

Приложение

к заключению диссертационного совета 24.2.437.06 от 15 февраля 2023 года

Содержание сопоставляемых текстов

1. Сравнение текста диссертации Корецкого Ю.М. с текстом статьи Посталюк М.П. и Посталюк Т.М.

1.1. *с.26 диссертации Корецкого Ю.М.* «Существенную роль для инновационной деятельности играют системные факторы риска, обусловленные региональными условиями: экологические, связанные с загрязнением в городах; социальные (наличие миграционной политики, существенное различие в регионах уровней безработицы и реальных доходов населения); экономические (уровень самообеспечения территории основными ресурсами, наличие квалифицированных трудовых кадров, экономико-географическое положение, освоенность и заселенность территории), нерыночный тип поведения населения региона.

Внутренние системные факторы риска возникают в ходе деятельности каждого из субъектов инновационных экономических отношений. Функционирование соотношений традиции-инновации-инвестиции оказывает влияние на уровень концентрации системных рисков инновационных экономических отношений, которые, в свою очередь, оказывают влияние на социальноэкономический потенциал экономического субъекта.»

дословно совпадает с текстом с. 35 статьи Посталюк М.П. и Посталюк Т.М.

«Существенную роль для современной инновационной деятельности играют системные факторы риска, обусловленные региональными условиями: экологические, связанные с загрязнением в городах и степенью радиоактивного заражения территорий; социальные (наличие беженцев, существенное различие в регионах уровней безработицы и реальных доходов населения); экономические (уровень самообеспечения территории основными продуктами питания, наличие трудовых ресурсов, экономико-географическое положение, освоенность и заселенность территории), нерыночный тип поведения населения региона.

Внутренние системные факторы риска возникают в ходе деятельности каждого из субъектов инновационных экономических отношений.

Функционирование соотношений традиции- инновации-инвестиции оказывает влияние на уровень концентрации системных рисков инновационных экономических отношений. Последние же, в свою очередь, оказывают влияние на социально-экономический потенциал экономического субъекта.»

1.2. с.с. 26-27 диссертации *Корецкого Ю.М.* «На наш взгляд, социально-экономический потенциал субъектов инновационных отношений включает в себя следующие компоненты:

- имущественно-финансовый потенциал - объем финансовых средств, которые могут быть мобилизованы, в случае необходимости, на реализацию целей предприятия;
- технологический потенциал - размеры и качество имеющегося оборудования, уровень освоенных технологий;
- товарно-рыночный потенциал - доля предприятия на рынке, его известность, имидж, связи с потребителями, динамика экспансии на рынке производимой продукции, уровень качества продукции;
- ресурсно-рыночный потенциал - доля предприятия на рынке сырья, исходных материалов, оборудования, устойчивость связей с поставщиками;
- научно-исследовательский и опытно-конструкторский потенциал, то есть мощность инновационных подразделений, объем и уровень разработок;
- социальный потенциал - степень профессиональной подготовленности интеллектуального и человеческого капитала, его управляемости, качество корпоративного управления, склонность к адаптации и инновациям.

Динамика роста социально-экономического потенциала субъектов инновационных отношений обуславливается их экономической активностью, возрастание которой связано со стремлением получить наибольшие системные эффекты, получение которых сопровождается увеличением системности и степени инновационных рисков. Для оценки степени приемлемости системных инноваци-

онных рисков в соотношении с экономическими системными эффектами и эффективностью необходимо выделить зоны системных рисков в зависимости от ожидаемой величины потерь.

практически дословно совпадает с текстом с. 35 статьи Посталюк М.П. и Посталюк Т.М. «На наш взгляд, социально-экономический потенциал субъектов инновационных отношений включает в себя следующие компоненты:

- технологический потенциал - размеры и качество имеющегося оборудования, уровень освоенных технологий;

- имущественно-финансовый потенциал- объем финансовых средств, которые могут быть мобилизованы в случае необходимости на реализацию целей предприятия;

- товарно-рыночный потенциал - доля предприятия на рынке, его известность, имидж, связи с потребителями, динамика экспансии на рынке производимой продукции, уровень качества продукции;

- ресурсно-рыночный потенциал - доля предприятия на рынке сырья, исходных материалов, оборудования, устойчивость связей с поставщиками, степень их заинтересованности в данном предприятии, как потребителе;

- научно-исследовательский и опытно-конструкторский потенциал, то есть мощность инновационных подразделений, объем и уровень разработок;

- социальный потенциал - степень профессиональной подготовленности интеллектуального и человеческого капитала, его управляемости, качество корпоративного управления, склонность к адаптации и инновациям.

Динамика роста социально-экономического потенциала субъектов инновационных отношений обуславливается их инновационной активностью, возрастание которой связано со стремлением получить наибольшие системные эффекты, но их получение сопровождается увеличением системности и степени инновационных рисков. Для оценки степени приемлемости системных инновационных рисков в соотношении с экономическими системными эффектами и эффективностью необходимо выделить зоны системных рисков в зависимости от ожидаемой величини-

ны потерь.»

1.3. с.с. 28-29 диссертации Корецкого Ю.М. «Математическим ожиданием системных эффектов является вероятность (V_p) получения ожидаемой их расчетной величины (СЭ расч.). Такая вероятность монотонно убывает по мере роста отклонений от уровня расчетной величины системных эффектов. Потерями будет уменьшение величины системных эффектов (СЭф.) в сравнении с расчетной величиной. Если реальная величина системных эффектов равна СЭреал., то $СЭф. = СЭрасч. - СЭ-реал.$ Такое соотношение инновационных рисков и системных эффектов дают возможность построить на рисунке 1.2 кривую распределения вероятностей потерь системных эффектов и эффективности (V_d - допустимая вероятность потерь, $V_{кр}$ - критическая вероятность потерь, $V_{кат}$ - катастрофическая вероятность потерь), которая характеризует кривую инновационного риска.

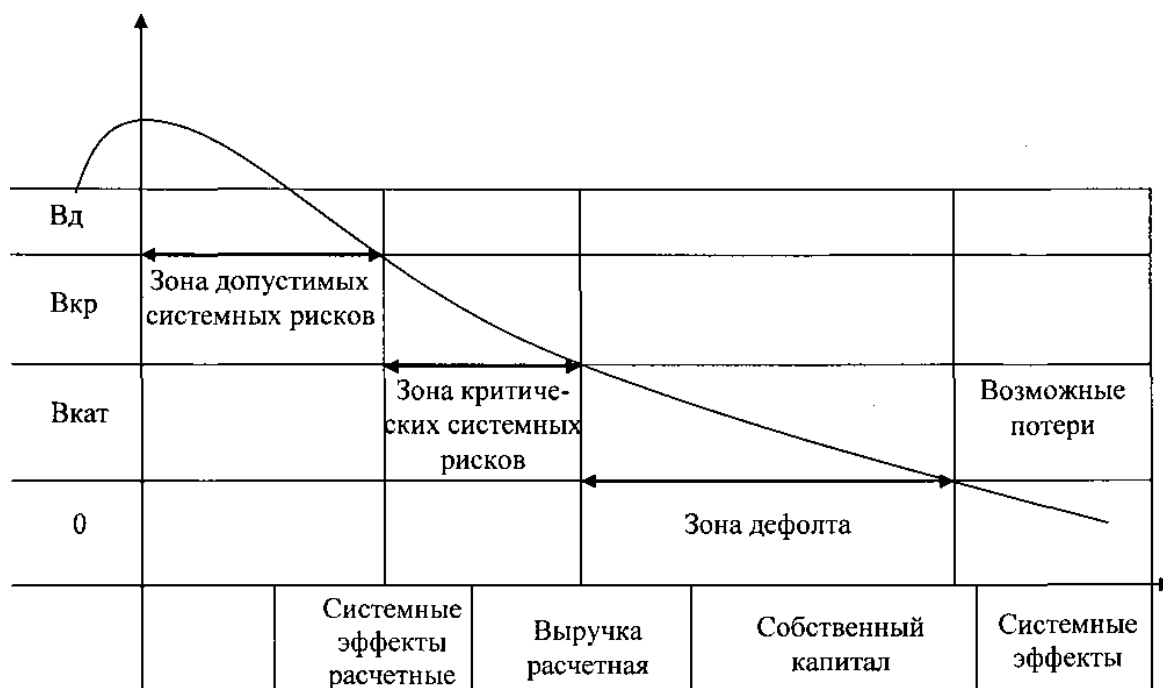


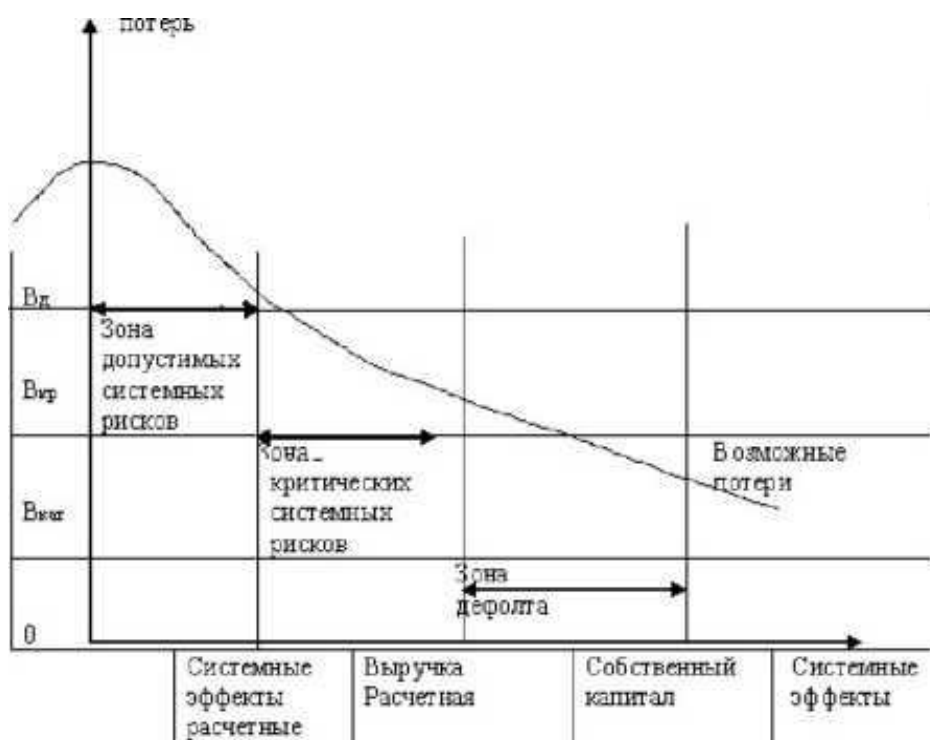
Рисунок 1.2 – Кривая инновационных системных рисков

..»

дословно совпадает с текстом с. 36 статьи Посталюк М.П. и Посталюк Т.М. «Математическим ожиданием системных эффектов является вероятность (V_p) получения ожидаемой их расчетной величины (СЭ расч.). Такая вероятность

монотонно убывает по мере роста отклонений от уровня расчетной величины системных эффектов. Потерями будет уменьшение величины системных эффектов

(СЭф.) в сравнении с расчетной величиной. Если реальная величина системных эффектов равна СЭ реал., то $СЭф. = СЭрасч. - СЭреал.$ Такое соотношение инновационных рисков и системных эффектов дают возможность построить на рис. 3 кривую распределения вероятностей потерь системных эффектов и эффективности (Вд - допустимая вероятность потерь, Вкр - критическая вероятность потерь, Вкат - катастрофическая вероятность потерь), которая характеризует кривую инновационного риска.



