

УСТОЙЧИВОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: СОДЕРЖАНИЕ И СПЕЦИФИКА ПРОЯВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Понятия «устойчивость», «стабильность», «надежность» применительно к характеристике блока финансово-экономических проблем активно начали использоваться практически с 90-х годов 20 века, что было связано с переходом от административно-командных к рыночным методам хозяйствования. В экономических словарях и энциклопедиях более раннего периода трактовки таких понятий либо отсутствовали, либо носили неконкретный характер, что соответствовало реалиям того периода.

В развитии банковского бизнеса необходимость корректного определения финансового состояния, степени финансовой устойчивости приобретает особый оттенок. Это связано со следующими обстоятельствами. Во-первых, коммерческие банки являются в большей степени, чем другие экономические субъекты, «общественными институтами». Они выступают сосредоточением более широкого спектра интересов экономических субъектов (населения, финансовых учреждений, предприятий различных отраслей и организационно-правовых форм собственности), поэтому негативный эффект от потери ими финансовой устойчивости будет более значительным, чем у других экономических субъектов. Кроме того, коммерческие банки, как предприятия особого рода, как денежно-кредитные институты, – важный компонент перераспределительных отношений. И в этой связи проявляется макроэкономическая заинтересованность общества в эффективном функционировании коммерческих банков.

Заметим, что изучение различных аспектов финансовой устойчивости коммерческих банков являлось предметом исследования как зарубежных (Э. Рид, Ж. Матук и др.), так и российских экономистов (Ю. С. Маслаченко, Г. С. Панова, В. Н. Живалов, Г. Г. Фетисов и др.). Вместе с тем следует отметить, что зачастую в работах экономистов, посвященных

деятельности коммерческих банков, понятия «устойчивость» и «финансовая устойчивость» не разграничиваются – рассмотрение устойчивости коммерческого банка фактически сводится к его финансовой устойчивости.

Однако такое различие в наиболее общем виде связано с финансовой составляющей деятельности экономического субъекта, с качеством его финансового положения. Так, финансовая устойчивость в экономических словарях характеризуется как «...стабильность финансового положения, выражающаяся в сбалансированности финансов, достаточной ликвидности активов, наличии необходимых резервов...»¹.

Устойчивость же коммерческого банка – более широкое понятие и, по мнению ряда экономистов (Ю. С. Маслаченко, А. Ю. Петров)², с позиции «общеэкономического содержания» включает в себя несколько типов такой устойчивости (табл. 1).

Базовая устойчивость, первооснова существования и жизнеспособности любого коммерческого банка – **финансовая устойчивость**. На ней и с помощью нее в дальнейшем строятся все виды взаимоотношений (рисунк). Такой вывод обусловлен следующим.

Во-первых, финансовая устойчивость создает материальную основу для устойчивого функционирования остальных блоков. Такой основой являются денежные потоки. Наличие прочной финансовой позиции, генерирование в достаточных размерах денежных ресурсов позволяет успешно решать остальные задачи: определять виды предоставляемых клиентам услуг и расширять их спектр, строить инвестиционную и кредитную стратегию,

