



УПОЛНОМОЧЕННЫЙ  
ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ  
В ГОРОДЕ МОСКВЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ 3  
К ДОКЛАДУ  
УПОЛНОМОЧЕННОГО  
ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ  
В ГОРОДЕ МОСКВЕ  
ЗА 2017 ГОД

# ДОРОЖНАЯ КАРТА БИЗНЕСА – 2018

МЕТОД BLP-FINDER

## АНАЛИЗ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА В ГОРОДЕ МОСКВЕ

г. Москва, 2017

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Подход и результаты</b>	<b>2</b>
<b>Методология</b>	<b>3</b>
<b>Исследование ландшафта проблем бизнеса</b>	
I. Увеличение объема продаж	4
II. Финансирование бизнеса	14
III. Имущественно-земельные отношения	25
IV. Государственные закупки	33
V. Взаимодействие с поставщиками	43
VI. Бизнес-образование	54
VII. Оценка объектов гражданских прав	65

## ПОДХОД И РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ проблематики предпринимателей, источников проблем, оценка условий осуществления предпринимательской деятельности в городе Москве, представленные в настоящем материале, проводились на основе информации, полученной непосредственно от предпринимателей, представителей отраслевых предпринимательских сообществ, тематических комитетов предпринимательских объединений в результате проведенных фокус-исследований.

Результаты исследований, представленных в настоящем Приложении достигнуты в сотрудничестве Уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве с общественными организациями и отраслевыми объединениями предпринимателей.

Период проведения исследований: февраль 2017 – август 2017.

Ключевая концепция всех проведенных исследований основывалась на вопросе «**ЧТО НУЖНО БИЗНЕСУ?**» заданному респондентам в контексте как общей бизнес проблематики, так и в контексте проблематики, специфичной для отраслей участников. Структура общей и отраслевой бизнес проблематики была сформирована в соответствии с информацией, полученной от предпринимателей Москвы – участников исследований.

Общая исследуемая бизнес проблематика определилась как: увеличение объема продаж, финансирование бизнеса, имущественно-земельные отношения, госзакупки, взаимодействие с поставщиками, бизнес-образование.

Отраслевое исследование проведено в отношении оценки объектов гражданских прав.

**Результаты анализа проблем ведения предпринимательской деятельности явились основой для подготовки Предложений по изменению соответствующих нормативно-правовых актов в целях совершенствования условий осуществления предпринимательской деятельности в городе Москве.**

**Предложения и статус их реализации** содержатся в **Приложении 1** к Докладу Уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве за 2017 год.

**Оценка условий осуществления предпринимательской деятельности в городе Москве** по результатам анализа информации, полученной в ходе исследований, содержится в **Приложении 2** к Докладу.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Причинно-следственный анализ информации, полученной от предпринимателей, проводился с использованием методики «Анализ Ландшафта проблем бизнеса» BLP-Finder.

Метод создан в 1996 году на основе обобщения консультативного опыта.

Эффект достигается за счет совмещения методологии стратегических сессий, специального математического аппарата и реализующего его программного обеспечения. Метод прошел научное обоснование и апробацию в Институте психологии РАН

В 2013 году получен патент №130425

Методика нацелена на выявление источников, проводников и последствий проблем. Прорабатываются глубинные причинно-следственные связи в бизнесе, проекте, любой другой области для поиска источников проблем.

Используемый подход предполагает вовлечение коллектива и последующую командную проработку путей достижения целей.

Метод позволяет:

- Выявить и проанализировать существующие препятствия на пути к целям;
- Выявить и проанализировать ускорители (драйверы), помогающие добиваться результатов;
- Построить карту задач, опираясь на понимание препятствий и ускорителей для достижения наилучших результатов;
- Связать выявленный «ландшафт движения к цели» с действующей или перспективной бизнес-моделью.

### Типы выявляемых узлов

<b>Источник</b>	-	Генератор проблем, преимущественно влияющий на другие узлы.
<b>Проводящий</b>	-	Баланс влияния на узел и его влияния на другие узлы. «Проводник» проблем.
<b>Тупик</b>	-	Накопитель проблем – следствий, создаваемых другими узлами проблем.

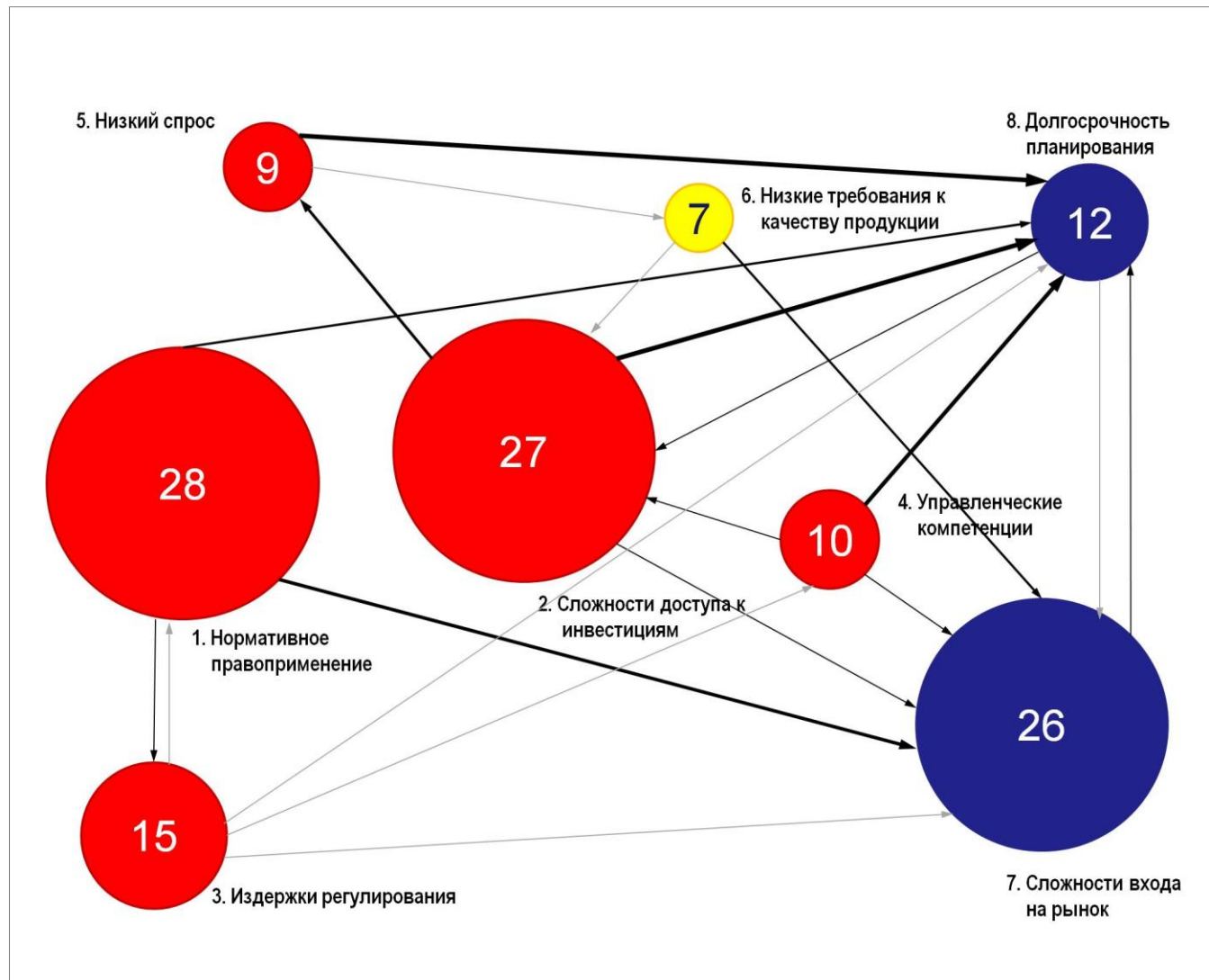


## I. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.

### Ландшафт затруднений – граф поля проблем.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

- Из имеющихся на поле 8-ми узлов 5 являются первичными Источниками и 2 – тупиками.
- Этот фактор показывает объективную расстановку сил и причинно-следственных связей.
- Узлы – первичные Источники:
  - Наиболее значительный узел *Нормативное правоприменение* (28),
  - Второй – узел *Сложности доступа к инвестициям* (27),
  - Третий – узел *Издержки регулирования* (15),
  - Четвертый – узел *Управленческие компетенции* (10),
  - Пятый – узел *Низкий спрос* (9).
- Единственный проводящий узел – *Низкие требования к качеству продукции* (7).
- Узлы – первичные Тупики:
  - Самый мощный тупик – *Сложности входа на рынок* (26),
  - Второй узел – *Долгосрочность планирования* (12).