»

1.4. с.с.29-30 диссертации Корецкого Ю.М. «Можно выделить следующие основные системные группы инновационных рисков: креативности и оригинальности, неполучение внешних инвестиций и кредитов, различных рисков неадекватности: информационной, технологической, юридической; риски неуправляемости: инновациями, бизнесом; фазные и другие риски.

Содержание первой группы системных рисков креативности и оригинальности проявляется в том, что инвестирование в «прорывные технологии»

является весьма рискованным с точки зрения гарантии получения необходимого результата, т.е. создания действительно новой интересной технологии или продукта. Особенно высокорискованными являются инвестиции в фундаментальную науку, именно поэтому они относятся, как правило, к трансфертной компетенции государства. Однако, наиболее интересны именно инвестиции в оригинальные технологии, но только в том случае, когда существует возможность их практического применения и рынок готов принять продукцию, связанную с использованием передовых технологий. Для тех, кто считает приемлемым высокий уровень рисков, перспективным представляется путь не от научной, а от «рыночной» идеи, реализация которой не дает гарантированного финансового результата, но имеет все возможности для значительного успеха на рынке.

Вторая группа системных рисков, связанная с неполучением внешнего финансирования возникает в результате неблагоприятного впечатления инвесторов или кредиторов относительно перспектив и возможностей предприятия, возникновения негативной информации, резкого колебания курса акций предприятия в результате спекулятивной биржевой игры, выступления контролирующих государственных органов потребителей с критикой продукции предприятия. В результате проявления данного вида риска возникают утрата контроля за имиджем субъекта инновационных отношений, активные действия конкурентных факторов.»

дословно совпадает с текстом с.с. 36-37 статьи Посталюк М.П. и Посталюк Т.М. «В их системе выделяются следующие основные системные группы инновационных рисков: креативности и оригинальности, неполучение внешних инвестиций и кредитов, различных рисков неадекватности: информационной, технологической, юридической; риски неуправляемости: инновациями, бизнесом; фазные и другие риски.

Содержание первой группы системных рисков креативности и оригинальности проявляется в том, что инвестирование в «прорывные технологии» является весьма рискованным с точки зрения гарантии получения необходимого результата,

т.е. действительно новой интересной технологии или продукта. Особенно рискованными являются инвестиции в фундаментальную науку, именно поэтому они относятся, как правило, к трансфертной компетенции государства. Вместе с тем наиболее интересны именно инвестиции в оригинальные технологии, но только в том случае, когда существует возможность их практического применения и когда рынок готов принять продукцию, связанную с использованием высоких технологий. Для тех, кто готов идти на такой уровень рисков, перспективным представляется путь не от научной, а от «рыночной» идеи, реализация которой гарантированно будет иметь успех на рынке.

Вторая группа системных рисков, связанная с неполучением внешних инвестиций и кредитов, возникает в результате неблагоприятного впечатления инвесторов или кредиторов относительно перспектив и возможностей предприятия, возникновения негативной информации, резкого падения курса акций предприятия в результате биржевой игры, выступления потребителей с критикой продукции предприятия. В результате проявления данного вида риска возникают утрата контроля за имиджем субъекта инновационных отношений, активные действия конкурентных факторов.»

1.5. *сс.32-34 диссертации Корецкого Ю.М.* «Другая группа системных рисков состоит в умышленной тактике формирования «инновационных ловушек» для инвестора, которая предполагает сознательное занижение или исключение ряда статей расходов в расчете на то, что проект станет более привлекательным, и инвестор начнет *вкладывать* деньги. После того, как инвестор втянулся в проект, ему постепенно показывают истинные размеры инновационных действий, предполагая, что отступить некуда. В данном случае «инновационные ловушки» вступают в противоречия с инвестицией и искажают смысловое направление ее движения;

в-пятых, риски неуправляемости инновациями, которые, вызываются разбалансированностью между оригинальностью и проработанностью инновационного проекта и квалификацией и сплоченностью команды, которая будет реализовывать данный проект. Сбалансированное сочетание специалистов разной квалифи-

кации в одной команде и качества инновационного проекта встречается достаточно редко. Научный лидер, который вел свою команду к разработке уникальной технологии, вполне может оказаться несостоятельным как лидер в бизнесе, где от него потребуются способность решать совершенно другие проблемы. Достаточно часто заниматься техническими (тем более - финансовыми) вопросами научному лидеру несвойственно, он по-прежнему основное внимание будет уделять научным исследованиям.

...

Рассмотрим влияние рисков на жизненный цикл инновации (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Системные риски, сопровождающие фазы инновационного цикла

Фазы	риск	Факторы риска
Креативная фаза (возникновение)	Получение отрицательного результата	Ошибки в стратегии инновационного развития, неверное направление исследования
	Получение непатентоспособного результата	Наличие аналогов, несоответствие требованиям патентования
	Несвоевременное	Патентование на ранних сроках, когда еще не приняты меры по защите данного
	Отсутствие сертификации инновации	Нарушение стандартов и требований сертификации, отсутствие лицензий
Фаза распространения (внедрение инновации)	Отсутствие результата во временном аспекте	Недооценка сроков завершения исследований, влияние традиционных способов экономического развития, ошибки в оценке
	Получение отрицательного результата	Неверный выбор путей реализации результатов исследования, невозможность реализации на технологическом уровне, не-
Фаза потребления инновации	Отторжение рынком	Несовместимость с экономическим, социальным и технологическим укладом, несоответствие требованиям рынка и потребности
Фаза обновления	Насыщение рынка	Несвоевременная оценка превращения инновации в традицию, истощение инвести-

.»

дословно совпадает с текстом с.с. 38-39 статьи Посталуок М.П. и Посталуок Т.М. «Другая группа системных рисков состоит в умышленной тактике формирования «инновационных ловушек» для инвестора, которая предполагает сознательное занижение или исключение ряда статей расходов в расчете на то, что проект станет более привлекательным, и инвестор начнет вкладывать деньги. После того, как инвестор втянулся в проект, ему постепенно показывают истинные размеры инновационных действий, предполагая, что отступать некуда. В данном случае «инновационные ловушки» вступают в противоречия с инвестицией и искажают смысловое направление ее движения;

в-пятых, риски неуправляемости инновациями, которые вызываются разбалансированностью между оригинальностью и проработанностью инновационного проекта и квалификацией и сплоченностью команды, которая будет реализовывать данный проект. Сбалансированное же сочетание специалистов разной квалификации в одной команде и качества инновационного проекта встречается достаточно редко. Научный лидер, который вел свою команду к разработке уникальной технологии, вполне может оказаться несостоятельным как лидер в бизнесе, где от него потребуются способность решать совершенно другие проблемы. Достаточно часто заниматься техническими (тем более - финансовыми) вопросами научному лидеру несвойственно, он по-прежнему основное внимание будет уделять научным исследованиям.

. Рассмотрим влияние рисков на жизненный цикл инновации в таблице 1.

Таблица 1

Системные риски, сопровождающие фазы инновационного цикла

Фазы	Риск	Факторы риска
Креативная фаза	Получение отрицательного результата	Ошибки в стратегии инновационного развития, неверное направление
	Получение непатентного результата	Наличие аналогов, несоответствие требованиям патентования
	Несвоевременное патентование	Патентование на ранних сроках, когда еще не приняты меры по защите данного сегмента рынка, приводит к потере конкурентоспособности (потере информационного первенства)
	Отсутствие сертификата	Нарушение стандартов и требований сертификации, отсутствие лицензий
	Отсутствие результата во временном аспекте	Недооценка сроков завершения исследований, влияние традиционных способов экономического развития
Фаза распространения (внедрение новации и др.)	Получение отрицательного результата	Неверный выбор путей реализации результатов исследования, невозможность реализовать результат
Фаза потребления инновации	Отторжение рынком	Несовместимость с экономическим, социальным и технологическим укладом, несоответствие требованиям рынка и потребителей, ошибки маркетинга
Фаза обновления (уничтожение, развитие)	Насыщение рынка	Несвоевременная оценка превращения инновации в традицию, истощение инвестиционных ресурсов, об

»

2. Сравнение текста диссертации Корецкого Ю.М. с текстом диссертации Герасимова А.В.

2.1. с.36 диссертации Корецкого Ю.М. «В Российской Федерации решение проблемы перехода на инновационный путь развития связано, прежде всего, с поиском источников финансирования. По оценкам специалистов для повышения промышленного потенциала России до уровня западных стран и создания современной структуры производства требуются инвестиции в суммарном объеме порядка 3 трлн долл. [89]. А по расчетам Минэкономразвития РФ в течение ближайших 15 лет необходимы ежегодные инвестиции в реальный сектор экономики в объеме порядка 100 млрд. долл. [139].»

практически дословно совпадает с текстом с. 58 диссертации Герасимова

А.В. «Для России решение проблемы перехода на инновационный путь развития связан прежде всего с источниками финансирования. По оценкам специалистов для повышения промышленного потенциала России до уровня западных стран и создания современной структуры производства требуются инвестиции в суммарном объеме порядка 3 трлн долл. А по расчетам Минэкономразвития РФ в течение ближайших 15 лет необходимы ежегодные инвестиции в реальный сектор экономики в объеме порядка 100 млрд. долл.» При этом ссылка [89] Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления / Б.З. Мильнер. - М.: Экономика, 1987. - 238 с. не имеет актуального отношения к диссертации 2012 г. Ссылка [139] не имеет взаимосвязи с Минэкономразвития РФ.

2.2. с.37 диссертации Корецкого Ю.М. «Таким образом, учитывая слабую восстановительную динамику после кризиса 2008 г., рассчитывать, что реальные инвестиций в России вырастут до требуемого уровня, маловероятно, если не создать условий по поиску и привлечению новых, нетрадиционных источников финансирования инновационных предпринимательских проектов. В этой связи возрастает актуальность роли венчурного финансирования, поскольку, по ориентировочным подсчетам, при достижении высоких темпов развития инновационного типа производства Россия способна поднять свою долю на мировом рынке наукоемкой продукции с 0,3 до 8-10 %, что только по экспорту может дать дополнительно от 140 до 180 млрд. долл. в год [20].»

дословно совпадает с текстом с. 58 диссертации Герасимова А.В. «Таким образом, учитывая перенасыщенность мировых рынков товарами и услугами, рассчитывать, что реальные инвестиции в России вырастут до требуемого уровня, маловероятно, если не предпринять решительных мер по поиску новых, нетрадиционных источников финансирования инновационных предпринимательских проектов. В этой связи возрастает актуальность роли венчурного финансирования, поскольку, по ориентировочным подсчетам, при достижении высоких темпов развития инновационного типа производства Россия способна поднять свою долю на мировом рынке наукоемкой продукции с 0,3 до 8-10 %, что только по экспорту

может дать дополнительно от 140 до 180 млрд. долл. в год⁴⁶.» При этом ссылка у Герасимова А.В. стоит на реальный и актуальный источник Пискулов Д.М. Венчурные фонды и повышение конкурентоспособности России // Финансовый бизнес. - 2003.-№ 4. - С.11-14.

2.3. с.41 диссертации Корецкого Ю.М. «Структура типичного венчурного института выглядит, следующим образом [46]. Он может быть образован либо как самостоятельная компания, либо существовать в качестве незарегистрированного образования как ограниченное партнерство (нечто вроде «полного» или «коммандитного» товарищества, используя российскую юридическую терминологию).»

практически дословно совпадает с текстом с. 63 диссертации Герасимова А.В. «Структура типичного венчурного института выглядит следующим образом. Он может быть образован либо как самостоятельная компания, либо существовать в качестве незарегистрированного образования как ограниченное партнерство (нечто вроде «полного» или «коммандитного» товарищества, используя российскую юридическую терминологию).» При этом ссылка [46] Гринберг А.С. Информационный менеджмент: уч. пособие для ВУЗов / А.С. Гринберг. - М.: Юнити-Дана, 2003. - 415 с. не имеет никакого отношения к обсуждаемой теме вообще.