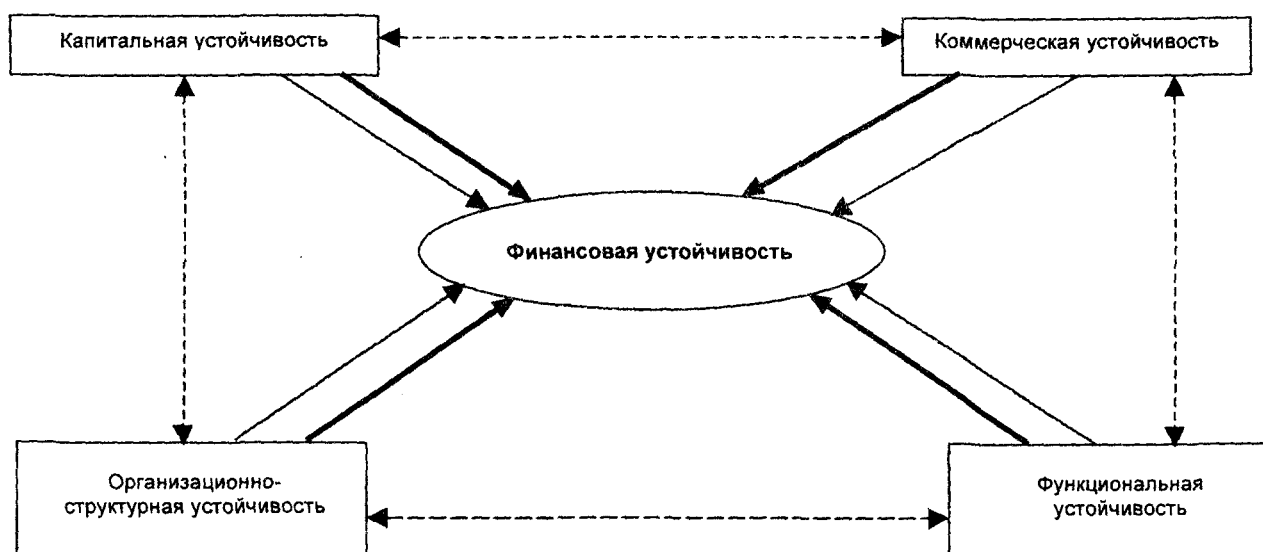
¹ Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 1998. – С. 770.

² Маслаченко Ю.С. Устойчивость коммерческого банка // Бюллетень финансовой информации. – 1997. – №4; Петров А.Ю. Анализ кредитоспособности коммерческого банка // Бухгалтерия и банки. – 1999. – №7.

Таблица 1

Типы устойчивости коммерческого банка

Финансовая устойчивость	1. Интегральные финансово-экономические показатели состояния деятельности банка, которые синтезируют характеристики других экономических составляющих финансовой устойчивости банка (объем и структура собственных средств, уровень доходов и прибыли, норма прибыли на собственный капитал, достаточность ликвидности). 2. Обеспечение информационно-аналитической и технологической поддержки управления финансовыми операциями банка.
Организационно-структурная устойчивость	Организационно-технологическая дифференциация отдельных видов деятельности на основе функционально-технологической документации.
Функциональная устойчивость	1. Специализация банка. 2. Универсализация банка.
Коммерческая устойчивость	Мера встроенности банка в инфраструктуру рыночных отношений (степень связей с государством, участие в межбанковских отношениях, качество отношений с кредиторами, клиентами и вкладчиками, социальная значимость банка).
Капитальная устойчивость	Определяется размерами собственного капитала банка.



Примечание:

- Основной (доминирующий) тип взаимодействия (поддержание эффективности функционирования, преодоление негативных ситуаций, обеспечение взаимодействия всех блоков, перераспределение ресурсов).
- ⇔ Обратная связь с блоком «финансовая устойчивость».
- .-> Взаимодействие между блоками в части постановки задачи.

Взаимодействие типов финансовой устойчивости коммерческого банка

формировать организационные основы функционирования банка, расширять клиентскую базу, т.е. поддерживать все остальные виды устойчивости. В то же время важным моментом выступает «обратная связь» остальных блоков с блоком «финансовая устойчивость». Поскольку функционирование каждого блока обеспечивает в дальнейшем дополнительный эффект, который подкрепляет блок «финансовая устойчивость».

Во-вторых, именно финансовая устойчивость создает условия для эффективной ра-

боты коммерческого банка. В рамках этого блока аккумулируются дополнительные денежные средства (резервы) для дальнейшего развития любого блока, основного при осуществлении тактики поведения на рынке, и, кроме того, для преодоления негативных моментов (сбоев) при функционировании любого блока. Например, если услуги банка не востребованы на рынке, не приносят необходимой отдачи, являются затратным элементом, банковский институт теряет коммерческую устойчивость. Выходом в этой

ситуации служит срочное совершенствование менеджмента – отработка новых услуг, изучение рынка с позиции возможной конкурентоспособности таких услуг, пересмотр условий и формы предоставления старых продуктов и т.д., что требует дополнительных финансовых затрат. Таким образом, достигнутая коммерческим банком финансовая устойчивость послужит «подушкой безопасности» для восстановления утраченной коммерческой устойчивости.