**I. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>1</b>	<b>Нормативное правоприменение</b>	<b>первичный источник</b>	<b>28</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Административные документы, регламенты		11
2	Неисполнимые условия госзаказа		8
3	Длительные сроки и высокая стоимость сертифицирования продукции		4
4	Избыточные требования регулирования		4
5	Несоразмерность наказания		1
№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>2</b>	<b>Сложности доступа к инвестициям</b>	<b>первичный источник</b>	<b>27</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Отсутствие доступных инструментов финансовой поддержки		19
2	Дефицит производственных мощностей		5
3	Ограниченность производственных мощностей		1
4	Потребность в инвестициях для увеличения ассортимента и объема выпускаемой продукции		1
5	Отсутствие льготных программ страхования		1



**I. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>3</b>	<b>Издержки регулирования</b>	<b>первичный источник</b>	<b>15</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Высокая налоговая нагрузка		5
2	Высокие издержки регулирования		5
3	Многочисленные и затяжные судебные процессы с государственными органами		3
4	Высокая стоимость аренды земельных участков		2

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>4</b>	<b>Управленческие компетенции</b>	<b>первичный источник</b>	<b>10</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Управленческие ошибки		4
2	Отсутствие квалифицированного персонала		3
3	Отсутствие возможностей для использования потенциала производственных мощностей		2
4	Ошибки в расчетах при планировании		1

**I. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>5</b>	<b>Низкий спрос</b>	<b>первичный источник</b>	<b>9</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Низкая платежеспособность потребителей		7
2	Снижение объема госзаказа		2

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>6</b>	<b>Низкие требования к качеству продукции</b>	<b>проводящий узел</b>	<b>7</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Большой объем фальсификата и контрафакта		4
2	Низкий уровень контроля за качеством продукции со стороны заказчика		2
3	Безразличие госзаказчика к качеству продукции		2



**I. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>7</b>	<b>Сложности выхода на рынок</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>26</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Сложность конкурирования с крупным бизнесом		9
2	Неразвитость логистических сервисов		7
3	Сложности в получении госзаказа		5
4	Ценовой демпинг		4
5	Коррупция и барьеры входа на рынок		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>8</b>	<b>Долгосрочность планирования</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>12</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Невозможность снижения себестоимости ввиду неопределенности в планировании		4
2	Сложности долгосрочного планирования из-за нестабильной экономической ситуации		4
3	Невозможность долгосрочного планирования развития производства		3
4	Невозможность долгосрочного планирования сбыта продукции		1

## I. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.

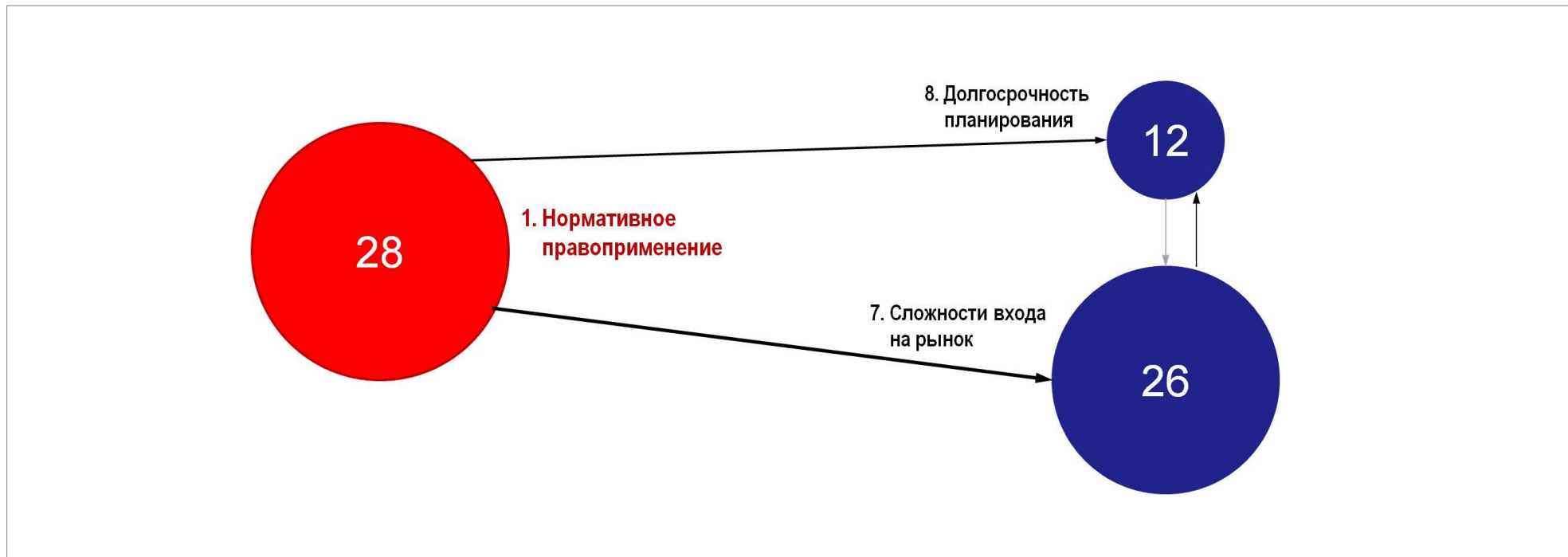
### 1. Узел источник *Нормативное правоприменение*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел наиболее значимый из выявленных узлов и Источников. Он в значительной степени отражает то, что именно испытывает на себе бизнес в сфере внешнего администрирования и регулирования продаж.

Хорошо видно, что правила игры существенно влияют и на долгосрочность прогнозов и планов в сфере продаж, и на величину барьеров входа на рынок.

Но «хорошие правила игры» не будут панацеей, если сами участники не будут их соблюдать или предположат, что кто-то за них и для них создаст эти правила.



## 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.

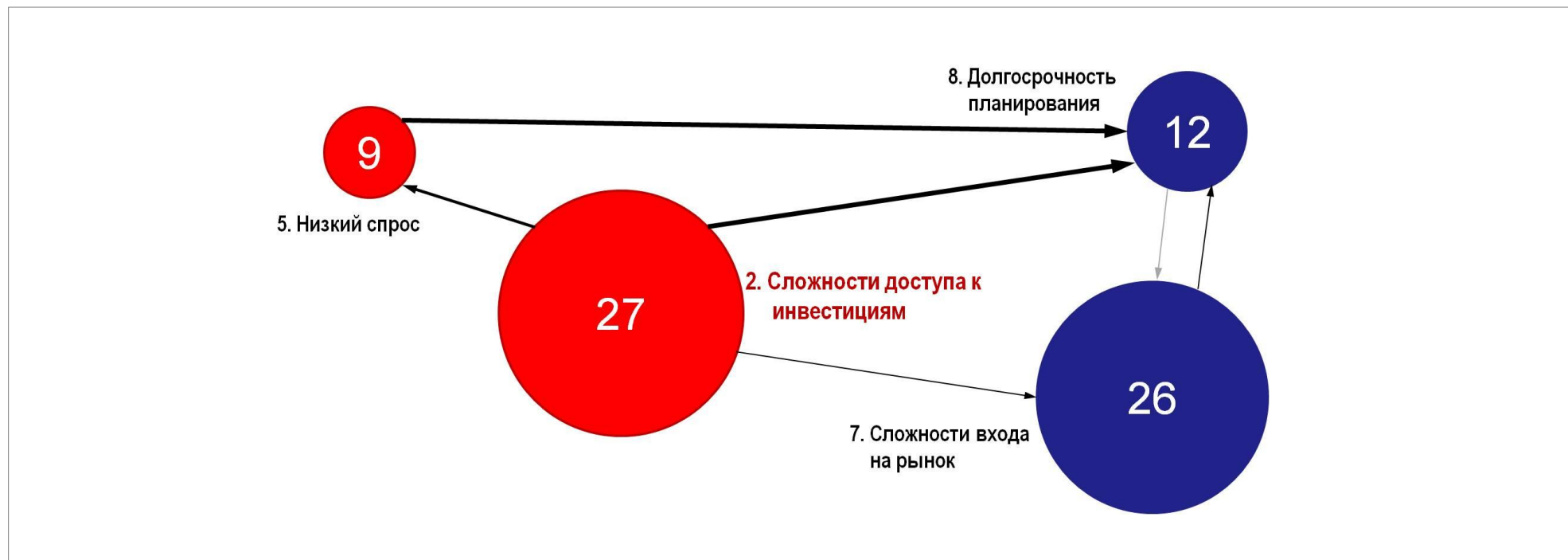
### 2. Узел источник *Сложности доступа к инвестициям*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел практически по значимости аналогичен предыдущему и как напрямую, так и опосредованно – через спрос – влияет на узлы-тупики.

Хорошо видно, что уменьшение барьеров в доступе к инвестициям сделают всю картину поля менее нагруженной, и, скорее всего, трансформируют его конфигурацию.

Облегчение доступа к «длинным деньгам» безусловно позволят качественнее прогнозировать тренды в продажах и заниматься стратегическим управлением.