2.4. с.42 диссертации Корецкого Ю.М. «В ряде венчурных фондов размещены средства государственных программ поддержки бизнеса, обычно направленные на развитие малых предприятий на этапе становления.

Подавляющее большинство работающих в России и с Россией фондов созданы либо непосредственно международными организациями (Региональные венчурные фонды и Фонды долевого участия в малых предприятиях Европейского банка реконструкции и развития), либо национальными, в рамках межправительственных соглашений. Частные венчурные фонды пока еще слабо представлены на российском рынке.

Размеры фондов колеблются от нескольких миллионов до нескольких сот миллионов долларов. Различаются две основных формы венчурных инве-

стиционных фондов: закрытые и открытые [46]. В закрытых фондах после сбора средств образуется замкнутая группа инвесторов. В открытых фондах (какими являются, например, взаимные фонды) менеджеры соглашаются выкупать обратно любые акции по открыто публикуемой чистой стоимости на текущий день. Этот вид фондов не ограничен какой-либо определенной суммой, они растут в зависимости от того, вкладывают инвесторы дополнительно в них средства или наоборот, изымают..»

практически дословно совпадает с текстом с. 64 диссертации Герасимова А.В. «В ряде венчурных фондов размещены средства государственных программ поддержки бизнеса, обычно направленные на развитие малых предприятий на этапе становления. В частности, Администрация малого бизнеса США финансирует программу инвестиций в малый бизнес (SBIC), в рамках которой венчурные фонды могут объединить собственные средства с государственными для увеличения инвестиций в компанию-реципиент.

Подавляющее большинство работающих в России и с Россией фондов созданы либо непосредственно международными организациями (Региональные венчурные фонды и Фонды долевого участия в малых предприятиях Европейского банка реконструкции и развития), либо национальными, в рамках межправительственных соглашений (US-Russia Defense Fund, The US-Russia Investment Fund — TUSRIF). Частные венчурные фонды пока еще слабо представлены на российском рынке.

1. Размеры фондов колеблются от нескольких миллионов до нескольких сот миллионов долларов. Различаются две основных формы венчурных инвестиционных фондов: закрытые (closed-end) и открытые (open-end) фонды. В закрытых фондах после сбора средств образуется замкнутая группа инвесторов. В открытых фондах (какими являются, например, взаимные фонды — mutual funds) менеджеры соглашаются выкупать обратно любые акции по открыто публикуемой чистой стоимости на текущий день (net assets value). Этот вид фондов не ограничен какой-либо определенной суммой, они растут в зависимости от того,

вкладывают инвесторы дополнительно в них средства или, наоборот, изымают⁵³.» При этом ссылка [46] Гринберг А.С. Информационный менеджмент: уч. пособие для ВУЗов / А.С. Гринберг. - М.: Юнити-Дана, 2003. - 415 с. не имеет никакого отношения к обсуждаемой теме вообще.

2.5. с.45 диссертации Корецкого Ю.М. «Принципиально отличаясь от банковского кредита, венчурное финансирование играет роль важнейшего источника финансовых средств рискованного, высокотехнологического предпринимательства, образуя, таким образом, новый вид предпринимательства - венчурный. Особенностью венчурного капитала является особый, нетрадиционный подход к финансированию малого и среднего бизнеса.

Образуясь за счет различных финансовых источников, в том числе средств крупных корпораций, специальных инвестиционных компаний, банков, страховых компаний, пенсионных и благотворительных фондов, государственных субсидий, а также личных сбережений, венчурный капитал поступает к предпринимателям посредством прямых капиталовложений в предприятия (рисунок 1.5).

Важной особенностью венчурного финансирования является то, что в его организации участвуют ученые-предприниматели, готовые вложить свои интеллектуальные и финансовые ресурсы, а также финансисты, желающие вложить нетрадиционным способом свой капитал в новые перспективные области прикладной науки и производства.

Масштабы и объем венчурного финансирования в значительной мере связаны с ростом независимых частных фондов венчурного капитала. Привлекаемые возможностью высоких прибылей, данные фонды являются источником средств для мелких исследовательских фирм, в том числе и на ранних стадиях их роста..»

практически дословно совпадает с текстом с. 66 диссертации Герасимова А.В. «Принципиально отличаясь от банковского кредита, венчурное финансирование играет роль важнейшего источника финансовых средств рискованного, высокотехнологического предпринимательства, образуя, таким образом, новый вид предпринимательства - венчурный. Особенностью венчурного капитала является

особый, нетрадиционный подход к финансированию малого и среднего бизнеса.

Образуясь за счет различных финансовых источников, в том числе средств крупных корпораций, специальных инвестиционных компаний, банков, страховых компаний, пенсионных и благотворительных фондов, государственных субсидий, а также личных сбережений, венчурный капитал поступает к предпринимателям посредством прямых капиталовложений в предприятия.

Важной особенностью венчурного финансирования является то, что в его организации участвуют ученые-предприниматели, готовые вложить свои интеллектуальные и финансовые ресурсы, а также финансисты, желающие вложить нетрадиционным способом свой капитал в новые перспективные области прикладной науки и производства.

Масштабы и объем венчурного финансирования в значительной мере связаны с ростом независимых частных фондов венчурного капитала. Привлекаемые возможностью высоких прибылей, данные фонды являются источником средств для мелких исследовательских фирм, в том числе и на ранних стадиях их роста.»

2.6. с.с.48-49 диссертации Корецкого Ю.М. «На первом этапе проекта растут расходы на маркетинг, часто возникает необходимость в найме профессионального управляющего. На данную стадию развития фирмы уходит в среднем до пяти лет, в течение которых она либо докажет свое право на существование, либо прекратит деятельность. На втором этапе венчурного инвестирования осуществляется финансирование запуска, роста, расширения производства, различных приобретений и т.д., а также выход из бизнеса - продажа доли собственности.

Далее для привлечения инвесторов компании осуществляют выпуск акций. На стадии выкупа происходит покупка компании ее управленческим персоналом или менеджментом другой компании.

...

Основной целью механизма венчурного финансирования в развитии новых компаний, прежде всего, является обеспечение финансовых средств в условиях труднодоступности кредитов новых высокорискованных предприятий со стороны

кредитно-финансовых учреждений. Поэтому основной и главной функцией венчурного капитала в целом является финансовое обеспечение создания и развития новых высокотехнологичных производств.

Не менее важным, аспектом участия венчурных инвесторов в развитии новых предпринимательских фирм является разделение риска, связанного с разработкой, внедрением или использованием нововведений. Участие внешних менеджеров в процессе «выращивания» предпринимательской фирмы увеличивает потенциал ее управления.»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 69-71 диссертации Герасимова А.В. «На первом этапе проекта растут расходы на маркетинг, часто возникает необходимость в найме профессионального управляющего. На данную стадию развития фирмы уходит в среднем до пяти лет, в течение которых она либо докажет свое право на существование, либо прекратит деятельность.

На втором этапе венчурного инвестирования осуществляется финансирование запуска, роста, расширения производства, различных приобретений и т.д., а также выход из бизнеса - продажа доли собственности.

Далее для привлечения инвесторов компании осуществляют выпуск акций. На стадии выкупа происходит покупка компании ее управленческим персоналом (Management buy out — MB O) или менеджментом другой компании (Management buy in — MB I).

...

Основной целью механизма венчурного финансирования в развитии новых компаний прежде всего является обеспечение финансовых средств в условиях трудности кредитования новых высокорискованных предприятий со стороны кредитно-финансовых учреждений. В этом смысле основной и главной функцией венчурного капитала в целом является финансовое обеспечение создания и развития новых венчуров.

Не менее важным аспектом участия венчурных инвесторов в развитии новых предпринимательских фирм является разделение риска, связанного с раз-

работкой, внедрением или использованием нововведений. Участие венчурных капиталистов в процессе "выращивания" предпринимательской фирмы увеличивает потенциал управления предприятием.» При этом ссылки на [50] и [52] имеют сбой нумерации по авторам, а Герасимов А.В. приводит корректную ссылку Sahlman, William A. «The Structure and Governance of Venture Capital Organization» J. of Financial Economics. 27 - 1990. С. 473-524.

2.7. с.50 диссертации *Корецкого Ю.М.* «Если рост фирмы осуществляется при непосредственном участии и поддержке венчурного инвестора, то взаимоотношения между ним и предпринимателем строятся на основе двух видов договоров:

- 1) о распределении прибыли фирмы;
- 2) об определении права выкупа фирмы предпринимателем.

В последнем случае, принимая конкретное предложение к финансированию, венчурный инвестор диктует цену сделки, а при соглашении о распределении прибылей, он ориентируется на цель максимизации своей доли в будущих доходах.

Договор о разделении риска предназначен для пропорционального распределения как доходов, так и убытков венчурного фонда. При определении цены сделки применяется метод расчета текущей стоимости (дисконтирования) величины ожидаемой прибыли на инвестиции [82].

Важной особенностью венчурного финансирования являются способы инвестирования, как корпорационные венчуры, «управленческие выкупы» и «внешние выкупы». Корпорационные венчуры представляют собой способ финансирования внутреннего предпринимательства, а также партнерства мелких и крупных фирм в процессе роста или диверсификации сфер деятельности. Среди корпорационных венчуров отделяются различные способы предоставления самостоятельности инициативным предпринимателям в рамках корпорации и учреждения новых мелких фирм.»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 72-73 диссертации Герасимова А.В. «Если рост фирмы осуществляется при непосредственном участии и

поддержке венчурного инвестора, то взаимоотношения между ним и предпринимателем строятся на основе двух видов договоров:

- 1) о распределении прибыли фирмы;
- 2) об определении права выкупа фирмы предпринимателем. В последнем случае, принимая конкретное предложение к финансированию, венчурный инвестор диктует цену сделки, а при соглашении о распределении прибылей он ориентируется на цель максимизации своей доли в будущих доходах.

Договор о разделении риска предназначен для пропорционального распределения как доходов, так и убытков венчура. При определении цены сделки применяется метод расчета текущей стоимости (дисконтирования) величины ожидаемой прибыли на инвестиции.

Важной особенностью венчурного финансирования являются такие способы инвестирования, как корпорационные венчуры, "управленческие выкупы" и "внешние выкупы". Корпорационные венчуры представляют собой способ финансирования внутреннего предпринимательства, а также партнерства мелких и крупных фирм в процессе роста или диверсификации сфер деятельности. Среди корпорационных венчуров выделяются различные способы предоставления самостоятельности инициативным предпринимателям в рамках корпорации (spin-off) и учреждения новых мелких фирм (spin-out).»

3. Сравнение текста диссертации Корецкого Ю.М. с текстом диссертации Пелевиной К.В.

3.1. с.51-53 диссертации Корецкого Ю.М. «Оказание всесторонней поддержки со стороны внешних инвесторов в управлении компанией-реципиентом направлено на достижение главной цели, а именно максимально возможное увеличение стоимости компании- реципиента венчурного капитала для того, чтобы, осуществив «выход» из капитала данной компании, они получили бы такой высокий уровень доходности на вложенные средства, который не смог бы обеспечить никакой

другой альтернативный способ такого же эффективного финансирования. Данное обстоятельство выступает основным критерием оценки эффективности управления венчурного капитала его реципиентами.

...