В-третьих, важную доминирующую функцию выполняет блок «финансовая устойчивость» при обеспечении гармоничного развития банковского института на длительном временном интервале. В этом случае возникает необходимость изменения стратегии банка на рынке и, как следствие, перераспределения денежных средств между остальными блоками с целью сохранения устойчивости каждого из них и обеспечения общей финансовой устойчивости. Так, стремление к изменению специализации банковского института неминуемо вызовет необходимость структурных и кадровых изменений, корректировок «продуктовой» политики и тактики взаимодействия с клиентами, изучения спектра операций с капиталом. В этих условиях финансовая составляющая будет играть доминирующую роль и от нее будет во многом зависеть эффективность осуществляемых процедур.

Следовательно, блоку «финансовая устойчивость» присущи функции генерирования денежного потока и обеспечения материальной основы функционирования остальных блоков устойчивости, формирования резервов на случай неблагоприятного развития ситуации и для достижения нового, эффективно, более высокого уровня устойчивости остальных блоков, а также обеспечения гармоничного развития банка (координация всех блоков устойчивости) за счет перераспределения финансовых потоков. Следует отметить, что взаимодействие между блоками (капитальная, функциональная, коммерческая, организационная устойчивость) осуществляется по направлению постановки задачи или «потенциальной возможности». Посредством же блока «финансовая устойчивость» обеспе-

чивается реальное, практическое осуществление взаимодействия между остальными блоками устойчивости.

Из рассмотрения вопроса типов устойчивости и их взаимодействия вытекает важный вывод о том, что «устойчивость» коммерческого банка является, по сути, более широким комплексным понятием, чем «финансовая устойчивость», и включает рассмотрение и анализ широкого спектра вопросов организационного и технического свойства. Вместе с тем финансовая устойчивость – это та основа, при успешном формировании и поддержании которой возможно дальнейшее развитие коммерческого банка как в организационном, так и стратегическом и тактическом плане. Потеря финансовой устойчивости неминуемо ведет к ослаблению и потере остальных типов устойчивости.

Прежде чем анализировать понятие «финансовая устойчивость», обратимся сначала к понятию «устойчивость», которое включает в себя качественную характеристику свойств объекта на всем интервале его развития и изменения спектра и степени влияния факторов. Финансовая устойчивость привносит в это понятие несколько новое содержание – это акцент на финансовых характеристиках свойств экономического субъекта. Однако речь идет не о простом наборе финансовых показателей и коэффициентов. Финансовая устойчивость коммерческого банка как особого экономического института имеет следующие особенности.

Во-первых, набор финансовых характеристик коммерческого банка по сравнению с любым экономическим субъектом специфичен, что обусловлено особенностями его деятельности на рынке. Выступая в процессе экономических отношений как финансовый посредник, работая преимущественно на привлеченных средствах, банковский институт берет на себя обязательства по эффективному использованию и своевременному возврату заемных средств, а также ставит целью получение прибыли для обеспечения дальнейшей деятельности. Однако, в отличие от предприятий и организаций, забота о возврате привлеченных средств, своевременном и в полном

объеме выполнении обязательств перед кредиторами и вкладчиками в указанной цепочке целей является доминирующей. Все эти особенности предопределили, с одной стороны, широкий набор показателей, характеризующих эффективность распоряжения привлеченными средствами и используемых для оценки качества финансовой деятельности банка, а с другой – регламентированный минимальный уровень таких показателей, достижение которых необходимо для признания коммерческого банка финансово устойчивым.