## 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.

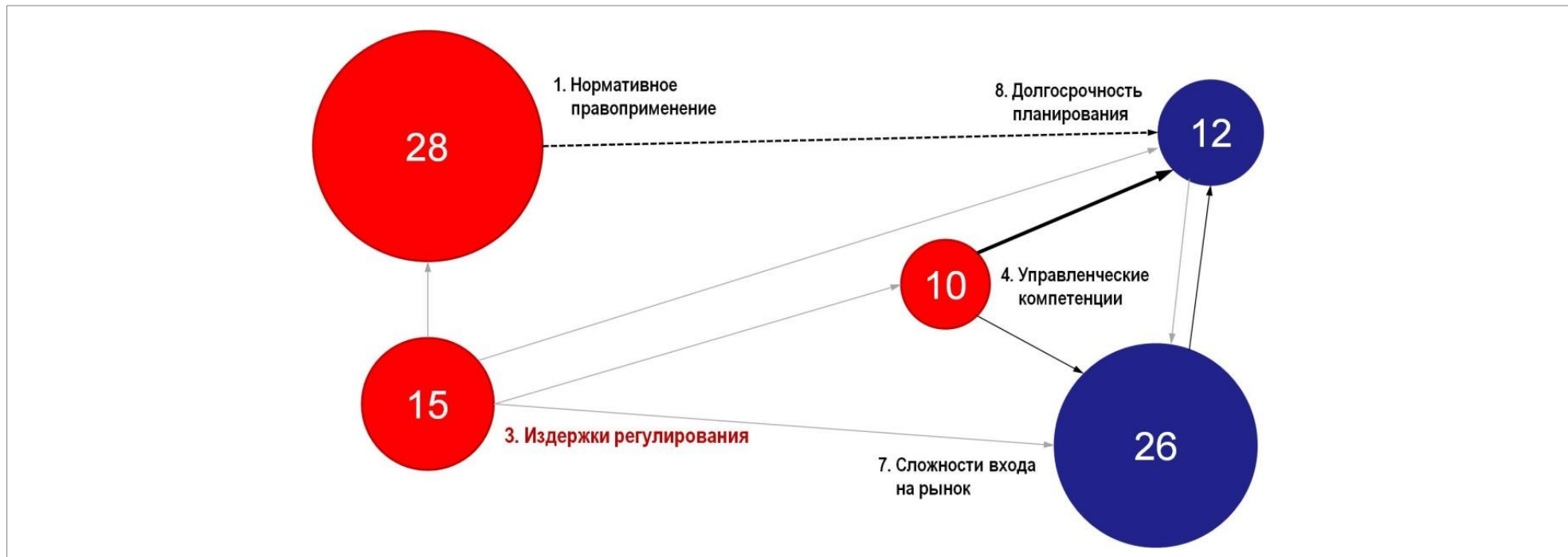
### 3. Узел источник *Издержки регулирования*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел вобрал в себя разнородные барьеры исполнительского регулирования – то как не практике применяются нормы и к чему это приводит.

Его влияние, хотя и первичное, но всё-таки слабое – это говорит о том, что бизнес прекрасно адаптируется к практике регуляторных воздействий, находя компромиссы или «формируя локальные договоренности» с регуляторами на местах.

Скорее всего улучшение в этом блоке если и повлияют на всё поле, то незначительно.



# 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.

## 4. Узел источник *Управленческие компетенции*. Ветви влияния.

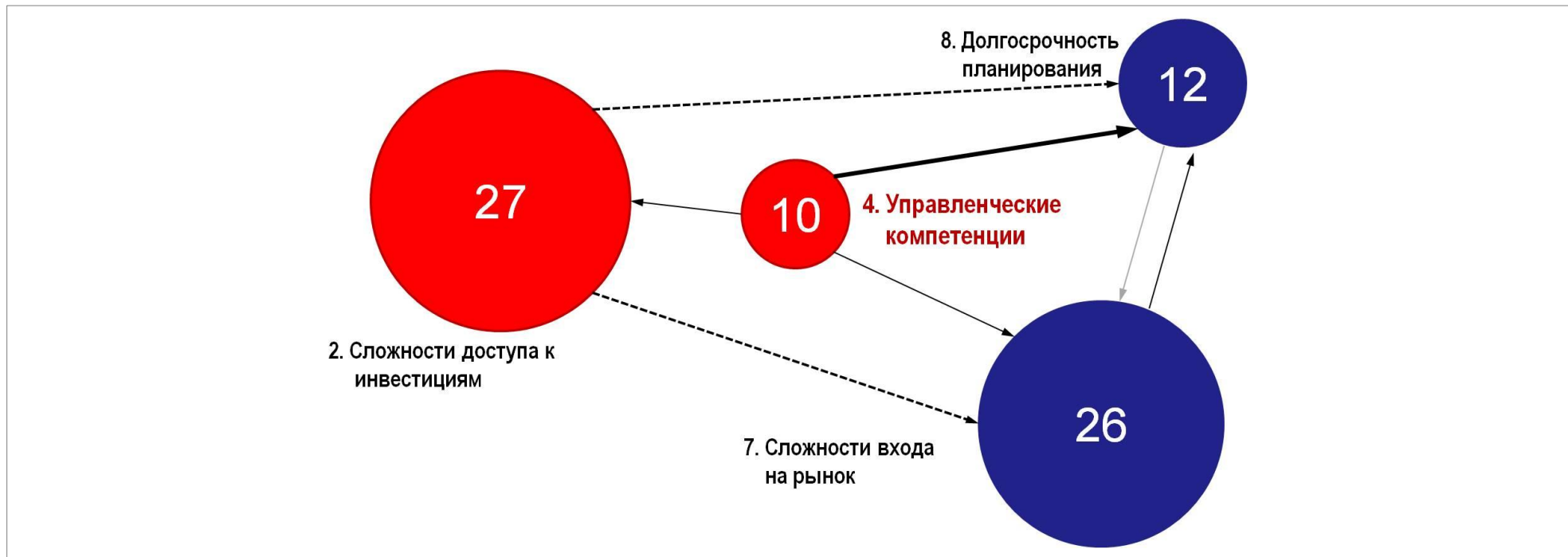
5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел отражает проблемы современного российского бизнеса в так называемый «послетучный период», когда внезапно, вдруг оказалось – своим бизнесом, компанией, людьми необходимо взвешенно, сбалансировано и методично управлять.

Стереотип о «вечно удачной бизнес-нише» не выдержал проверку временем – необходимо прикладывать усилия, «затачивать управленческие инструменты».

Здесь видятся 2 блока развития, улучшения:

1. Заниматься методичным развитием требуемых компетенций, их оценкой, ротацией;
2. Привлекать компетенции «на стороне» для решения конкретных задач – через консалтинг, интерим-менеджмент.



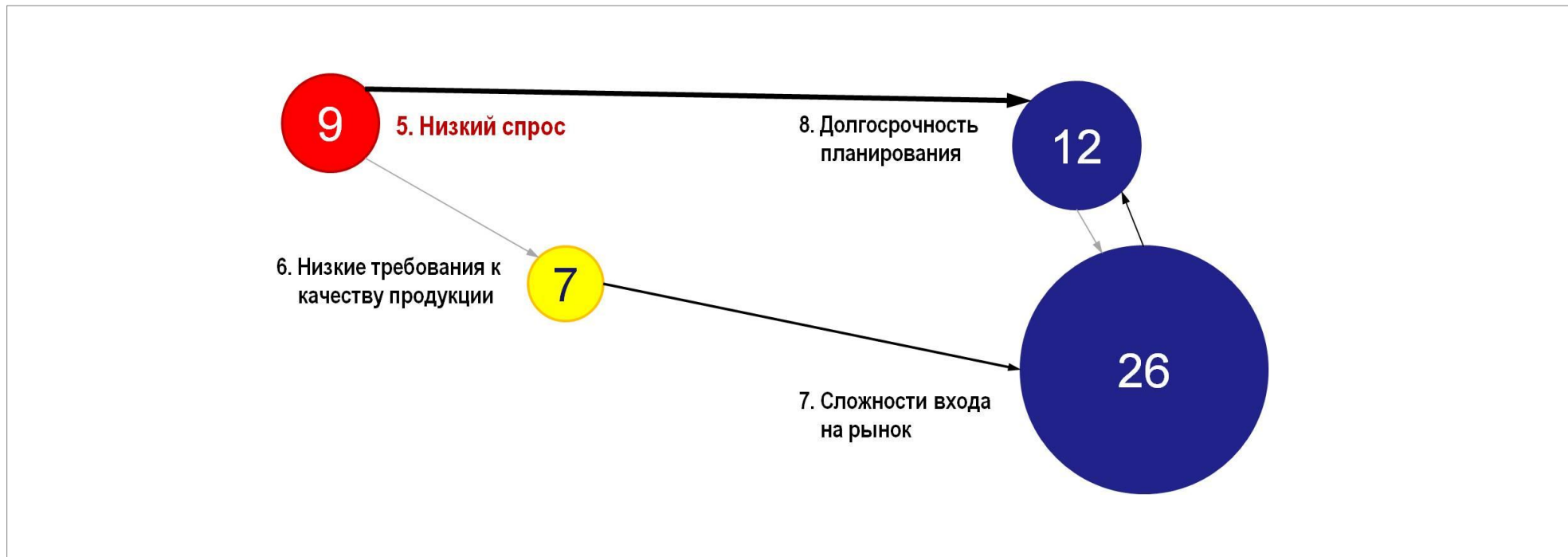


# 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.

## 5. Узел источник *Низкий спрос*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

В сегодняшней ситуации рынки быстро насыщаются пользующимися спросом товарами, услугами, поэтому необходимо прикладывать усилия, чтобы быть отмеченными покупателями или уметь раскрывать, актуализировать, развивать спрос.