Подводя определенный итог анализа процесса организации венчурного инвестирования, представленного в данном разделе диссертационной работы, дополним систему развития компаний-реципиентов и сопоставим соответствующим этапам различные организационно-управленческие структуры, что позволит более точно позиционировать различные виды венчурных инвестиций (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Характеристика инновационных предприятий по стадиям их жизненного цикла

Этапы функционирования	Источники финансирования	Субъекты управления инноваций	Вероятная эффективность
Исследовательская деятельность	Бюджетные средства, собственный капитал	Разработчик	Убыток
Зарождение бизнеса	Собственный капитал, средства компаний, «бизнес-ангелов», бюджетные ресурсы	Разработчик	Убыток
Становление	Собственный капитал, венчурные фонды, внебюджетные средства прямых инвестиций	Предприниматель-разработчик и/или заемный менеджер	Достижение точек безубыточности
Раннее развитие	Венчурные фонды, кредитные ресурсы, внебюджетные средства прямых инвестиций	Предприниматель-разработчик и/или заемный менеджер	Превышение точек безубыточности
Расширение	Венчурные фонды, кредитные ресурсы	Профессиональный менеджер	Прибыль
Зрелость	Средства фондового рынка, кредитные ресурсы, собственный капитал	Профессиональный менеджер	Прибыль

Реализация вышеуказанного, несомненно, окажет позитивное влияние на результативность развития малых высокотехнологичных предприятий за счет объединения капитала с опытом и профессионализмом, которыми обладают стороны венчурного процесса. Это будет способствовать достижению синергетического эффекта в условиях интеграции инвестиционного, предпринимательского,

интеллектуального и управленческого потенциалов в целях быстрой коммерциализации инноваций и перспективно высокой капитализации предприятия.

...

Практика показала острую необходимость участия венчурных инвесторов на всех этапах развития компании, начиная с этапов, следующих непосредственно за стартовым (этап зарождения бизнеса). Причем на последующих стадиях эта потребность возрастает, так как на этапе расширения потребность в финансовых ресурсах гораздо больше, чем на первоначальных этапах.

Анализируя функции управления венчурного фонда компаниями- реципиентами, следует рассмотреть и основные задачи, стоящие перед менеджерами, решаемые венчурными инвесторами совместно с управленческим персоналом компании. Здесь следует подчеркнуть ведущую роль управленческого фактора в успешном функционировании компаний.»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 80-82 диссертации Пелевиной К.В. «Оказание всесторонней поддержки со стороны венчурных капиталистов в управлении компанией-реципиентом направлено на достижение главной цели венчурных капиталистов, а именно максимально возможное увеличение стоимости компании-реципиента венчурного капитала для того, чтобы, осуществив «выход» из капитала компании-реципиента, они получили бы такой высокий уровень доходности на осуществленные инвестиции, который не смог бы обеспечить никакой другой альтернативный способ вложения средств. Это и будет основным критерием оценки эффективности управления венчурного капитала его реципиентами.

...

Подводя определенный итог анализа процесса венчурирования, представленного в первой главе, попытаемся дополнить картину развития компаний-реципиентов и сопоставить его этапам различные организационно- управленческие структуры, а также более точно позиционировать различные виды венчурного капитала. Последнее особенно важно, так как рынок венчурного капитала

сильно сегментирован в зависимости от готовности каждого вида венчурного капитала участвовать в инвестировании предприятий, находящихся на разных стадиях развития и, соответственно, участвовать в управлении компанией. В целях более детального описания этапов развития и функционирования предприятия, управляемого различными видами венчурного капитала, рассмотрим основные характеристики приведенных этапов.

Практика показала настоятельную необходимость участия венчурного капитала на всех этапах развития компании, причем на этапах, следующих непосредственно застартовым (этап зарождения бизнеса), эта потребность возрастает, так как на этапе расширения потребность в инвестициях гораздо больше, чем на первоначальных этапах. А значит возрастает и роль венчурного капитала.

Таблица 9.

Этап функционирования	Годовой результат	Источник капитала	Управление	Организационная
Этап 0. Исследования и разработки	Убыток	Собственный капитал разработчиков и их близких	Предприниматель-разработчик (преимущественно с	Абстрактное
Этап 1. Зарождение бизнеса	Убыток	Собственный капитал разработчиков	Предприниматель-разработчик	Абстрактное

Раскрывая функции управления венчурного капитала компаниями- реципиентами, следует рассмотреть и основные управленческие задачи, решаемые венчурными капиталистами совместно с менеджментом компании. Здесь следует подчеркнуть важную роль управленческого фактора в развитии компаний.»

3.2. с.56 диссертации Корецкого Ю.М. «Можно сделать вывод о том, что все указанные цели ориентированы на повышение доходов инвесторов и учредителей компании, но, как уже отмечалось, последняя из них является основной целью инвестирования средств венчурным фондом. Существующее многообразие возможных целей деятельности компании и связанных с ними интересов участников позволяет определить в качестве основной задачи, стоящей перед финансовым

Этап 2. Начальная стадия	Убыток-точка и безубыточность	Собственный капитал разработчиков и их близких, «бизнес-ангелы»,	Предприниматель и /или профессиональный менеджер	Абстрактное, но все больше проявляющееся и оформляющееся
Этап 3. Раннее развитие	Точка безубыточности - 10% годового оборота	«Бизнес-ангелы», венчурные фонды, фонды	Предприниматель и /или профессионалы? профессиональный менеджер	Функциональная
Этап 4. Расширение	10-15% годового оборота ..._	«Бизнес-ангелы», венчурные фонды, фонды прямых	Профессиональный менеджер	Дивизиональная
Этап 5. Зрелость		Фондовый рынок, банки	Профессиональный менеджер	Сложная комплексная структура

менеджментом - определение приоритетов и достижение компромиссов ради оптимального сочетания интересов заинтересованных лиц при реализации краткосрочных и долгосрочных целей развития компании и принятии финансово-инвестиционных решений. Последнее играет важную роль в развитии компании-реципиента, так как на различных этапах возникает необходимость привлечения

дополнительных финансовых ресурсов.

В практическом аспекте основной задачей является принятие решений по обеспечению наиболее оптимального использования финансовых ресурсов между компанией, а также внешними и внутренними источниками ее финансирования.

Наличие внешних и внутренних источников финансирования и, соответственно, двух контуров управления позволяет выделить следующие подсистемы в рамках парадигмы финансового менеджмента: управление внешними финансами и управление внутренними финансами (в целом - управление движением (потоками) денежных средств).

Управление внешними финансами тесно связано с установлением и поддержанием отношений с различными хозяйствующими субъектами, включая поставщиков, потребителей, сервисных компаний, а также сторонних инвесторов и кредиторов.»

практически дословно совпадает с текстом с. 85 диссертации Пелевиной К.В. «В итоге все указанные цели ориентированы на повышение доходов инвесторов и учредителей компании, но, как уже отмечалось, последняя из них является непосредственной целью инвестирования средств венчурным капиталистом. Представленное многообразие возможных целей деятельности компании и связанных с ними интересов участников позволяет определить в качестве важнейшей задачи, стоящей перед финансовым менеджментом - определение приоритетов и достижение компромиссов ради оптимального сочетания интересов различных заинтересованных лиц при реализации краткосрочных и долгосрочных целей развития компании и принятии финансово-инвестиционных решений.

Последнее играет важную роль в развитии компании-реципиента, т.к. как на различных этапах возникает необходимость дополнительного финансирования.

В практическом плане основной задачей является принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между компанией и внешними и внутренними источниками ее финансирования.

Наличие двух источников финансирования и, соответственно, двух контуров

управления позволяет выделить две подсистемы в рамках системы финансового менеджмента: управление внешними финансами и управление внутренними финансами (в целом - управление движением (потоками) денежных средств).

Управление внешними финансами связано с установлением и поддержанием отношений с различными хозяйствующими субъектами, включая поставщиков, покупателей продукции компании, а также сторонних инвесторов и кредиторов.»

3.3. с.58-59 диссертации *Корецкого Ю.М.* «Подводя итог исследования роли венчурного инвестирования в управлении компанией-реципиентом можно представить выделенные моменты в виде таблицы 1.5, что позволит достаточно полно охарактеризовать участие венчурного капитала в управлении инновационными проектами.

С одной стороны представители венчурного фонда вне зависимости от типа его экономического поведения, будучи членами Совета директоров концентрируют свое внимание на контрольных функциях. Одновременно, их заинтересованность в результатах деятельности компании ориентируется на поддержку менеджмента компании. Более того, профессиональный опыт менеджеров венчурного фонда делает возможным и желательным непосредственное их участие в выполнении ряда управленческих функций и создании высокопрофессиональной финансовой службы на предприятии, т.е. прямо способствует формированию системы финансового менеджмента. Это особенно важно, так как малое предприятие не может самостоятельно создать такую систему в силу ряда объективных условий. Как известно на малых предприятиях финансовые функции чаще всего ограничены ведением бухгалтерского учета, но в современных условиях этого явно не достаточно [104]. В связи с этим, роль венчурного капитала особенно заметна именно в этой области.»

Таблица 1.5 - Функции управления предприятием и основные управленческие решения решаемые венчурными менеджерами

Области деятельности предприятия	Функции управления предприятием				
	Планирование	Организация	Мотивация	Реализация	Контроль
Научные исследования и разработки	+				+
Материально-техническое обеспечение деятельности					+
Производство	+				+
Маркетинг и сбыт	+	+			+
Персонал	+	+			+
Финансы - внешние	+	+	+	+	+
Информационное обслуживание	+	+			+
Внешнеэкономические связи	+	+			+

практически дословно совпадает с текстом с.с. 87-88 диссертации Пелевиной К.В. «Подводя итог исследования роль венчурного капитала в управлении компанией-реципиентом можно представить выделенные моменты в виде Таблицы 10.

Данные таблицы позволяют достаточно полно характеризовать участие венчурного капитала в управлении компаниями-реципиентами. С одной стороны венчурный капиталист вне зависимости от типа его экономического поведения, будучи членом Совета директоров концентрирует свое внимание на контрольных функциях. С другой стороны его высокая заинтересованность в результатах деятельности компании ориентирует на поддержку менеджмента компании. Более того, профессиональный опыт венчурного капиталиста делает возможным и желательным непосредственное участие в выполнении ряда управленческих функций или по крайней мере его стремление к созданию высокопрофессиональной финансовой службы на предприятии - формированию системы финансового менеджмента. Малое предприятие не в силах самостоятельно создать такую систему в силу объективных условий. Финансовые функции чаще всего ограничены веде-

нием бухгалтерского учета. Но в современных условиях этого явно не достаточно. Вот почему роль венчурного капитала так велика именно в этой области.

Таблица 10.

Функции управления предприятием и основные управленческие задачи решаемые венчурными капиталистами совместно с менеджментом компании

Области деятельности предприятия (основные управленческие задачи)	Функции управления предприятием				
	Планирование (стратегия)	Организация	Мотивация	Регулирование	Контроль
Научные исследования и	+				+
Материально-					+
Производство	+				+
Маркетинг и сбыт	+	+			+
Персонал	+	+			~ ^Г
Финансы: - внешние	+	+	+	+	
Информационное					+
Внешнеэкономические	+	+			

.»

3.4. с.59-60 диссертации *Корецкого Ю.М.* «Перестройка механизма управления всего предприятия, смещение акцентов с оперативного управления хозяйственной деятельности (производство, снабжение и сбыт) на управление финансовыми потоками. Это особенно актуально для малых высокотехнологичных предприятий, в деятельности которых минимально влияние бюрократических элементов, но зато сильна зависимость исследовательской и опытно-конструкторской деятельности от своевременного финансирования работ.

Создание соответствующей организационной структуры управления с выделением отдельного структурного подразделения. Последнее в рамках деятельно-

сти малых предприятий может носить, достаточно условный характер, так как часто отсутствуют финансовые возможности для найма дополнительного высокооплачиваемого персонала. Поэтому необходимо говорить, прежде всего, именно о подразделении, создаваемом не на административной, а проектной основе. В его состав необходимо включать помимо бухгалтера и генерального директора также и представителя венчурного фонда в качестве постоянного консультанта. Это будет способствовать организации деятельности по финансовому управлению, включающей все основные направления деятельности и связанные с применением на практике всего арсенала финансовых методов, средств и инструментов.