Вторая особенность непосредственно вытекает из первой. Отдельные финансовые характеристики деятельности банковского института нормативно жестко регламентируются «обществом», что предопределено особой ролью банков в процессе распределения и перераспределения финансовых ресурсов, а также вовлечением в спектр своей деятельности большего количества экономических субъектов. Достижение таких характеристик и их поддержание – основа жизнеспособности коммерческого банка. Таким образом, если банк работает на рынке, то с позиции общества он выполняет необходимые минимально установленные нормативные требования и уже финансово устойчив и жизнеспособен, т.е. обеспечивается общественно признанная финансовая устойчивость коммерческого банка.

В то же время коммерческий банк – это постоянно развивающийся субъект, а развитие предполагает достижение новых количественных и качественных характеристик на длительном временном интервале и, следовательно, формирование новых подходов к финансовой составляющей устойчивости. Динамическое развитие и совершенствование финансовых характеристик деятельности коммерческого банка и, как следствие, методов поддержания финансовой устойчивости является **третьей особенностью**.

Обращаясь к определению устойчивости, следует акцентировать внимание на степени независимости деятельности коммерческого банка от влияния внешних и внутренних факторов, стимулирующих различные риски. Понятно, что для банковского бизнеса риски – непереносимое явление. Поэтому акцент не-

обходимо делать не на исключении рисков вообще, а на предвидении и снижении этих рисков до возможно минимального уровня. Для наиболее эффективного противостояния неблагоприятным ситуациям, покрытия возможных потерь необходимым «страховым» элементом выступают созданные резервы. Именно их размер свидетельствует о степени независимости от неблагоприятных воздействий. Деятельность коммерческого банка в области менеджмента должна быть направлена на создание резервных фондов в оптимальном (достаточном) и экономически обоснованном размере, поскольку завышенные резервы – это отвлечение ресурсов в неработающие активы, заниженные резервы – это риск потери платежеспособности и финансовой устойчивости. Вместе с тем возможность создания резервов напрямую зависит от финансовой деятельности банка. Очевидно, что только коммерческий банк, располагающий достаточными финансовыми ресурсами, способен на создание достаточных резервов и содержание специальной службы профессиональных менеджеров по изучению рисков в банковской деятельности.

Таким образом, финансовая устойчивость коммерческого банка, являясь качественной характеристикой его деятельности, предполагает: 1) достижение определенных, в том числе регламентированных обществом, финансовых характеристик; 2) поддержание их на максимально возможном уровне за счет эффективного использования имеющихся в распоряжении финансовых ресурсов; 3) способность в условиях дальнейшего развития экономических отношений и изменения спектра и степени влияния факторов на деятельность обеспечить бесперебойное функционирование и более высокий уровень саморазвития за счет своевременного совершенствования тактических и стратегических установок; 4) уровень независимости от влияния факторов и степень неподверженности рискам потерь.

Финансовая устойчивость коммерческого банка – это качественная характеристика его деятельности, базирующаяся на способности эффективно формировать и эффективно использовать финансовые потоки

для обеспечения четкого выполнения необходимых, общественно значимых функций, создания достаточных резервов в целях предотвращения неблагоприятных ситуаций, а также дальнейшего расширения деятельности на основе качественного менеджмента.

Финансовая устойчивость – это способность своевременного и полного учета всех факторов, способных оказать влияние на деятельность, это неподверженность риску потерь, это основа устойчивых взаимоотношений с клиентами и контрагентами.

Таким образом, данное определение формирует существенные стороны понятия «финансовая устойчивость коммерческого банка», на основе которых в последующем будут сформулированы критерии финансовой устойчивости банковского института.