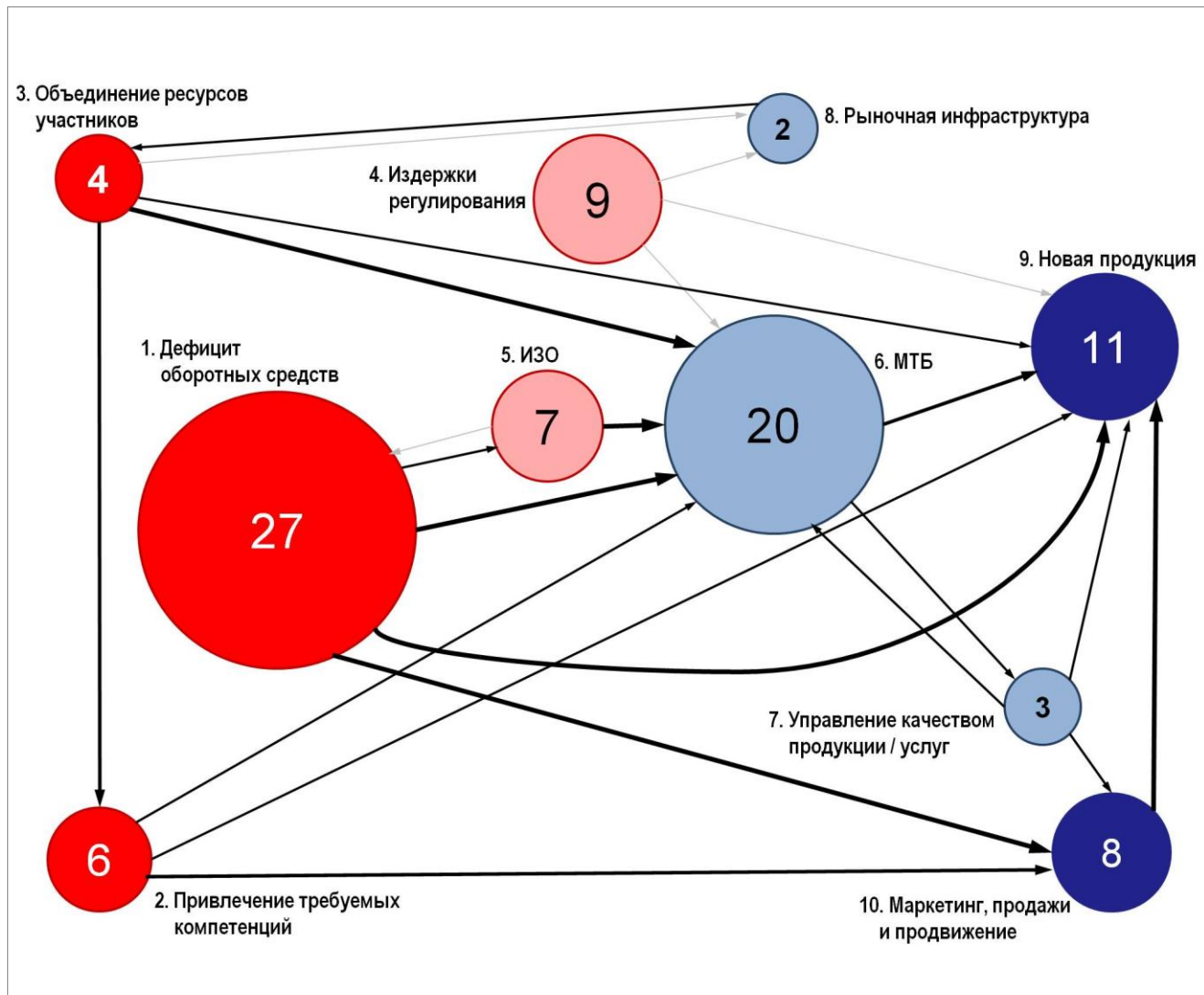


## II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.

### Ландшафт затруднений – граф поля проблем.

1. Как видно из приведенного графа, ландшафт разнообразен и имеет много узлов – 10. При этом они серьезно различаются по значимости и влиянию. Наблюдается баланс узлов источников и тупиков – по 5.
2. Узлы – первичные Источники:
  - а. Первый и самый мощный – узел *Дефицит оборотных средств* (27),
  - б. Второй – узел *Привлечение требуемых компетенций* (6),
  - в. Третий – узел *Объединение ресурсов участников* (4)
3. Узлы – вторичные Источники:
  - а. Четвертый из Источников – узел *Издержки регулирования* (9),
  - б. Пятый из Источников – узел *Имущественно-земельные отношения* (7).
4. Узлы – вторичные Тупики :
  - а. Узел *Материально-техническая база* (20) – самый мощный из узлов тупиков,
  - б. Узел *Управление качеством продукции / услуг* (3) – один из самых слабых узлов,
  - в. Узел *Рыночная инфраструктура* (2) – самый слабый из узлов.
5. Узлы – первичный Тупики (вбирают в себя проблемы других узлов, зависимы от них):
  - а. Узел *Новая продукция* (11),
  - б. Узел *Маркетинг, продажи и продвижение* (8),
  - в. Узел *Привлечение требуемых компетенций* (6),
  - г. Узел *Имущественно-земельные отношения* (7),
  - д. Узел *Издержки регулирования* (9).

5 – Узлы проблем и их «мощность»



**II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>1</b>	<b>Дефицит оборотный средств</b>	<b>первичный источник</b>	<b>27</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Нехватка оборотных средств		9
2	Ограничения в доступе к финансовым ресурсам		6
3	Реализация проекта		6
4	Ограничения в доступе к материальным ресурсам		2
5	Получение банковских гарантий для участия в госзаказе		2
6	Неплатежи заказчика		1
7	Исполнение госзаказа		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>2</b>	<b>Привлечение требуемых компетенций</b>	<b>первичный источник</b>	<b>6</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Привлечение высоко квалифицированных специалистов		3
2	Сопровождение участия в госзаказе		3

**II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>3</b>	<b>Объединение ресурсов участников</b>	<b>первичный источник</b>	<b>4</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Объединение ресурсов для увеличения объема производства		2
2	Объединение ресурсов для увеличения объема продаж		2

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>4</b>	<b>Издержки регулирования</b>	<b>вторичный источник</b>	<b>9</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Возмещение издержек регулирования		4
2	Высокая налоговая нагрузка		3
3	Возмещение затрат на лицензирование		1
4	Взаимодействие бизнеса и власти		1

**II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>5</b>	<b>Имущественно-земельные отношения</b>	<b>вторичный источник</b>	<b>7</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Высокая стоимость аренды производственных площадей		5
2	Решение имущественно-земельных вопросов		2

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>6</b>	<b>Материально-техническая база</b>	<b>вторичный тупик</b>	<b>20</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Обновление материально-технической базы		12
2	Развитие бизнеса		5
3	Освоение новых технологий		2
4	Приобретение нематериальных активов		1



**II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>7</b>	<b>Управление качеством</b>	<b>вторичный тупик</b>	<b>3</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Разработка стандартов качества продукции		1
2	Контроль качества продукции		1
3	Мониторинг качества продукции		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>8</b>	<b>Рыночная инфраструктура</b>	<b>вторичный тупик</b>	<b>2</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Логистические издержки		2

**II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>9</b>	<b>Новая продукция</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>11</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Развитие бизнеса		5
2	Долговременные вложения на разработку и сертификацию продукции		4
3	Расширение ассортимента выпускаемой продукции		2

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>10</b>	<b>Маркетинг, продажи и продвижение</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>8</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Падение покупательского спроса		3
2	Маркетинг		3
3	Продвижение продукции на потребительский рынок		2

## II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.

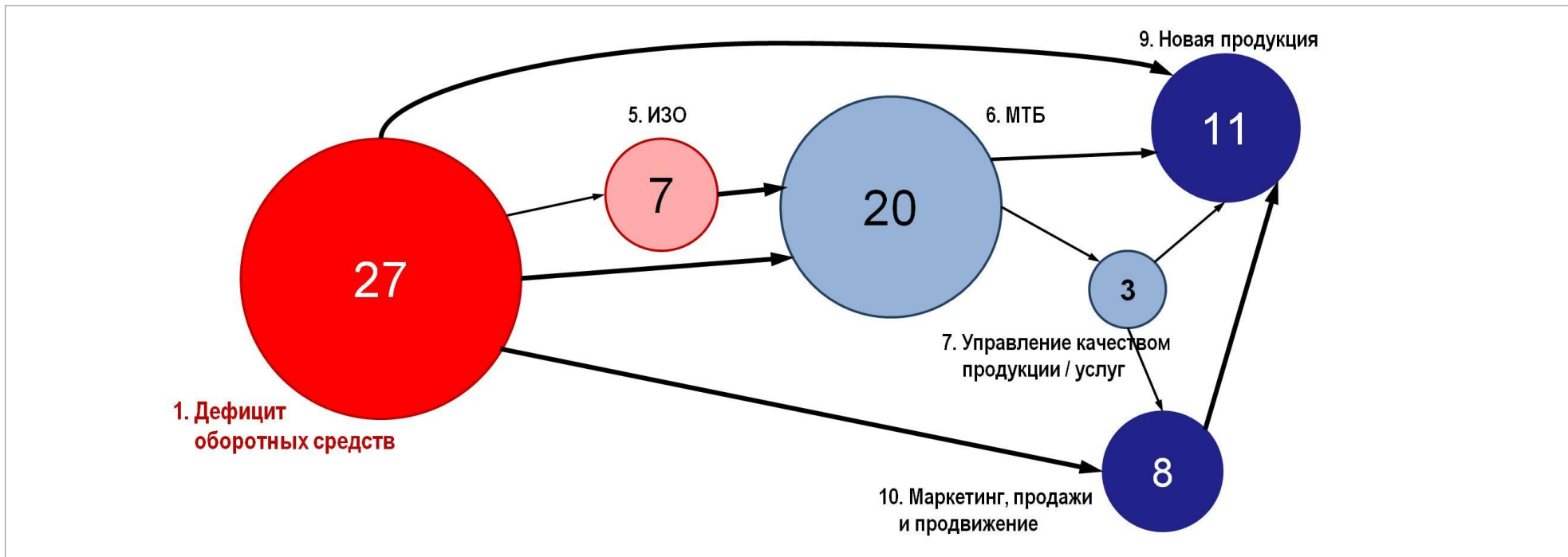
### 1. Узел - источник *Дефицит оборотных средств*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Данный узел отражает суть вопроса и главное затруднение. И прямо и косвенно влияет на все узлы-тупики.