Также важно отметить необходимость разработки и внедрения в практику системы управленческого учета, что позволит оперативно получать информацию о финансовом состоянии предприятия. Создание такой системы позволяет достичь еще большей степени интеграции между венчурным фондом и менеджментом предприятия, а также повысит уровень доверия к последнему.»

практически дословно с частичным перефразированием совпадает с текстом с. 89 диссертации Пелевиной К.В. «Перестройка механизма управления всего предприятия, смещение акцентов с оперативного управления хозяйственно деятельности (производство, снабжение и сбыт) на управление финансовыми потоками. Это особенно актуально для малых высокотехнологичных предприятий, в деятельности которых минимальны бюрократические элементы, но зато сильна зависимость исследовательской и опытно-конструкторской деятельности от своевременного финансирования работ.

Создание соответствующей организационной структуры управления с выделением отдельного структурного подразделения. Последнее в рамках деятельности малого предприятия носит достаточно условный характер, так как часто отсутствует физическая возможность для найма дополнительного высокооплачиваемого персонала. Речь поэтому следует вести именно о подразделении, создаваемом не на административной, а проектной основе. В ее состав включают бухгалтера, генерального директора и в качестве постоянного консультанта венчур-

ного капиталиста.

Организация деятельности по финансовому управлению, включающая все основные направления деятельности и связанная с применением на практике всего арсенала финансовых методов, средств и инструментов.

Разработка и внедрение в практику системы управленческого учета, позволяющего оперативно получать информацию о финансовом состоянии предприятия. Создание такой системы позволяет достичь еще большего взаимопонимания между венчурным капиталистом и менеджментом предприятия и уровня доверия к последнему.»

4. Сравнение текста диссертации Корецкого Ю.М. с текстом сборника трудов Дежина И.Г.

4.1. с.с.79-80 диссертации Корецкого Ю.М. «С точки зрения стимулирования вложений частного сектора в НИОКР более прогрессивным является подход, при котором научные организации и бизнес софинансируют НИОКР. В этом случае проводимые исследования и разработки будут в основном направлены на решение проблем, имеющих в российской промышленности, и одновременно такой подход может содействовать развитию новых малых и средних наукоемких предприятий.

У предлагаемого подхода есть ряд преимуществ и позитивных последствий.

1. Приведение в действие ресурсы федерального правительства и предприятий и способствовало бы их использованию на нужды НИОКР.

...

Таким образом, для совершенствования механизма реализации инновационных проектов целесообразно:

- при отборе проектов учитывать возможные для государства риски и минимизировать их путем введения в протокол процедур отбора проектов соответствующих компонентов (соблюдение принципа конфликта интересов, четкая детализация контракта, подробное обоснование условий распределения прав на ин-

теллектуальную собственность);

- финансирование НИОКР (а не проекта в целом) должно строиться на принципе разделения затрат. При этом оптимальным признается паритетное финансирование из внебюджетных источников;

- в качестве альтернативного подхода возможно рассмотреть такой, при котором бюджетное финансирование на выполнение НИОКР выделяется компаниям на условиях контрактации в научных организациях.»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 130-132 сборника трудов Дежина И.Г. «С точки зрения стимулирования вложений частного сектора в НИОКР более прогрессивным является подход, при котором научные организации и бизнес софинансируют НИОКР. В этом случае проводимые исследования и разработки будут в основном направлены на решение проблем, имеющих в российской промышленности, и одновременно такой подход может содействовать развитию новых малых и средних наукоемких предприятий.

У предлагаемого подхода есть ряд преимуществ и позитивных последствий. Его внедрение, во-первых, привело бы в действие ресурсы федерального правительства и предприятий и способствовало бы их использованию на нужды НИОКР. Во-вторых, содействовало бы росту общения и взаимодействия между

...

Таким образом, для совершенствования механизма реализации ВИПов целесообразно:

- 1) при отборе проектов учитывать возможные для государства риски и минимизировать их путем введения в протокол процедур отбора проектов соответствующих компонентов (соблюдение принципа конфликта интересов, четкая детализация контракта, подробное обоснование условий распределения прав на интеллектуальную собственность);

- 2) финансирование НИОКР (а не проекта в целом) должно строиться на принципе разделения затрат. При этом оптимальным признается паритетное финансирование из внебюджетных источников;

3) в качестве альтернативного подхода возможно рассмотреть такой, при котором бюджетное финансирование на выполнение НИОКР выделяется компаниям на условиях контрактации в научных организациях (бюджетных учреждениях и государственных унитарных предприятиях).»

5. Сравнение текста диссертации Корецкого Ю.М. с текстом диссертации Левчаева П.А.

5.1. с. 92 диссертации Корецкого Ю.М. « 3.1. Оптимизация финансовой деятельности экономических агентов в рамках концепции адаптивности

Аспекты адаптивности систем исследовались еще в ситуационном подходе теории организации, где основное положение заключалось в том, что степень эффективности и успеха организации определяется степенью адаптации ее структуры и поведения факторам внешней среды. Внутренняя среда системы зависит от внешней среды, получая из нее все необходимое для реализации своего предназначения, она предлагает ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги. Это известно как иерархичность построения общественной жизни [94] - Нетыкша О. Управление рисками / О. Нетыкша // Финансовый директор. - 2004. №10.»

практически дословно совпадает с текстом с. 273 диссертации Левчаева П.А. «4.1. Проектирование финансовой деятельности предприятия в рамках концепции адаптивности

Аспекты адаптивности систем исследовались еще в ситуационном подходе теории организации, где основное положение заключалось в том, что степень эффективности и успеха организации определяется степенью адаптации ее структуры и поведения факторам внешней среды. Внутренняя среда системы зависит от внешней среды, получая из нее все необходимое для реализации своего предназначения, она предлагает ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги. Это известно как иерархичность построения общественной жизни [96, с. 97, 153].» [96] - Левчаев П.А., Имяреков С.М. Становление,

эволюция и перспективы финансово-стоимостных отношений хозяйствующих субъектов России: Монография. - М.: Академический проект, 2006. - 608 с.

5.2. с.с. 95-96 диссертации Корецкого Ю.М. «Выделение объекта - финансовых ресурсов, обусловлено тем, что он, подвергаясь управленческому воздействию, ориентирует систему на достижение цели (имеющей стоимостную оценку) и предопределяет «систему координат» и параметры функционирования, которые показывают важнейшие факторы и ограничения. Исходные параметры объекта определяют принципы производного построения, структуризации и интеграции системы вовне. Важными являются определяющее влияние структуры системы финансовых ресурсов на форму организации бизнеса, его встраивание в макро-систему. Здесь применимо выражение «цель определяет средства». Цель имеет стоимостное исчисление, а средствами служат все другие составляющие финансовой системы предприятия.

Сообразно особенностям и параметрам объекта формируется финансовая политика, разрабатывается программа, формируются бюджеты. Такой приоритет означает, что «структуры, созданные снизу вверх», а это перспективное направление организации финансов наиболее успешных структур [14, 15]. Рассмотренные варианты классификации системы финансовых ресурсов создают потенциальные стратегии ее развития (рисунок 3.1).

Элементы, выделенные по принципу абсолютной стоимости	A ₁	a ₂	A ₃	A ₄
Элементы, выделенные по праву собственности	собственные		заемные	привлеченные
Элементы, выделенные по принципу срочности	краткосрочного назначения	среднесрочного назначения	долгосрочного назначения	Сверх долгосрочного
Стоимостные составляющие системы	Э ₁	Э ₂		Э ₄

Рисунок 3.1 - Элементы системы финансовых ресурсов, классифицированных по различным признакам»

практически дословно совпадает с текстом с. 277- диссертации Левчаева П.А. «Выделение объекта - финансовых ресурсов, обусловлено тем, что он, подвергаясь управленческому воздействию, ориентирует систему на достижение цели (имеющей стоимостную оценку) и предопределяет «систему координат» и параметры функционирования, которые показывают важнейшие факторы и ограничения. Исходные параметры объекта определяют принципы производного построения, структуризации и интеграции системы вовне. Важными являются определяющее влияние структуры системы финансовых ресурсов - объекта на форму организации бизнеса, его встраивание в макросистему. Здесь применимо выражение «цель определяет средства». Цель имеет стоимостное исчисление, а средствами служат все другие составляющие финансовой системы предприятия.

Сообразно особенностям и параметрам объекта формируется финансовая политика, разрабатывается программа, создаются бюджеты. Такой приоритет означает, что «структуры создаются снизу вверх», а это перспективное направление организации финансов наиболее успешных структур [130, с. 8]. Рассмотренные варианты классификации систем финансовых ресурсов создают потенциальные стратегии ее развития (рис. 4.2).

Элементы, выделенные по принципу абсо-	А:	А ₂	Л ₃	А-4
Элементы, выделенные по праву	собственные		заемные	привлеченные
Элементы, выделенные по	краткосрочного	средне-срочного	долго-срочного	сверх долго-
Стоимостные составляющие	э,	Э ₂	•••	Э,,

Рис. 4.2 - Элементы системы финансовых ресурсов, классифицированных по различным признакам»

5.3. с.с. 97-98 диссертации Корецкого Ю.М. «Если в качестве основной рассматривается система, представленная параметром абсолютной ресурсности, то оптимизация составляющих будет вестись исходя из соответствующего поля

рассмотрения (денежный рынок, рынок ценных бумаг и пр.), разработанных здесь моделей и инструментов (оптимизация денежных потоков, достаточная ликвидность, минимальный остаток средств в денежной форме, структура портфеля ценных бумаг, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности).

Если в качестве основной определяющей выбрана модель системы, выделенной по праву собственности, то исходными параметрами будут: контроль над долей предприятия, критерий собственности на используемые в обороте ресурсы, характеристики заемных, привлеченных средств и т.д. Производные параметры будут касаться наиболее выгодных (в первую очередь с точки зрения контроля над предприятием) форм привлечения ресурсов (за счет эмиссии акций, облигаций, банковских- кредитов и пр.), обеспечивающих желаемую степень контроля над собственностью.

...

Таким образом, выбор формы (классификация) рассмотрения объекта (финансовых ресурсов) задает параметры построения системы, детально проработанные в рамках финансовой политики предприятия, конкретизирует параметры управления и специфику деятельности управляющей подсистемы (субъекта управления). Соответствие выбранной классификации системы финансовых ресурсов доминирующим для предприятия факторам определять успешность выстраиваемой адаптивной концепции системы.

Напротив, если доминирующие факторы определены не верно, а также неправильно выбрана классификация ресурсов, то ошибочными окажутся устанавливаемые параметры действия системы и набор соответствующих инструментов не будет считаться действенным в деле достижения поставленных целей (имеющих стоимостную оценку). В таком случае изначально будет нарушен принцип соответствия параметрам макросреды (определяющей для хозяйствующего субъекта).»

практически дословно совпадает с текстом с. 278-279 диссертации Левчае-

ва П.А. «Если в качестве основной рассматривается система, представленная параметром абсолютной ресурсности, то оптимизация составляющих будет вестись исходя из соответствующего поля рассмотрения (денежный рынок, рынок ценных бумаг и пр.), разработанных здесь моделей и инструментов (оптимизация денежных потоков, достаточная ликвидность, минимальный остаток средств в денежной форме, структура портфеля ценных бумаг, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности).