От формулировки общего содержания понятия «финансовая устойчивость» коммерческого банка перейдем к рассмотрению конкретного проявления признаков финансовой устойчивости применительно к банковским институтам, имеющим разную степень финансовой устойчивости (табл. 2). По сути, различная степень финансовой устойчивости банковских институтов представляет собой различное качество финансовой устойчивости. В экономической литературе понятие «качество финансовой устойчивости» рассматривалось применительно к объему выполняемых коммерческими банками операций³, что является слишком ограниченной интерпретацией указанного понятия. По определению В. Даля, «качество – свойство или принадлежность, все, что составляет сущность лица или вещи»⁴. И в этом смысле объем операций только один из признаков качества финансовой устойчивости банка. В нашем понятии **качество финансовой устойчивости коммерческого банка** – это совокупность признаков (характеристик) состояния банковского института, отражающих его экономическую и социальную роль в системе производственно-финансовых отноше-

ний, придающих ему способность удовлетворять текущие и предполагаемые потребности различных экономических субъектов и позволяющих выполнять общественно необходимые и законодательно закрепленные функции.

Признаки качества финансовой устойчивости целесообразно классифицировать на макроэкономические, региональные и микроэкономические, а за основу такого деления следует принять способность коммерческих банков адаптироваться и функционировать в различной экономической среде, максимально сочетая различные типы интересов (общественные, групповые, личные).

Макроэкономические признаки – это признание степени соответствия деятельности коммерческого банка макроэкономическим целям и задачам, общеэкономической среде. Во-первых, коммерческие банки должны выполнять задачи, стоящие перед банковским сектором. В противном случае общество будет не заинтересовано в функционировании такого банковского института и создаст условия для исключения его с финансового рынка. Во-вторых, с целью защиты интересов вкладчиков и кредиторов банков, обеспечения здоровой основы функционирования банковского сектора, исключения возможности возникновения финансовых кризисов обществом установлены предельные нормы (нормативы) деятельности, выполнение которых дает банковскому институту право функционировать на рынке. Невыполнение таких требований ведет к применению различных предупредительных и принудительных действий со стороны главного надзорного органа – Банка России, а при систематическом нарушении – к отзыву банковской лицензии. И в-третьих, каждый банковский институт должен рассматриваться с точки зрения непротиворечивости интересов банка интересам общества. Понятно, что коммерческий банк, осуществляющий незаконные операции, работающий на «криминальных» деньгах, достигает собственных целей – пополнения финансовой базы, обеспечения прибыльности функционирования. Но с позиции интересов общества он вступает в конфликт с законом, что

³ Живалов В.Н. Повышение устойчивости функционирования коммерческих банков: Автореф. дисс... к. э. н. – М., 1997. – С.12.

⁴ Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. – М.: Терра. – Т. 2. – С. 99.

