и специалистов органов государственной власти.

7. Награждение победителей состоится 26 мая 2016 года в рамках празднования Дня российского предпринимателя.

8. Победители конкурса в каждой номинации получают призы от банка «Центр-инвест» в размере 10 000 рублей. Призовой фонд конкурса 1 000 000 рублей.

Доктор экономических наук,
профессор В. В. Высоков

«Моя стратегия в 2030».
Методические рекомендации

Главный редактор: В. Е. Смейле
Верстка и макетирование: А. Каболова
Дизайн обложки: Е. Арутюнов

Изд. № 196/2672. Подписано к печати 10.12.2015. Формат 60*84/16.
Гарнитура «Times». Печать цифровая. Бумага офсетная. Объем 4,7 уч. изд. л.
Тираж 5.000 экз. Заказ №?????. «С» 196.

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая 69, РГЭУ (РИНХ), к. 152
Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ).