Если в качестве определяющей выбрана модель системы, выделенной по праву собственности, то исходными параметрами будут: контроль над долей предприятия, критерий собственности на используемые в обороте ресурсы, характеристики заемных, привлеченных средств и т. д. Производные параметры будут касаться наиболее выгодных (в первую очередь с точки зрения контроля над предприятием) форм привлечения ресурсов (за счет эмиссии акций, облигаций, банковских кредитов и пр.), обеспечивающих желаемую степень контроля над собственностью.

...

Стало быть, выбор формы (классификации) рассмотрения объекта (финансовых ресурсов) определяет факторы влияния, задает параметры построения системы, детально прорабатываемые в рамках финансовой политики предприятия, конкретизирует параметры управления и специфику деятельности управляющей подсистемы (субъекта управления). Соответствие выбранной классификации системы финансовых ресурсов доминирующим для предприятия факторам определять успешность выстраиваемой адаптивной концепции системы.

Напротив, если доминирующие факторы определены не верно, не верно выбрана определяющая классификация ресурсов, то ошибочными окажутся устанавливаемые параметры действия системы и набор соответствующих инструментов не будет считаться действенным в деле достижения поставленных целей (имеющих стоимостную оценку). В таком случае изначально будет нарушен принцип соответствия параметрам макросреды (определяющей для хо-

зяйствующего субъекта).»

5.4. с.с. 98 -99 диссертации *Корецкого Ю.М.* «Таким образом, выбор формы (классификация) рассмотрения объекта (финансовых ресурсов) задает параметры построения системы, детально проработанные в рамках финансовой политики предприятия, конкретизирует параметры управления и специфику деятельности управляющей подсистемы (субъекта управления). Соответствие выбранной классификации системы финансовых ресурсов доминирующим для предприятия факторам определять успешность выстраиваемой адаптивной концепции системы.

Напротив, если доминирующие факторы определены не верно, а также неправильно выбрана классификация ресурсов, то ошибочными окажутся устанавливаемые параметры действия системы и набор соответствующих инструментов не будет считаться действенным в деле достижения поставленных целей (имеющих стоимостную оценку). В таком случае изначально будет нарушен принцип соответствия параметрам макросреды (определяющей для хозяйствующего субъекта).

Поскольку объект имеет стоимостную природу, то объективными, существенными характеристиками системного образования становятся прибыль и затраты. Целесообразным видится измерение эффективности функционирования системы посредством сопоставления затрат, связанных с использованием всей совокупности ресурсов и полученной прибыли. Эти характеристики становятся универсальными для любого элементного набора системы, форма дает представление о затратах и прибыли, получаемой в результате различных комбинаций ресурсов. Матрица, предполагая компоновку ресурсов (реальную, потенциальную) в рамках выбранной, делает возможными контроль состояния системы, исчисление эффективности стоимостного прироста и воспроизводства финансовых ресурсов (рисунок 3.2).

Загрaты системы	Прибыль системы				
	Π_1	Π_2	...	Π_m	Σ_{Π}
Z_1	\mathcal{E}_{11}	\mathcal{E}_{12}	...	\mathcal{E}_{1m}	$\Sigma_{\mathcal{E}1i}$
Z_2	\mathcal{E}_{21}	\mathcal{E}_{22}	...	\mathcal{E}_{2m}	$\Sigma_{\mathcal{E}2j}$
...
Z_n	\mathcal{E}_{n1}	\mathcal{E}_{n2}	...	\mathcal{E}_{nm}	$\Sigma_{\mathcal{E}ni}$
Σ_Z	$\Sigma_{\mathcal{E}i1}$	$\Sigma_{\mathcal{E}i2}$...	$\Sigma_{\mathcal{E}im}$	Σ

Рисунок 3.2 – Матричная форма рассмотрения элементов затрат и прибыли системы финансовых ресурсов

»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 279- 280 диссертации Левчаева П.А. «Стало быть, выбор формы (классификации) рассмотрения объекта (финансовых ресурсов) определяет факторы влияния, задает параметры построения системы, детально прорабатываемые в рамках финансовой политики предприятия, конкретизирует параметры управления и специфику деятельности управляющей подсистемы (субъекта управления). Соответствие выбранной классификации системы финансовых ресурсов доминирующим для предприятия факторам определять успешность выстраиваемой адаптивной концепции системы.

Напротив, если доминирующие факторы определены не верно, не верно выбрана определяющая классификация ресурсов, то ошибочными окажутся устанавливаемые параметры действия системы и набор соответствующих инструментов не будет считаться действенным в деле достижения поставленных целей (имеющих стоимостную оценку). В таком случае изначально будет нарушен принцип соответствия параметрам макросреды (определяющей для хозяйствующего субъекта).

Поскольку объект имеет стоимостную природу, то объективными, существенными характеристиками системного образования становятся прибыль и затраты. Целесообразным видится измерение эффективности функционирования системы посредством сопоставления затрат, связанных с использованием всей совокупности ресурсов, и полученной прибыли. Эти характеристики становятся универсальными для любого элементного набора системы. Матричная форма дает представление о затратах и прибыли, получаемой в результате различных ком-

бинаций ресурсов. Матрица, предполагая компоновку элементов ресурсов (реальную, потенциальную) в рамках выбранной классификации, делает возможными контроль состояния системы, исчисление эффективности стоимостного прироста и воспроизводства финансовых ресурсов (рис. 4.3).

		Прибыль системы				
		Π_1	Π_2	...	Π_m	Σ_{Π}
Затраты системы	Z_1	Θ_{11}	Θ_{12}	...	Θ_{1m}	$\Sigma_{\Theta 1i}$
	Z_2	Θ_{21}	Θ_{22}	...	Θ_{2m}	$\Sigma_{\Theta 2i}$
	
	Z_n	Θ_{n1}	Θ_{n2}	...	Θ_{nm}	$\Sigma_{\Theta ni}$
	Σ_z	$\Sigma_{\Theta j1}$	$\Sigma_{\Theta j2}$		$\Sigma_{\Theta jm}$	Σ

Z_1, Z_2, \dots, Z_n – затраты на соответствующие комбинации финансовых ресурсов;
 $\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_m$ – прибыль от использования соответствующих комбинаций финансовых ресурсов;
 $\Theta_{11}, \dots, \Theta_{nm}$ – структурные единицы (элементы) системы финансовых ресурсов;
 $\Sigma_{\Theta jm}, \Sigma_{\Theta ni}$ – сумма по соответствующим строкам, столбцам матрицы;
 $\Sigma(\Sigma_z, \Sigma_{\Pi})$ – суммарная величина имеющихся в системе ресурсов (затрат на них или прибыли от использования).

Рис. 4.3 – Матричная форма рассмотрения элементов затрат и прибыли системы финансовых ресурсов

»

5.5. с. 101 - диссертации Корецкого Ю.М. «Функции управления должны быть объективными и относительно постоянными по отношению к исполнителям, если человек переходит на другую управленческую работу, то меняются характер и направление его деятельности. Функции управления образуются в одной из фаз цикла субъекта управления с какой-либо стадией контура объекта управления.

Так, для первой стадии (формирование) контура (финансовых ресурсов как объекта) управления функциями управления будут: нормирование формирования ресурсов, планирование формирования ресурсов, учет формирования ресурсов, анализ формирования ресурсов регулирование формирования ресурсов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Образование функций управления финансовыми ресурсами

Признак классификации системы	Элемент	Стадия воспроизводственного	Фаза цикла	Специализированная функция управления

1 Абсолютная ресурсность	А,	1 Формирование	1 нормирование	1.1 нормирование формирования ленежных
			2 планирование	1.2 планирование формирования ленежных
			3 учет	1.3 учет формирования ленежных средств
			4 анализ	1.4 анализ формирования ленежных средств
			5 регулирование	1.5 регулирование формирования ленежных
	А ₂	2 Использование	1 нормирование	2.1 нормирование использования ленежных
			2 планирование	2.2 планирование использования ленежных
			3 учет	2.3 учет использования ленежных средств
			4 анализ	2.4 анализ использования ленежных средств
			5 регулирование	2.5 регулирование использования ленежных

»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 282-283 диссертации Левчаева П.А. «Функции управления должны быть объективными и относительно постоянными по отношению к исполнителям, если человек переходит на другую управленческую работу, то меняются характер и направление его деятельности. Функции управления образуются в области соприкосновения одной из фаз цикла субъекта управления с какой-либо стадией контура объекта управления.

Так, для первой стадии (формирование) контура (финансовых ресурсов как объекта) управления функциями управления будут: нормирование формирования ресурсов, планирование формирования ресурсов, учет формирования ресурсов, анализ формирования ресурсов, регулирование формирования ресурсов (рис. 4.4).

...

Таблица 4.7 - Образование функций управления финансовыми ресурсами

Признак классификации	Элемент	Стадия производственного процесса	Фаза цикла	Название специализированной функции управления
-----------------------	---------	-----------------------------------	------------	--

1. абсолютная ресурсность	А1	1 формирование	1 нормирование	1.1 нормирование формирования денежных средств (цели)
			2 планирование	1.2 планирование формирования денежных средств (цели)
			3 учет	1.3 учет формирования денежных средств (цели)
			4 анализ	1.4 анализ формирования денежных средств (цели)
			5 регулирование	1.5 регулирование формирования денежных средств (цели)
		2 использование	1 нормирование	2.1 нормирование использования денежных средств (цели)
			2 планирование	2.2 планирование использования денежных средств (цели)
			3 учет	2.3 учет использования денежных средств (цели)
			4 анализ	2.4 анализ использования денежных средств (цели)
			5 регулирование	2.5 регулирование использования денежных средств (цели)
ИТ. Д.	и т.	и т. д.	и т. д.	ит. д.

»

5.6. с.102 диссертации *Корецкого Ю.М.* «По такому же принципу образуются остальные функции управления, хотя в качестве объекта может рассматриваться не вся имеющаяся у предприятия совокупность ресурсов, а элемент выбранной классификации (например, по абсолютной ресурсности, по праву собственности по срочности либо абстрактный элемент стоимостного образования).

Реализуемый в процессе адаптивного проектирования методологический принцип формирования и управления учитывает следующие теоретические и практические требования;

Функции разграничены относительно направленности на объект управления:

- исключается дублирование функций;
- функции соответствуют объекту воздействия;
- функции составляют форму и содержание управления финансовыми ресурсами в финансовой системе.»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 282-283 диссертации Левчаева П.А. «По такому же принципу образуются остальные функции управления, хотя в качестве объекта может рассматриваться не вся имеющаяся у предприятия совокупность ресурсов, а элемент выбранной классификации (например, по при-

знаку абсолютной ресурсности, по праву собственности по срочности либо как абстрактный элемент стоимостного образования) (табл. 4.7).

Реализуемый в процессе адаптивного проектирования методологический принцип формирования функций управления учитывает следующие теоретические и практические требования:

- 1) функции разграничены относительно направленности на объект управления;
- 2) исключается дублирование функций;
- 3) функции соответствуют объекту воздействия;
- 4) в совокупности функции составляют форму и содержание управления финансовыми ресурсами в финансовой системе.»

5.7. с.с. 102-104 диссертации Корецкого Ю.М. «Можно так определить принципы синтезирования функций управления:

- по стадиям воспроизводственного процесса элементов или использование системы финансовых ресурсов;
- по контуру воспроизводственного процесса элемента;
- по фазам в пределах элемента (по содержательной стороне информации, используемой в управлении: нормирование, планирование, учет, анализ, регулирование).

Для разграничения функций управления (Ф) используем матричную форму представления (рисунок 3.3). Характерно, что уровень системы финансовых ресурсов означает общий признак разделения труда, уровень элементного разложения системы - частный, а уровень воспроизводства - единичный. Процессы специализации можно отнести к специализированным функциям управления, а кооперацию - к их взаимосвязи.