Снятие проблем в этом узле приведет к трансформации и улучшению общей ситуации.

Узлы-тупики являются таковыми, т.к. решения практически любых задач в них требует финансовых вливаний.



## II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.

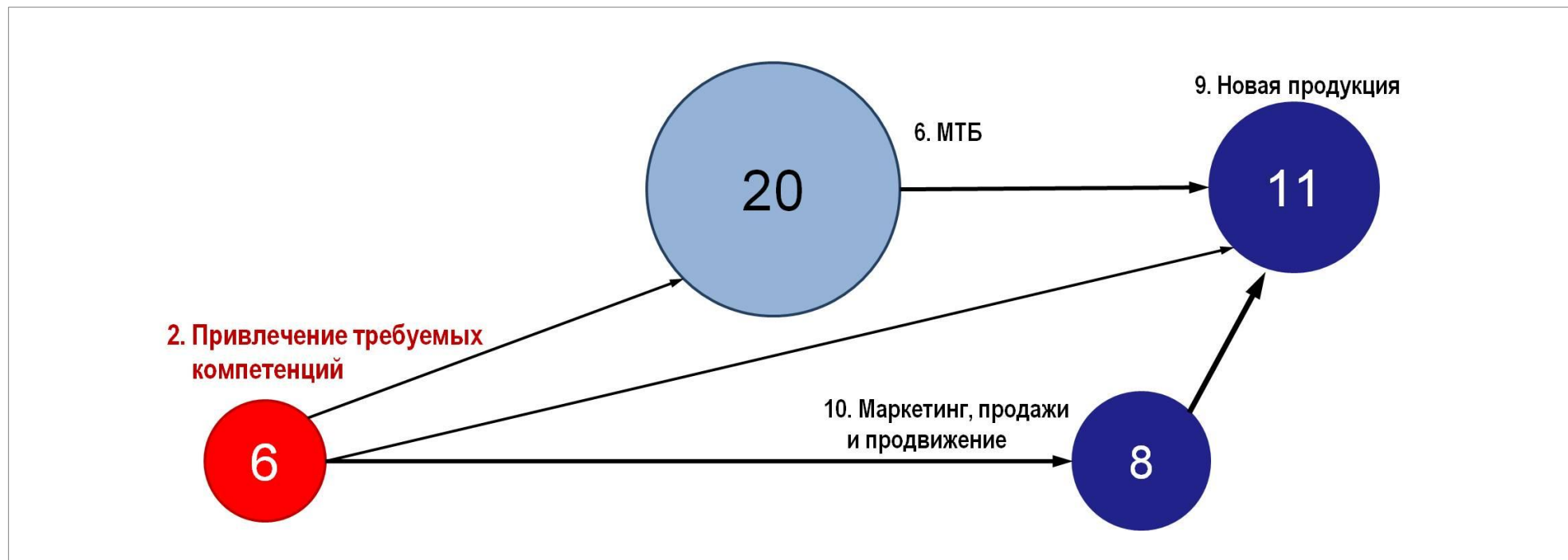
### 2. Узел – источник *Привлечение требуемых компетенций*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел агрегирует задачи и проблемы, которые напрямую не связаны с привлечением финансов. Однако очевидно, что хороший специалист дорого стоит.

Неминуемо возникает вопрос – если специалист стоит дорого и это действительно так для рынка в целом, то компания и отрасль разорятся, т.к. бизнес не может жить дороже себестоимости. Однако, этого не происходит в большинстве случаев.

Скорее всего речь идет об умениях правильно управлять своими компаниями от первого лица – а это вопрос не «лобового» привлечения средств...



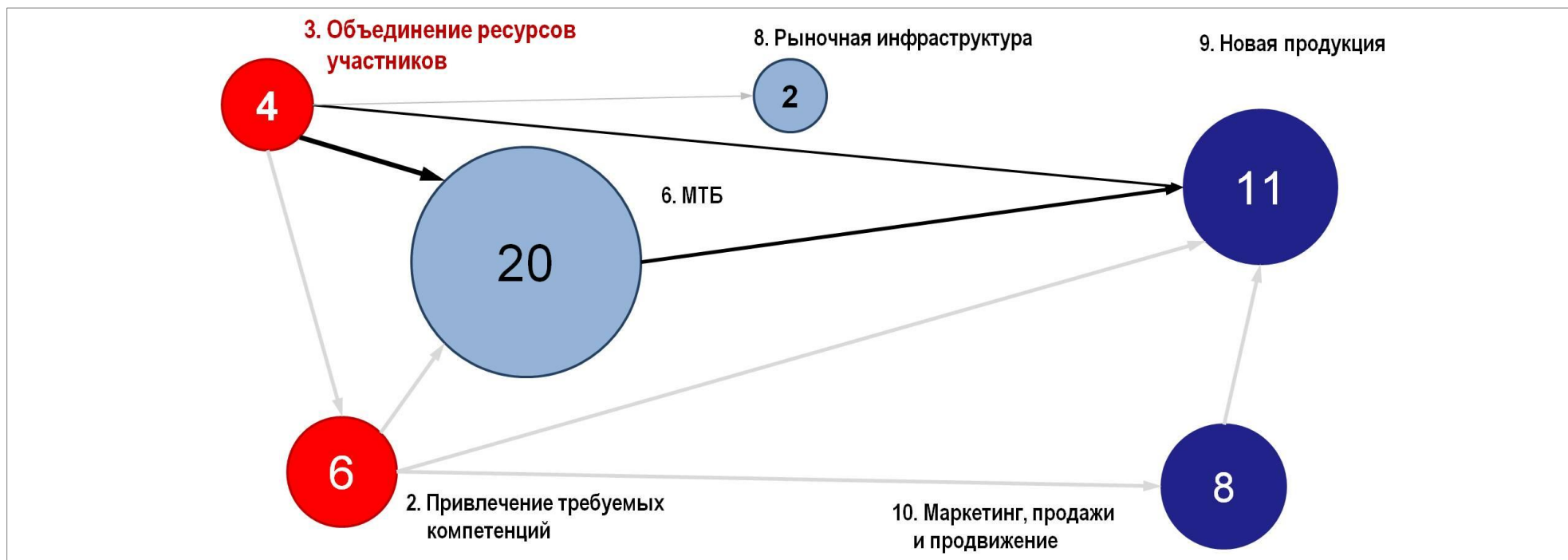
## II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.

### 3. Узел – источник *Объединение ресурсов участников рынка*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Разработка новой продукции –ресурсоемкий процесс; и для него нужна серьезная и подготовленная материально-техническая база.

Для сферы малого и среднего бизнеса осилить в одиночку разработку сложных инновационных продуктов – непосильная задача требующая финансовых и материальных ресурсов. Для ее решения необходимо объединение участников рынков в целях совместных разработок, даже когда объединяющиеся компании являются конкурентами.





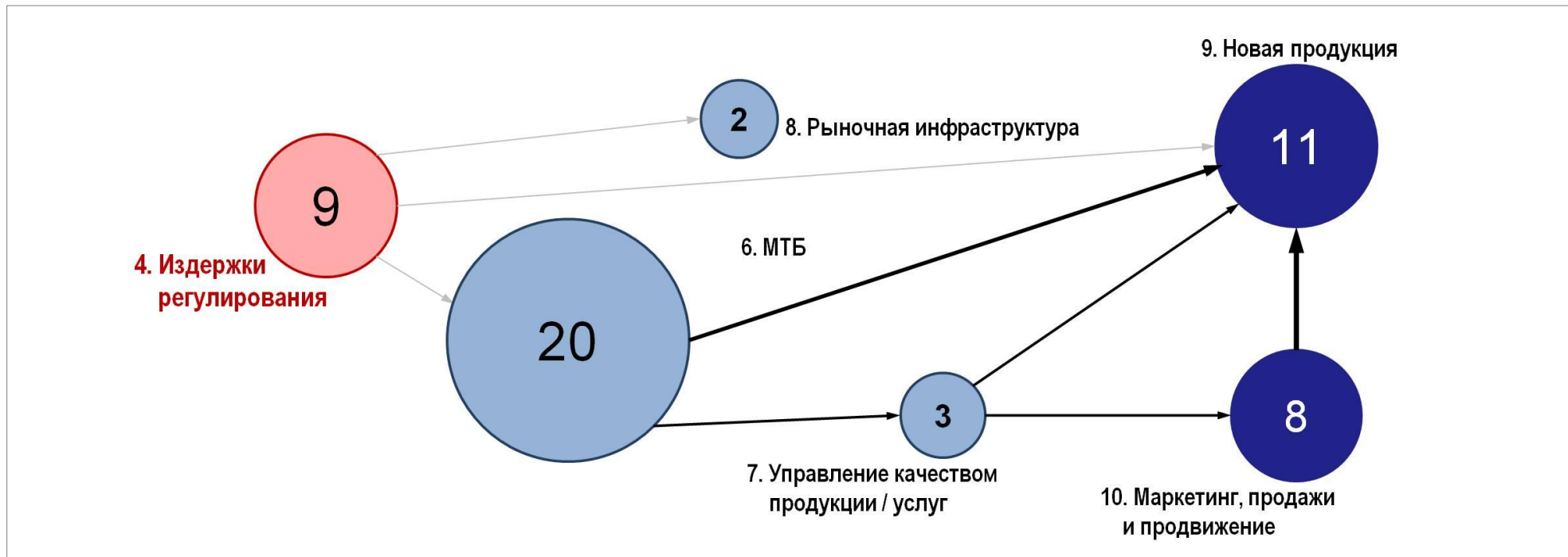
## II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.