Таблица 2

Признаки качества финансовой устойчивости банка

Признаки	Финансово устойчивый банк	Банк, имеющий проблемы в обеспечении финансовой устойчивости	Финансово неустойчивый банк
Макроэкономические: - способность выполнять задачи, стоящие перед банковской системой страны	Безусловно выполняет	Выполняет	Проблемы с выполнением
- выполнение установленных надзорными органами нормативов деятельности	Выполняет постоянно с превышением допустимых значений	Выполняет	Выполняет на пределе допустимых значений
- неподверженность влиянию изменяющихся внешних макроэкономических факторов (законодательные факторы, инфляция, надзорные нормы, валютная политика)	Отсутствие или минимальная степень подверженности влиянию факторов	Средняя степень подверженности влиянию факторов	Значительная степень подверженности влиянию факторов
- конфликтность интересов банка и интересов общества	Отсутствует	В основном отсутствует	Присутствует
Региональные: - способность эффективно функционировать в границах регионального пространства (специализация региона, финансовые ресурсы)	Высокая степень эффективности функционирования при активном использовании особенностей региона	В целом достаточная степень эффективности функционирования	Низкая степень эффективности функционирования, особенности региона слабо учитываются в деятельности
- способность к своевременному и полному удовлетворению запросов региональных клиентов (спектр и качество услуг)	Высокая способность к удовлетворению запросов клиентов при позитивной динамике развития, возможность разработки и внедрения новых видов услуг и продуктов	Удовлетворительная способность к удовлетворению запросов, отдельные проблемы могут возникать в связи с ограничением финансовых ресурсов	Низкая степень способности к удовлетворению запросов клиентов на фоне острой недостаточности ресурсов
- неподверженность влиянию региональных факторов	Отсутствие или минимальная степень подверженности влиянию факторов	Средняя степень подверженности влиянию факторов	Значительная степень подверженности влиянию факторов
- конкурентная позиция на региональном рынке	Высокая, вероятность ухудшения минимальна	Нестабильная	Низкая
Микроэкономические: - формирование финансовых потоков и эффективность управления ими	Достаточные и стабильные финансовые потоки, высокая степень эффективности управления ими	Имеются проблемы с формированием достаточных финансовых потоков, а также с эффективностью управления активами	Финансовые потоки недостаточны и нестабильны, низкая эффективность управления активами
- финансовые резервы	Сформированы в достаточных или несколько превышающих этот уровень размерах	Сформированы в минимально достаточных размерах	Недостаточны
- качество операций	- Выполнение всех обязательств в полном объеме и в требуемые сроки - Обеспечение прибыльного функционирования на постоянной основе - Обеспечение бесперебойного функционирования клиентов и расширения их бизнеса	Некоторые проблемы с выполнением обязательств, нестабильность финансового результата или устойчивая динамика снижения прибыли	- Обязательства перед контрагентами выполняются несвоевременно и/или не в полном объеме - Деятельность банка преимущественно убыточна или наблюдается динамика резкого ухудшения финансового результата - Деятельность не способствует бесперебойной деятельности клиентов и расширению их бизнеса
- равномерность развития банка и операций	Быстро развивающиеся по восходящей траектории банки	Равномерно развивающиеся банки	Неравномерно развивающиеся банки
- степень зависимости деятельности от внутренних факторов, подверженность риску потерь	Низкая	Средняя	Высокая
- перспективы развития	Имеется четкая стратегия и тактика развития	В основном определены тактические цели	Практически отсутствуют

даже в условиях текущего хорошего финансового положения предполагает исключение его из состава «благонадежных».

С позиции макроэкономических признаков финансово устойчивый банк проявляет высокую степень соответствия: он динамично развивается, выполняет постоянно и с превышением предельных значений нормативы деятельности, исключает использование незаконных операций, не конфликтует с обществом, а вследствие высокой степени обеспеченности финансовыми ресурсами имеет способность максимально учесть изменения любых макроэкономических факторов и в предельно короткие сроки откорректировать тактику и стратегию поведения на рынке.

Выделение группы региональных признаков обусловлено, во-первых, существованием особенностей экономического и социального развития отдельных регионов России, а во-вторых, высокой степенью самостоятельности в осуществлении местными органами власти экономической политики. Это оказывает непосредственное влияние на деятельность коммерческих банков, функционирующих на территории той или иной области. Например, для коммерческих банков области, имеющей сельскохозяйственную специализацию, необходимым атрибутом при формировании финансовых потоков будет сезонный фактор, специфику деятельности имеют банки, находящиеся в особых климатических районах (районы Крайнего Севера и Сибири). Области различны и по инфраструктуре, и по обеспеченности финансовыми потоками. Так, традиционно Москва и Санкт-Петербург – крупные финансовые центры страны, где функционирует большой объем финансовых потоков. Кроме того, с точки зрения инфраструктуры, особенно финансовой, они являются привлекательными регионами (торговые площадки, биржи).

Третьим признаком этой группы выступает способность банковских институтов учитывать в своей деятельности региональные факторы. Необходимость выделения такого признака связана с активизацией законодательной политики местных органов власти в отдельных субъектах России, с формировани-

ем привлекательного инвестиционного климата как для зарубежного, так и для российского капитала, выделением приоритетных сфер развития. Региональные власти дифференцируют ставки налоговых поступлений для отдельных экономических субъектов, иницируют операции с земельными ресурсами, создают преференции малому бизнесу. Все это непосредственным образом отражается на деятельности коммерческих банков: на своевременности и стабильности поступления средств на расчетные счета клиентов, возможности осуществления активных операций и цивилизованного исполнения залоговых прав.