1 Формирование	Ф1.1	Ф1.2	Ф1.3	Ф1.4	Ф1.5
2 Использование	Ф2.1	Ф2.2	Ф2.3	Ф2.4	Ф2.5

Нормирова- ние	Планирова- ние	Учет	Анализ	Регулирова- ние
Фазы управленческого цикла				

Рисунок 3.3 - Матричная форма разложения функции управления на примере абстрактного элемента системы финансовых ресурсов

...

Варианты классификации систем финансовых ресурсов позволяют рассматривать данные неизменные функции управления в отношении любого интересующего элемента классификации. Речь может идти об управлении собственными, заемными и привлеченными ресурсами, или элементах, выделенных по критерию срочности, и т.д.»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 284-286 диссертации Левчаева П.А. «Можно так определить принципы синтезирования функций управления:

- 1) по стадиям воспроизводственного процесса элементов (формирование или использование) системы финансовых ресурсов;
- 2) по контуру воспроизводственного процесса элемента;
- 3) по фазам в пределах элемента (по содержательной стороне информации, используемой в управлении, - нормирование, планирование, учет, анализ, регулирование).

Для разграничения функций управления (Ф) используем матричную форму представления (рис. 4.5).

Стадии воспроизводственного процесса элемента	1.Формирование	$\Phi_{1.1}$	$\Phi_{1.2}$	$\Phi_{1.3}$	$\Phi_{1.4}$	$\Phi_{1.5}$
	2.Использование	$\Phi_{2.1}$	$\Phi_{2.2}$	$\Phi_{2.3}$	$\Phi_{2.4}$	$\Phi_{2.5}$
		Нормирование	Планирование	Учет	Анализ	Регулирование
		Фазы управленческого цикла				

Рис. 4.5 - Матричная форма разложения функции управления на примере абстрактного элемента системы финансовых ресурсов

...

Варианты классификации систем финансовых ресурсов (см. п. 2.1) позволяют рассматривать данные неизменные функции управления в отношении любого интересующего элемента классификации. Речь может идти об управлении собственными, заемными и привлеченными ресурсами, или элементах, выделенных по критерию срочности, и т. д.»

5.8.. с.107 диссертации Корецкого Ю.М. «Реализация функций управления в зависимости от уровня рассмотрения имеет специфику. Стратегическая и тактическая деятельность менеджеров осуществляется посредством использования различных видов бюджетов, отражающих состояние системы ресурсов относительно запланированного уровня, приведения аналитических показателей и инструментов мониторинга стоимости отдельного участка работы (таблица 3.2).

Таблица - Характеристика проектируемых параметров финансовой детальности экономического субъекта

Характер деятельности и проектируемые параметры	Уровни управления		
	Верхний (топ-менеджмент)	Средний (функциональные подразделения)	Нижний (исполнители)
Реализуемые ориентиры	Рост стоимости бизнеса	Рациональное управление системой ресурсов	Рациональное управление элементами системы ресурсов
Концепция реализации	Реализация	Реализация стратегических функций управления системой ресурсов	Реализация тактических функций управления элементами системы ресурсов
Содержание управленческой деятельности	Координирование финансовой деятельности системы	Реализация функций управления системой ресурсов	Реализация функций управления элементами системы ресурсов
Инструментарий оформления	1 Стратегические бюджеты 2 Мониторинг стоимости бизнеса	1 Тактические бюджеты 2 Мониторинг состояния системы финансовых ресурсов	1 Операционные бюджеты 2 Мониторинг элементов системы финансовых ресурсов
Временной аспект состояния	Свыше 3 лет	От 1 до 3 лет	До 1 года
Пространственные границы	Бизнес компании	Бизнес подразделений компании	Бизнес-единица (линия, процесс)

»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 287-288 диссертации Лев-

чаева П.А. «Реализация функций управления в зависимости от уровня рассмотрения имеет специфику. Стратегическая и тактическая деятельность менеджеров осуществляется посредством использования различных видов бюджетов, отражающих состояние системы ресурсов относительно запланированного уровня, применения аналитических показателей и инструментов мониторинга стоимости отведенного участка работы (табл. 4.8).

Таблица 4.8 - Характеристика проектируемых параметров финансовой деятельности экономического субъекта

Характер деятельности и проектируемые параметры	Уровни управления		
	Верхний (топ-менеджеры)	Средний (менеджеры среднего звена)	Нижний (менеджеры исполнители)
Реализуемые ориентиры	Рост стоимости бизнеса	Рациональное управление системой ресурсов	Рациональное управление элементами системы ре-
Концепция работы	Реализация миссии	Реализация стратегии	Реализация тактики
Содержание управленческой деятельности	Координирование финансовой деятельности финансовой системы (объекта и субъек-	Реализация функций управления системой ресурсов (объектом)	Реализация функций управления элементами системы (объекта)
Инструментарий оформления	1. Стратегические бюджеты. 2. Мониторинг стоимости бизнеса	1. Тактические бюджеты. 2. Мониторинг состояния системы финансовых ресурсов (объ-	1. Операционные бюджеты; 2. Мониторинг элементов системы финансовых ресурсов (объ-
Временной аспект состояния системы	Свыше 3 лет	От 1 до 3 лет	Менее 1 года
Пространственные границы системы	Бизнес компании	Бизнес предприятий компании (подразделений)	Бизнес-единица (линия, процесс)

»

5.9. с.с. 108-109 диссертации Корецкого Ю.М. «Эффективное адаптивное поведение организации достигается не только подстраиванием цикличности организации под ведущий макроцикл (например, максимизацией выручки или доходов от осуществляемых операций в условиях роста ВВП, национального дохода), но и нивелированием отрицательных воздействий подобного цикла (например, в усло-

виях спада экономики) - здесь решаются разнонаправленные задачи. Основные циклические процессы в системе можно объяснить существованием следующих возмущений и специфики ее функционирования.

Первый уровень внутренних циклов системы (микроциклов) обусловлен наличием стадий воспроизводственного процесса элементов в частях системы, т. е. формирования, использования ресурсов в рамках той или иной классификации (например, периодичность поступления доходов по ценным бумагам, формирования заемных средств за счет кредитов банков).

Второй уровень внутренних циклов системы обусловлен наличием стадий воспроизводственного процесса в отношении всей системы, т. е. формированием, использованием всей совокупности ресурсов (например, периодичность поступления выручки от реализации продукции).

Третий уровень внутренних циклов системы обусловлен наличием стадий рождения, зрелости, смерти, характерных для любой системы, что предполагает колебания ее стоимости на протяжении всего существования.

Внешние циклы системы (макроциклы) обусловлены влиянием тождественных параметров макросреды и определяются наличием синхронных процессов в системе (ее составляющих), резонирующих с тождественными (например, уровнем инфляции, особенностями денежно-кредитной политики).

Разные виды циклов могут накладываться друг на друга, специфицируя параметры исследуемого цикла (образуя синергетические всплески или деструктивные нарушения). Можно добавить и цикличность системы, обусловленную рациональными требованиями внешней среды. Так обстоит дело в отношении годовой финансовой отчетности, когда предприятия стремятся достичь более качественных стоимостных показателей отчетности. Цикл, лишенный взаимосвязи происходящих в ресурсах изменений с порождающими или порожденными изменениями тождественной природы (стоимостной), следует считать косвенным.»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 287-289 диссертации Левчаева П.А. «Эффективное адаптивное поведение организации достигается не

только подстраиванием цикличности организации под ведущий макроцикл (например, максимизацией выручки или доходов от осуществляемых операций в условиях роста ВВП, национального дохода), но и нивелированием отрицательных воздействий подобного цикла (например, в условиях спада экономики, инфляции)

- здесь решаются разнонаправленные задачи. Основные циклические процессы в системе можно объяснить существованием следующих возмущений и специфики ее функционирования.

Первый уровень внутренних циклов системы (микроциклов) обусловлен наличием стадий воспроизводственного процесса элементов в частях системы, т. е. формирования, использования ресурсов в рамках той или иной классификации (например, периодичность поступления доходов по ценным бумагам, формирования заемных средств за счет кредитов банков).

Второй уровень внутренних циклов системы обусловлен наличием стадий воспроизводственного процесса в отношении всей системы, т. е. формированием, использованием всей совокупности ресурсов (например, периодичность поступления выручки от реализации продукции).

Третий уровень внутренних циклов системы обусловлен наличием стадий рождения, зрелости, смерти, характерных для любой системы, что предполагает колебания ее стоимости на протяжении всего существования.

Внешние циклы системы (макроциклы) обусловлены влиянием тождественных параметров макросреды и определяются наличием синхронных процессов в системе (ее составляющих), резонирующих с тождественными (например, уровнем инфляции, особенностями денежно-кредитной политики).

Разные виды циклов могут накладываться друг на друга, специфицируя параметры исследуемого цикла (образуя синергетические всплески или деструктивные нарушения). Можно добавить и цикличность системы, обусловленную различными требованиями внешней среды. Так обстоит дело в отношении годовой финансовой отчетности, когда предприятия стремятся достичь более качественных стоимостных показателей отчетности. Цикл, лишенный взаимосвязи про-

исходящих в ресурсах изменений с порождающими или порожденными изменениями тождественной природы (стоимостной), следует считать косвенным.»

6. Сравнение текста диссертации Корецкого Ю.М. с текстом монографии Матвеев А.А. и др

6.1. с.114 диссертации Корецкого Ю.М. «Правильный выбор проектов, отвечающих целям организации и всех заинтересованных в ее деятельности сторон, ускорение процессов их выполнения способны существенно повысить эффективность работы любой организации. Для поддержки процесса достижения этих целей требуется создание в организации офиса управления проектами (ОУП), решающего следующие основные задачи:

- формирование портфеля проектов, утвержденного руководством, с установленными приоритетами входящих в него проектов;
- создание в рамках организации необходимой базы знаний и навыков для повышения производительности при выполнении проектов;
- отслеживание и анализ портфеля проектов, повышение его эффективности и ведение отчетности;
- замена неэффективных методов и процессов управления проектами современными и проверенными на практике методами, средствами и процессами;
- повышение отдачи от обучения и повышения квалификации сотрудников в области управления проектами;
- внедрение справочной службы в области управления проектами.»

практически дословно совпадает с текстом с. 42 монографии Матвеев А.А. и др. «Правильный выбор проектов, отвечающих целям организации и всех заинтересованных в ее деятельности сторон, ускорение процессов их выполнения способны существенно повысить эффективность работы любой организации. Для поддержки процесса достижения этих целей требуется создание в организации офиса управления проектами (ОУП), решающего следующие основные задачи:

- формирование портфеля проектов, утвержденного руководством, с уста-

новленными приоритетами входящих в него проектов;

- создание в рамках организации необходимой базы знаний и навыков для повышения производительности при выполнении проектов;
- отслеживание и анализ портфеля проектов, повышение его эффективности и ведение отчетности;
- замена неэффективных методов и процессов управления проектами современными и проверенными на практике методами, средствами и процессами;
- повышение отдачи от обучения и повышения квалификации сотрудников в области управления проектами;
- внедрение справочной службы в области управления проектами.»

6.2. с.с. 114-115 диссертации Корецкого Ю.М. «Участники организации и выгоды, которые они могут получать в результате внедрения ОУП, приведены в таблице 3.3.