### 4. Узел источник *Издержки регулирования*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел является вторичным Источником, т.е. не самым сильным и влиятельным. Но вполне понятно, что нормы и принципы регулирования сферы бизнеса если не создают саму сферу деловой активности, то ее форматируют.

Очевидно, что одних только законодательных изменений недостаточно – нужно, чтобы бизнес не только захотел жить по создаваемым, но и активно участвовал в их разработке.



## II. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ФИНАНСИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.

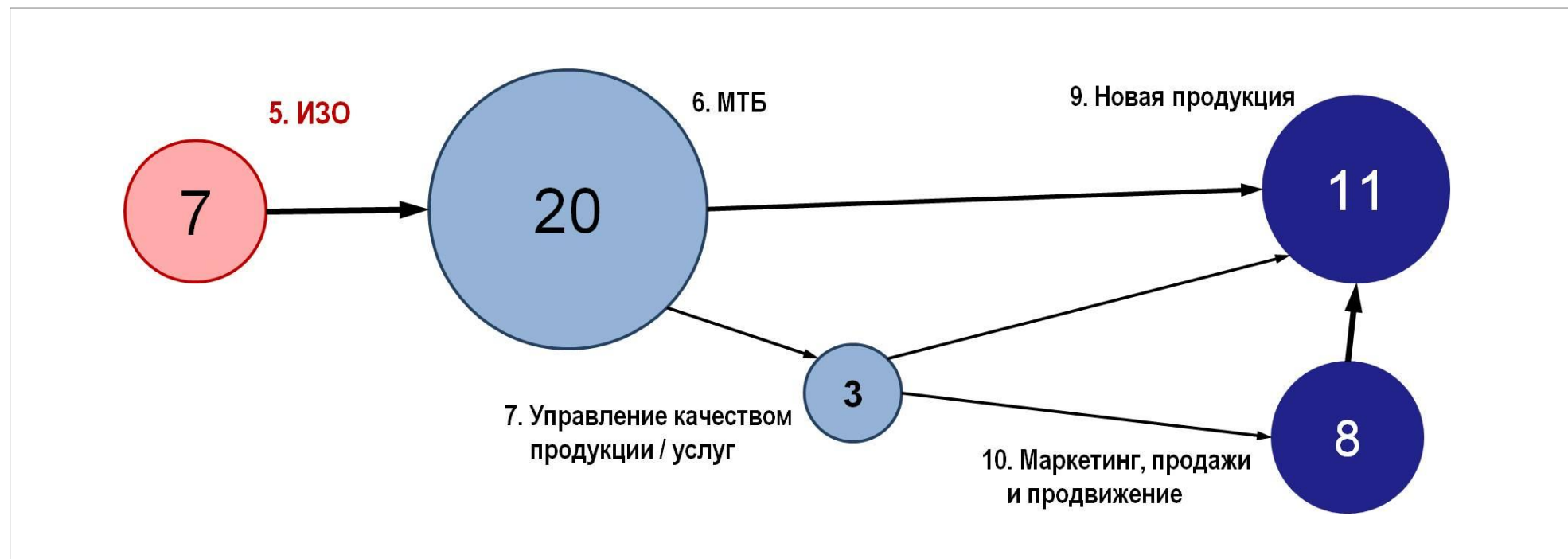
### 5. Узел источник *Объединение ресурсов участников рынка*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел также является вторичным Источником, т.е. не самым влиятельным. Но понятно, что имущественно-земельные вопросы одни из самых финансово емких.

Они создают основу для материально-технической базы (МТБ) на оперативном, так и на стратегическом уровнях, влияя на краткосрочную и долгосрочную эффективность компаний.

Разрешение затруднений в этом блоке некоторым образом позитивно повлияло бы на общую картину, но всех проблем бы не решило.

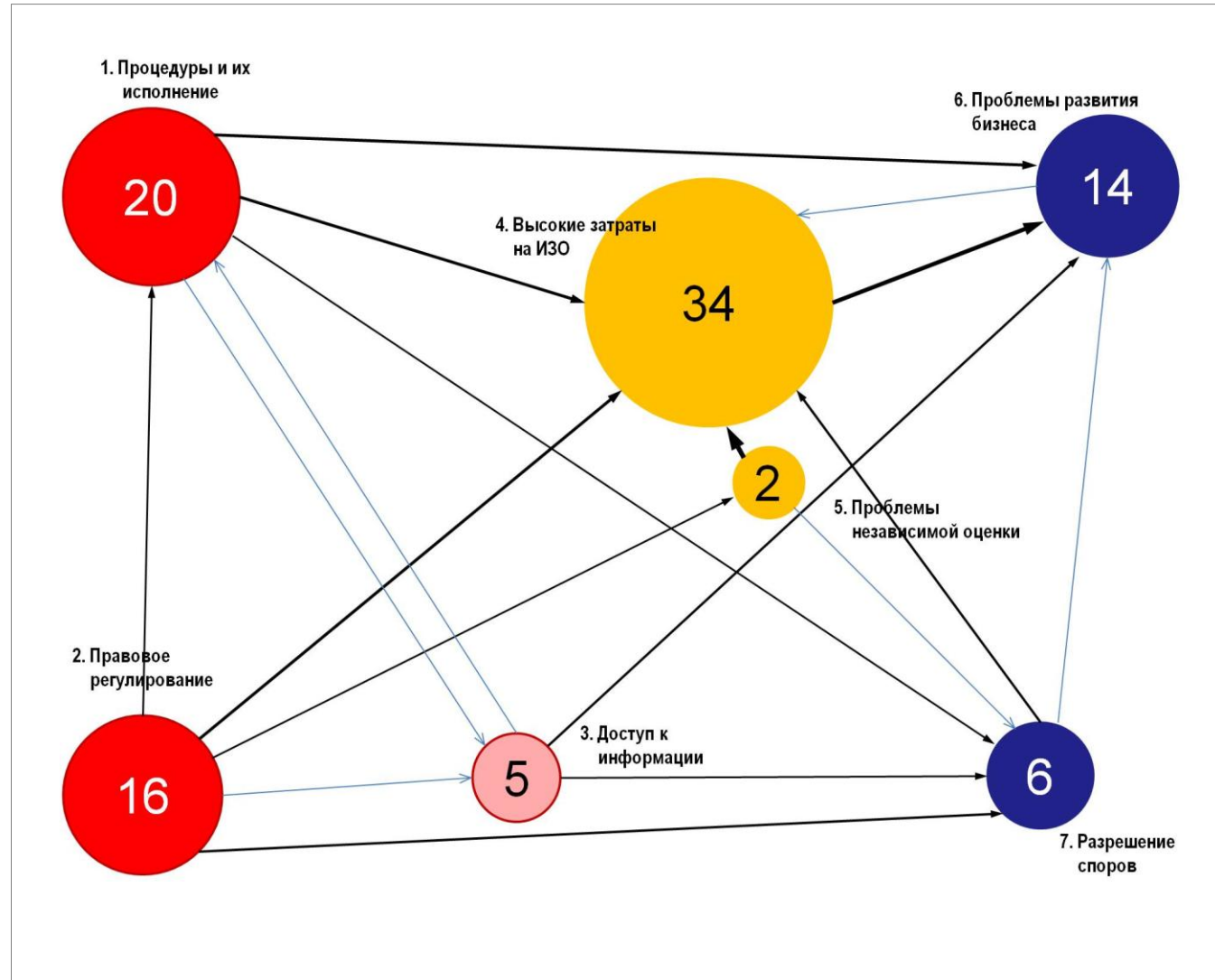


### III. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

#### Ландшафт затруднений – граф поля проблем.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

1. Базовыми узлами-источниками проблем для объективной и независимой оценки оказались 3 узла, весьма разные по своей мощности и влиянию:
  - а. Второй по мощности узел *Процедуры и их исполнение* (20), первичный Источник
  - б. Третий по мощности узел *Правовое регулирование* (16), первичный Источник
  - с. Узел *Доступ к информации* (5), вторичный Источник
2. При этом узлами-тупиками оказались следующие узлы:
  - а. Самый мощный первичный Тупик *Проблемы развития бизнеса* (14), он по сути своей является и «чистым» Тупиком
  - б. Первичный Тупик *Разрешение споров* (6)
3. Проводящих узлов оказалось два:
  - а. Самый мощный узел в поле *Высокие затраты на ИЗО* (34).
  - б. Самый слабый узел в поле *Проблемы независимой оценки* (2)



**III. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>1</b>	<b>Процедуры и их исполнение</b>	<b>первичный источник</b>	<b>20</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Недостатки в процедурах работы государственных органов		13
2	Противоречивые данные об объектах недвижимости ввиду пробелов законодательства		3
3	Затягивание исполнения судебных актов государственными органами		1
4	Высокая ставка пени за просрочку арендных платежей		1
5	Отсутствие квалифицированного персонала		1
6	Ошибки при формировании земельного участка		1