И наконец, важный признак финансовой устойчивости коммерческого банка в регионе – способность сохранять высокие конкурентные позиции. В российской банковской системе на протяжении последних нескольких лет наблюдается тенденция постепенного ухода с рынка местных банков и передача позиций филиалам крупных, в первую очередь московских, банков. На конец 2001 г. в Калининградской области функционировало 19 филиалов иногородних банков, головные банки, 80% которых относились в соответствии с рейтингом компании «Интерфакс» к 100 крупнейшим банкам России. Судя по опыту региональных банков, их деятельность в большей мере нацелена на решение задач региона в силу самостоятельного распоряжения финансовыми ресурсами. Политика филиалов иногородних банков зачастую строго регламентирована головными организациями и ориентирована на быструю финансовую отдачу, что чаще всего сопряжено с валютными или расчетными операциями. Тем более актуальной для региональных банков является возможность сохранения своего положения на рынке (клиентуры, сфер привлечения и приложения капитала, условий осуществления продуктовой политики).

Микроэкономические признаки финансовой устойчивости преимущественно связаны с уровнем менеджмента коммерческого банка. По сути – это подтверждение эффективности осуществляемой банком стратегии поведения на рынке. Признаки этой группы, в отличие от двух предыдущих, можно легче

выявить и оценить в деятельности коммерческого банка. Помимо рассмотренных выше (формирование и использование финансовых потоков, резервы, степень неподверженности деятельности рискам потерь) важное значение имеет оценка уровня финансовой устойчивости банковского института с позиции равномерности его развития и осуществления операций, наличия перспектив развития. И еще, качество осуществляемых операций служит неременным условием оценки уровня устойчивости коммерческого банка. Под качеством понимается выполнение коммерческим банком всех обязательств в полном объеме и в установленные сроки, обеспечение прибыльной деятельности на постоянной основе, а также удовлетворение потребностей клиентов в тех или иных видах операций.

В силу того, что коммерческий банк, работая в региональных рамках, одновременно является представителем банковской систе-

мы страны, а также одним из многих экономических субъектов, приведенная выше группировка признаков – это взаимосвязанная система. Если коммерческий банк финансово устойчив на микроуровне, то он будет таким и на региональном, и на макроуровне. Вместе с тем следует отметить, что уровень его финансовой устойчивости по региональным и макроэкономическим признакам можно оценить только на микроуровне, в связи с чем оценка уровня финансовой устойчивости конкретного банка, в первую очередь через призму микроэкономических признаков, приобретает особое «общественное» значение.

Отработка теоретических аспектов, связанных с финансовой устойчивостью коммерческих банков, позволит подвести грамотную методологическую базу под проводимую надзорными органами практику оценки и классификации коммерческих банков по степени их финансовой устойчивости.

*А. Н. Зувев, С. Ю. Ржеуцкая,
И. И. Гуржий, О. С. Клыпин*

ПОДХОДЫ К РЕОРГАНИЗАЦИИ АСУП: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРОГРАММНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Аналитический обзор

Рынок информационных технологий (методологии управления, технические средства, информационные продукты и услуги) является одним из наиболее динамичных секторов экономики. Достижения в области информационных технологий приблизили мировой уровень автоматизации производства к границе, за которой узким местом всей системы становится человек, а критическим ресурсом экономического преимущества – знание [1]. Зарубежные разработчики информационных технологий, наряду с адресными заказами, совершенствуют офисные задачи, рассчитанные на массового пользователя, а фирмы в полной мере используют возмож-

ности информационных технологий, создают при поддержке государства благоприятные условия для инновационной деятельности в области высоких технологий.

В нашей стране устойчивые связи отечественных предприятий и научная поддержка их на государственном уровне, к которым они привыкли при плановой системе хозяйствования, во многом разрушены. Научные кадры, ранее формировавшие идеологию управления, частично смогли реорганизоваться в консалтинговые фирмы [2] при обслуживании банковских структур и крупнейших предприятий, а в большинстве регионов рассеяны, и этот процесс продолжается. О потере контак-