Заинтересованные стороны	Результаты внедрения ОУП
Руководители всех уровней, включая генерального директора, ИТ-директора, финансового директора	Получение в реальном времени обобщенных данных о распределении ресурсов и капиталов между проектами, что позволяет им принимать более обоснованные решения и рассматривать при планировании различные сценарии причинно-следственных связей. Руководители получают более точную информацию об ограничениях по срокам выполнения и изменениях содержания проектов. Они получают
Проектные офисы (офисы первого и второго уровней)	Получают доступ к процессам, обзору портфеля их набора проектов и детальному анализу распределения ресурсов между ними

Руководители проектов	Повышение квалификации в области управления проектами, применение типовых жизненных циклов проектов, методов планирования и составления графиков проектов, получение помощи в решении проблем ресурсного обеспечения, в отслеживании разрешения проблем и сотрудничестве с ОУП. Все это будет способствовать сокращению числа случаев превышения установленных сроков выполнения проектов и проектных затрат. Большинству руководителей проектов потребуется обучение для обеспечения более полного использования ими возможностей программных средств, предоставляемых ОУП. Значительно усилится по-
Участники команд проектов	Получат помощь и поддержку в улучшении результатов их работ по проектам. Они смогут лучше понимать взаимосвязи между выполняемыми ими работами и целями предприятия. Им не придется самостоятельно принимать решения о приоритетности тех или иных работ. Будут устранены барьеры между функциональными подразделениями, в ко-
Распорядители ресурсов	Для них станут яснее приоритеты отдельных проектов, сократится число конфликтов с руководителями проектов

»

практически дословно совпадает с текстом с. 43 монографии Матвеев А.А. и др. «Участники организации и выгоды, которые они могут получать в результате внедрения ОУП, приведены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты внедрения ОУП для различных заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Результаты внедрения ОУП
Руководители всех уровней, включая генерального директора, ИТ-директора, финансового директора и т.д.	Получение в реальном времени обобщенных данных о распределении ресурсов и капиталов между проектами, что позволяет им принимать более обоснованные решения и рассматривать при планировании различные сценарии причинно-следственных связей. Руководители получают более точную информацию об ограничениях по срокам выполнения и изменениях содержания проектов. Они получают возможность устанавливать приоритеты для всех проектов организации
Проектные офисы (офисы первого и второго уровней)	Получают доступ к процессам, обзору портфеля их набора проектов и детальному анализу распределения ресурсов между ними
Руководители проектов	Повышение квалификации в области управления проектами, применение типовых жизненных циклов проектов, методов планирования и составления графиков проектов, получение помощи в решении проблем ресурсного обеспе-

Заинтересованные стороны	Результаты внедрения ОУП
	чения, в отслеживании разрешения проблем и сотрудничество с ОУП. Все это будет способствовать сокращению числа случаев превышения установленных сроков выполнения проектов и проектных затрат. Большинству руководителей проектов потребуется обучение для обеспечения более полного использования ими возможностей программных средств, предоставляемых ОУП. Значительно усилится помощь со стороны спонсоров проектов, улучшится взаимодействие с функциональными службами и подразделениями
Участники команд проектов	Получат помощь и поддержку в улучшении результатов их работ по проектам. Они смогут лучше понимать взаимосвязи между выполняемыми ими работами и целями предприятия. Им не придется самостоятельно принимать решения о приоритетности тех или иных работ. Будут устранены барьеры между функциональными подразделениями, в которых работают исполнители, что поможет повысить интенсивности потока проектов и их качество
Распорядители ресурсов (руководители функциональных подразделений)	Для них станут яснее приоритеты отдельных проектов, сократится число конфликтов с руководителями проектов

»

6.3. с.с. 115-116 диссертации *Корецкого Ю.М.* «В результате внедрения ОУП достигаются следующие цели:

- Создание условий для формирования сбалансированного портфеля проектов, который, будет отвечать стратегическим целям организации, утвержденным руководством.
- Внедрение процессов и процедур, необходимых для управления проектами, входящими в портфель предприятия, и установления для них приоритетов, для сбора необходимой информации, отслеживания, анализа и совершенствования выполнения проектов, ведения необходимой отчетности.

- Повышение темпов и качества выполнения проектов.
- Обеспечение способности предприятия выполнять большее число проектов без привлечения дополнительных ресурсов.
- Обеспечение руководства всей необходимой информацией для принятия решений в отношении выбора состава выполняемых проектов и управления ими.»

практически дословно совпадает с текстом с. 45 монографии Матвеев А.А. и др. «В результате внедрения ОУП достигаются следующие цели:

1. Создание условий для формирования сбалансированного портфеля проектов, который, будет отвечать стратегическим целям организации, утвержденным руководством.

2. Внедрение процессов и процедур, необходимых для управления проектами, входящими в портфель предприятия, и установления для них приоритетов, для сбора необходимой информации, отслеживания, анализа и совершенствования выполнения проектов, ведения необходимой отчетности.

3. Повышение темпов и качества выполнения проектов.

4. Обеспечение способности предприятия выполнять большее число проектов без привлечения дополнительных ресурсов.

5. Обеспечение руководства всей необходимой информацией для принятия решений в отношении выбора состава выполняемых проектов и управления ими.»

6.4. *с. 130 диссертации Корецкого Ю.М.* «Пусть известны ограничения на значения управляющих параметров и задан критерий эффективности управления, зависящий как от управляющих, так и от зависимых параметров. Тогда на качественном уровне задачу управления можно сформулировать следующим образом: выбрать такие допустимые значения управляющих параметров, которые доставляли бы экстремум критерию эффективности управления. »

практически дословно совпадает с текстом с. 135 монографии Матвеев А.А. и др. «Пусть известны ограничения на значения управляющих параметров и задан критерий эффективности управления, зависящий как от управляющих, так и

от зависимых параметров. Тогда на качественном уровне задачу управления можно сформулировать следующим образом: выбрать такие допустимые значения управляющих параметров, которые доставляли бы экстремум критерию эффективности управления»

6.5. с. 135 диссертации Корецкого Ю.М. «Условно будем считать, что проекты, составляющие портфель, могут выполняться по различным технологиям. Переход от применения одной технологии к другой описывается соответствующими уравнениями зависимостей (в данном случае под изменением технологии будем понимать изменение затрат на реализацию работ проекта и их длительностей). Последовательность выполнения проектов портфеля не зависит от применяемой технологии. Применение различных технологий выполнения проектов портфеля влияет только на длительность их выполнения.

В таблице 3.4 приведены исходные данные по выполнению проектов портфеля. В данном случае возможно два варианта изменения технологии выполнения проектов - отклонение от исходных данных в сторону увеличения затрат и уменьшения длительности и наоборот, отклонение в сторону увеличения длительности и уменьшения затрат.»

практически дословно совпадает с текстом с. 109 монографии Матвеев А.А. и др. «Условно будем считать, что проекты, составляющие портфель, могут выполняться по различным технологиям. Переход от применения одной технологии к другой описывается соответствующими уравнениями зависимостей (в данном случае под изменением технологии будем понимать изменение затрат на реализацию работ проекта и их длительностей). Последовательность выполнения проектов портфеля не зависит от применяемой технологии. Применение различных технологий выполнения проектов портфеля влияет только на длительность выполнения проектов и затраты на их выполнение.

В таблице 8 приведены исходные данные по выполнению проектов портфеля. В данном случае возможно два варианта изменения технологии выполнения проектов - отклонение от исходных данных в сторону увеличения затрат и уменьше-

ния длительности и наоборот, отклонение в сторону увеличения длительности и уменьшения затрат»

б.б. с.с. 136 диссертации Корецкого Ю.М. «Интенсивная технология выполнения проектов портфеля является менее длительной (длительность каждого проекта, в зависимости от его типа, может быть сокращена на 20-30 %), но более дорогостоящей. Длительность каждого проекта может быть сокращена только до определенного предела, что обусловлено технологической невозможностью его реализации в еще более сжатые сроки. Ниже переход от использования одной технологии к другой будет описан при помощи функций, отображающих зависимость затрат на выполнение определенного проекта от длительности его выполнения и функций длительности выполнения проектов от затрат на их выполнение. Отметим, что если организация, реализующая портфель, не ограничена в средствах, а более приоритетным условием является выполнение портфеля в наиболее сжатые сроки, то оптимальной является более интенсивная технология.

В действительности наиболее реалистичным является применение смешанной технологии выполнения проектов, составляющих портфель, что и будет показано при решении описанных выше групп задач.»

практически дословно совпадает с текстом с. 112-113 монографии Матвеев А.А. и др. «Интенсивная технология выполнения проектов портфеля является менее длительной (длительность каждого проекта, в зависимости от его типа, может быть сокращена на 20-30%), но более дорогостоящей. Длительность каждого проекта может быть сокращена только до определенного предела, что обусловлено технологической невозможностью его реализации в еще более сжатые сроки. Ниже переход от использования одной технологии к другой будет описан при помощи функций, отображающих зависимость затрат на выполнение определенного проекта от длительности его выполнения и функций длительности выполнения проектов от затрат на их выполнение. Отметим, что если организация, реализующая портфель, не ограничена в средствах, а более приоритетным условием является выполнение портфеля в наиболее сжатые сроки, то оптимальной является

ся более интенсивная технология.

В действительности наиболее реалистичным является применение смешанной технологии выполнения проектов, составляющих портфель, что и будет показано при решении описанных выше групп задач.»

6.7. с. 138 диссертации Корецкого Ю.М. «На основе полученных данных должна быть определена схема финансирования нововведений, взаимные обязательства сторон договорных отношений, порядок долевого распределения доходов и осуществления контроля, а также утверждены сроки полномочий действующего соглашения о размещении денежных средств. Здесь необходимо учитывать следующие аспекты. Прибыль, получаемая в результате реализации портфеля может быть дифференцирована за счет изменения технологии выполнения проектов портфеля и введенным в модель параметром дисконтирования. Однако, и налоговые выплаты в этом случае будут меньше. Таким образом, если отсутствуют жесткие ограничения по срокам реализации портфеля, оптимальным является его реализация по сценарию, приносящему максимальную прибыль, но в более долгосрочном периоде.

В случае же, если срок реализации портфеля является более приоритетным показателем, то базовым является сценарий, полученный исходя из использования оптимизационного временного критерия. В данном случае прибыль от реализации портфеля меньше, но возможно сокращение срока его реализации более чем на 1/3. В случае, если наиболее приоритетным условием реализации портфеля является минимизация налоговых платежей, то оптимальным способом его реализации будет применение комбинированного. В этом случае реализация портфеля по предлагаемому сценарию сократит совокупный объем налоговых платежей на 15 %.»

практически дословно совпадает с текстом с.с. 122-123 монографии Матвеев А.А.и др. «По результатам имитационного моделирования и решениям оптимизационных задач видно, что варианты портфелей, полученные при решении первой и третьей групп задач практически совпадают. Прибыль, получаемая в рез

результате реализации портфеля по сценарию, полученному в результате решения третьей группы задач, незначительно превышает прибыль, получаемую по портфелю, реализуемому по первому сценарию. Такое различие вызвано изменением технологии выполнения проектов портфеля и введенным в модель параметром дисконтирования. Однако, и налоговые выплаты по портфелю, реализуемому по третьему сценарию также меньше. Таким образом, если отсутствуют жесткие ограничения по срокам реализации портфеля, оптимальным является его реализация по сценарию, полученному в результате решения третьей группы задач.

В случае же, если срок реализации портфеля является более приоритетным показателем, то оптимальным является сценарий, полученный в результате решения второй группы задач. В данном случае прибыль от реализации портфеля меньше, но срок его реализации сокращен более чем на 1/3.

В случае, если наиболее приоритетным условием реализации портфеля является минимизация налоговых платежей, то оптимальным способом его реализации будет применение сценария, полученного в результате решения второй группы задач. Реализация портфеля по предлагаемому сценарию сократит совокупный объем налоговых платежей на 15%.»

Председатель
диссертационного совета

Ученый секретарь
диссертационного совета



Соловьева Ирина Александровна

Подшивалова Мария Владимировна