**III. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>2</b>	<b>Правовое регулирование</b>	<b>первичный источник</b>	<b>16</b>
<b>Категории проблемных зон узла</b>			
1	Пробелы в регулировании разрешенного и сопутствующего использования земельного участка		2
2	Недоверие к власти ввиду пробелов законодательства		2
3	Ограничения в размещении информационных конструкций		2
4	Налоговое администрирование		2
5	Проблемы согласований, в т.ч. в субаренду		2
6	Арендная плата за земельный участок с более чем одним видом разрешенного использования определяется на основании максимального значения кадастровой стоимости		1
7	Арендная плата, в случае изменения разрешенного использования земельного участка для реконструкции объекта, равна арендной плате при новом строительстве		1
8	Увеличение налога на имущество ввиду пробелов в имущественно-земельном законодательстве при определении фактического использования помещений		1
9	Недостаточный срок выплаты стоимости выкупаемого помещения		1
10	Невозможно получить кредит под залог выкупаемого имущества		1
11	Затягивание строительства по причине длительности согласований		1



**III. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>3</b>	<b>Доступ к информации</b>	<b>вторичный источник</b>	<b>5</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Отсутствие на портале уполномоченного органа правовой информации		3
2	Отсутствие в свободном доступе информации о межевании земельных участков		2

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>4</b>	<b>Высокие затраты на ИЗО</b>	<b>проводящий узел</b>	<b>34</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Дорогая аренда		17
2	Высокие налоги от кадастровой стоимости недвижимости		13
3	Высокая стоимость выкупа недвижимого имущества из государственной собственности		4

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>5</b>	<b>Проблемы независимой оценки</b>	<b>проводящий узел</b>	<b>2</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Дорогая аренда		2



**III. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>6</b>	<b>Проблемы развития бизнеса</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>14</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Невозможность расширения материально-технической базы		5
2	Невозможность оформления прав на земельный участок		5
3	Проблемы развития бизнеса		2
4	Многочисленные конкуренты		1
5	Отсутствие мотивации для развития бизнеса		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>7</b>	<b>Разрешение споров</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>6</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Длительность и высокая стоимость процедур оспаривания		4
2	Отсутствие досудебного порядка урегулирования споров о стоимости аренды и выкупа		2



### III. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

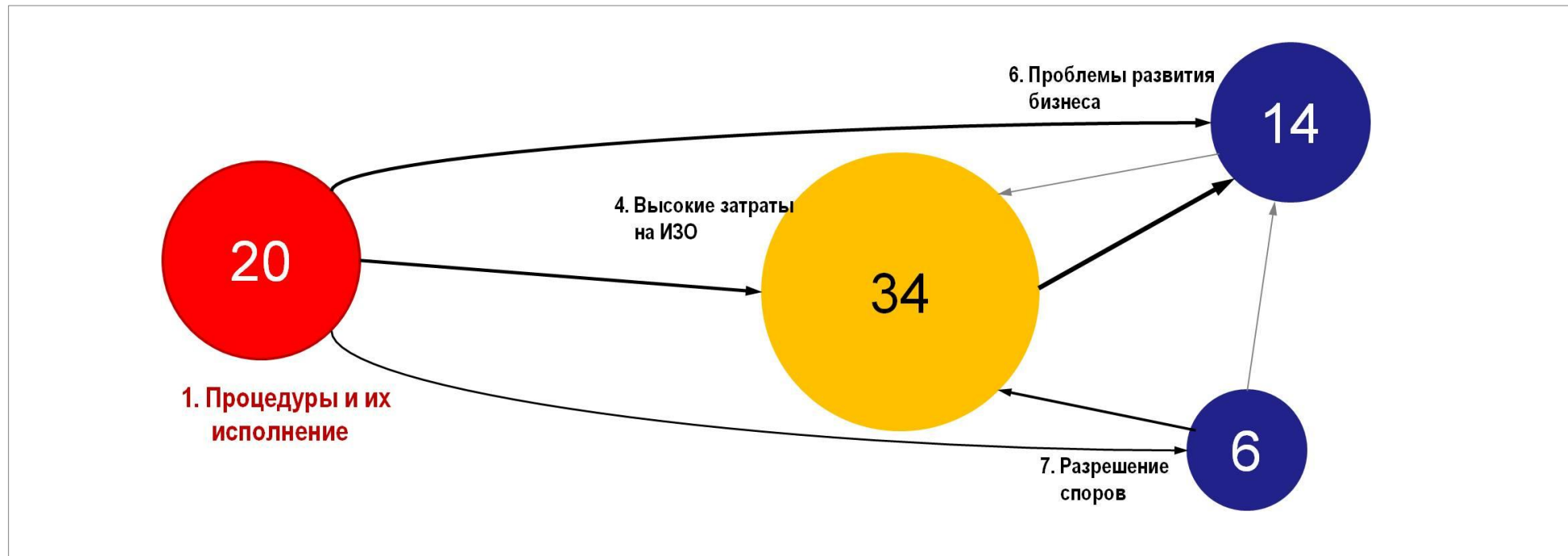
#### 1. Узел - источник *Процедуры и их исполнение*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел и прямо, и опосредованно – через узел-проводник Высокие затраты на ИЗО – влияет на оба узла-тупики.

Улучшение ситуации логично в 2-х направлениях:

- прорабатывать сами процедуры, повышая их качество, снимая противоречия между собой и другими процедурами;
- повышать качество исполнения процедур – целевое обучение или, например, накопление лучших практик исполнения с последующим распространением.



### III. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

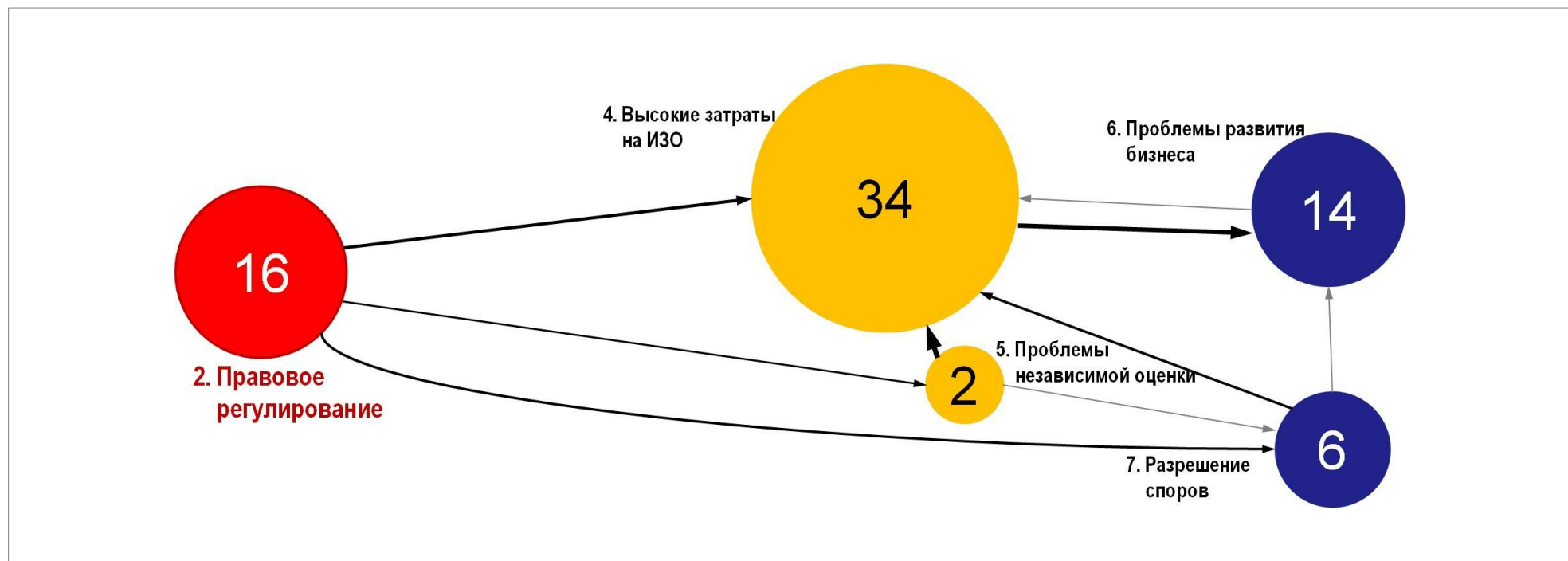
#### 2. Узел - источник *Правовое регулирование*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел и прямо и опосредованно - через оба узла-проводника Высокие затраты на ИЗО и Проблемы независимой оценки - влияет на оба узла-тупика.

Улучшать ситуацию логично через повышение качества правового регулирования.

Но улучшение только правового поля без готовности самих участников рынка вести себя по правилам, выявлять факты нарушения, разбирать их на этических комитетах и т.д. вряд ли будут действенны.



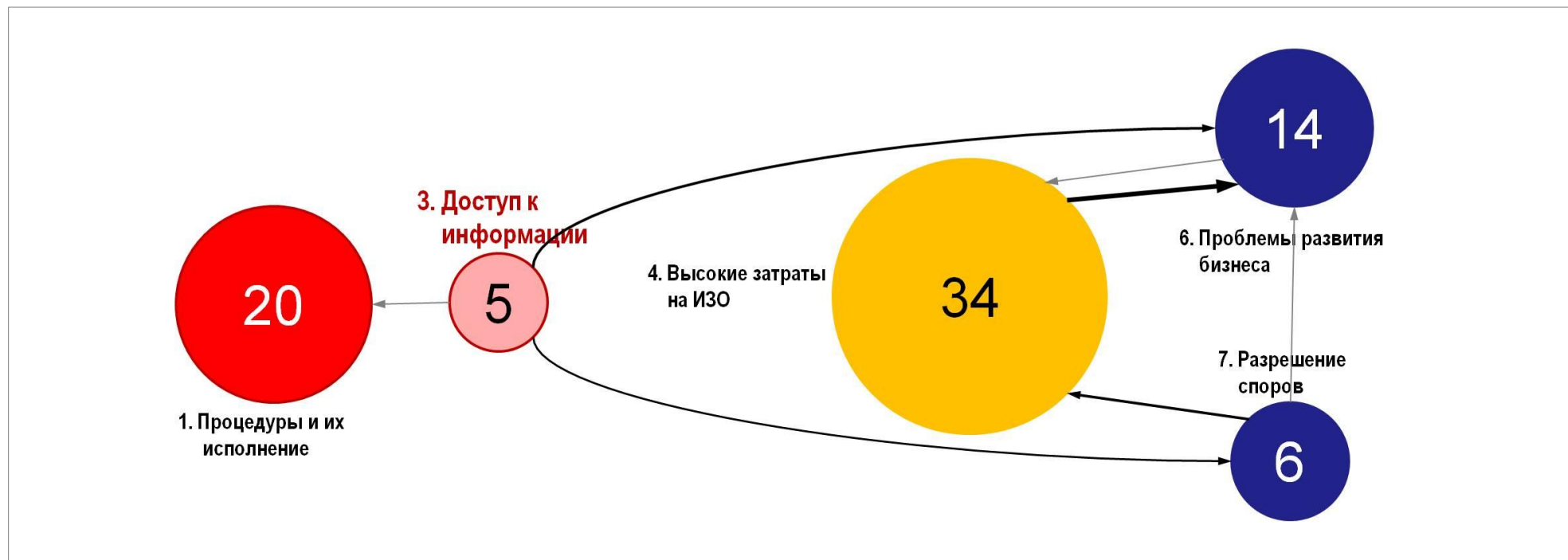
### III. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ИМУЩЕСТВЕННО-ЗЕМЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

#### 3. Узел - источник *Доступ к информации*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел, хотя и слабый по мощности, и прямо, и опосредованно – через узел-проводник Высокие затраты на ИЗО – влияет на оба узла-тупики, а кроме этого и на первичный Источник Процедуры и их исполнение.

Улучшение ситуацию в этом узле, хотя он и источник, вряд ли сильно повлияет на картину в целом, но, возможно, несколько смягчит напряжения.



#### IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.

##### Ландшафт затруднений – граф поля проблем.

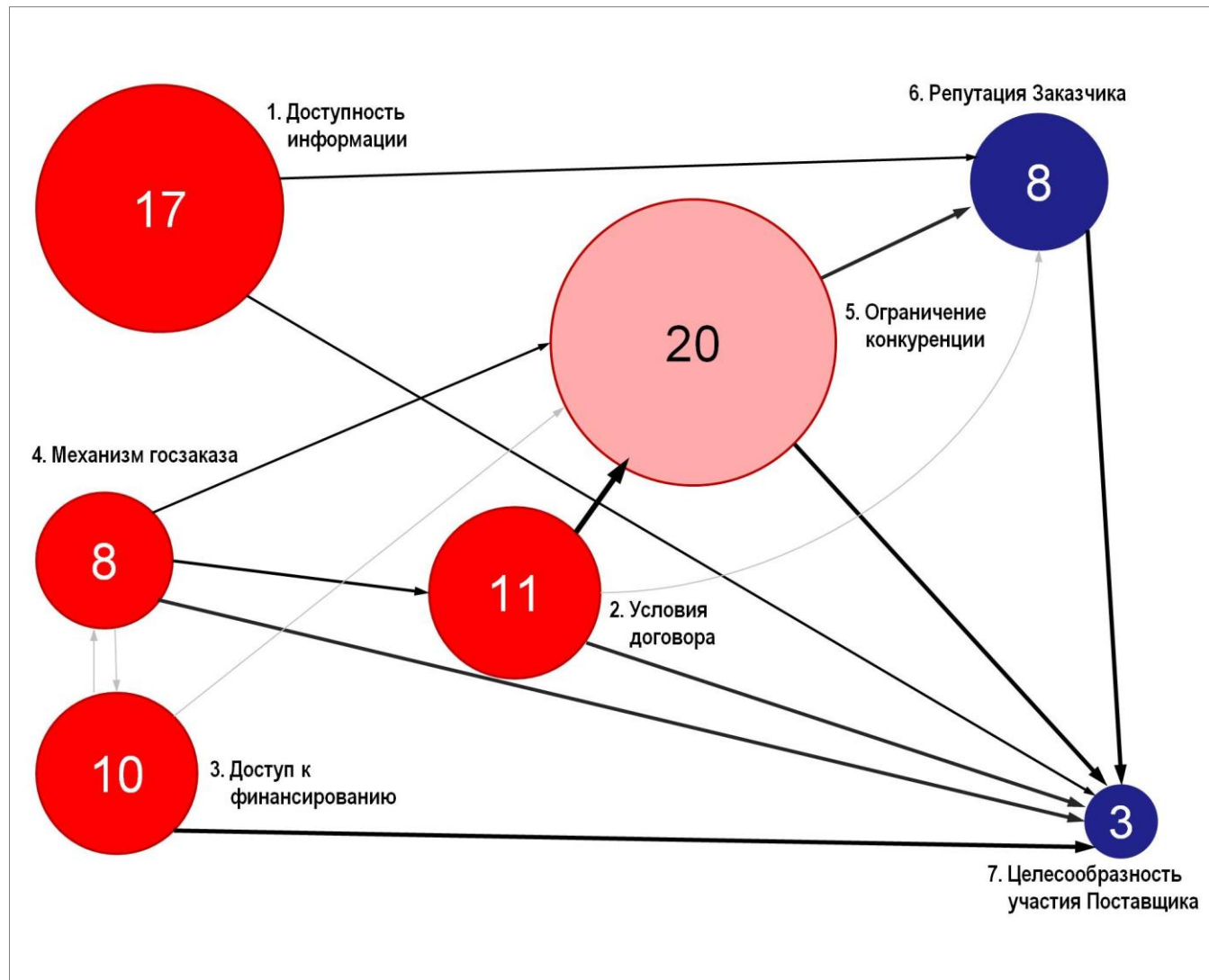
5 – Узлы проблем и их «мощность»

1. Поле весьма нагружено узлами-источниками – 5 из 7 (!), разных по своей мощности и влиянию:

- Первый среди первичных Источников и второй по мощности узел *Доступность информации* (17),
- Второй из первичных Источников – узел *Условия договора* (11),
- Третий из первичных Источников – узел *Доступ к финансированию* (10),
- Четвертый из первичных Источников – узел *Механизм госзаказа* (8),
- Узел *Ограничение конкуренции* (20) – самый мощный из узлов, но является вторичным Источником.

2. Узлами-тупиками оказались 2 узла:

- Первичный Тупик *Репутация Заказчика* (8),
- Первичный Тупик *Целесообразность участия Поставщика* (3) – самый слабый из узлов и самый «тупиковый» – на него оказывают влияние все (!) остальные узлы поля, он сам не влияет ни на кого.



**IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>1</b>	<b>Доступность информации</b>	<b>первичный источник</b>	<b>17</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Сложность получения информации о релевантных закупках		4
2	Отсутствие спроса у госзаказчика на предлагаемую номенклатуру		4
3	Отсутствие компетентных сотрудников у поставщика		3
4	Непрозрачность процесса закупок		3
5	Отсутствие агрегатора торгов		2
6	Неудобство торговых площадок		1



**IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>2</b>	<b>Условия договора</b>	<b>первичный источник</b>	<b>11</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Длительный срок постоплаты		5
2	Значительные суммы обеспечения исполнения госконтракта		3
3	Нередактируемые тексты государственных контрактов с ущемлением интересов поставщика		2
4	Затягивание приемки выполненных работ		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>3</b>	<b>Доступ к финансированию</b>	<b>первичный источник</b>	<b>10</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Отсутствие финансирования		3
2	Нехватка оборотных средств для участия в госзаказе		3
3	Отсутствие беззалогового кредита для выполнения госзаказа		2
4	Сложность получения банковской гарантии		1
5	Сложности с получением заемного финансирования для обновления оборудования		1



**IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>4</b>	<b>Механизм государственного заказа</b>	<b>первичный источник</b>	<b>8</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Непрозрачность процесса закупок		3
2	Отсутствие приоритета для производителя при размещении государственного заказа		1
3	Отсутствие возможности работать напрямую с государственным заказчиком (вызывает ошибки в документации)		1
4	Сложность и длительный срок обжалования процедуры и результатов закупки		1
5	Приоритет ценовому критерию оценки		1
6	Демпинг участников		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>5</b>	<b>Ограничение конкуренции</b>	<b>вторичный источник</b>	<b>20</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Ограничения конкуренции при размещении заказа		14
2	Дискриминационные требования заказчика		5
3	Недостатки регулирования ограничения конкуренции		1



**IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>6</b>	<b>Репутация Заказчика</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>8</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Некомпетентность и недобросовестность заказчиков		5
2	Нарушение заказчиком срока оплаты		2
3	Низкая ответственность заказчика за несоблюдение сроков по разъяснению требований закупочной документации		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>7</b>	<b>Целесообразность участия Поставщика</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>3</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Несоразмерность выгоды, затрат и обязательств		2
2	Издержки участия в закупках		1

#### IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.

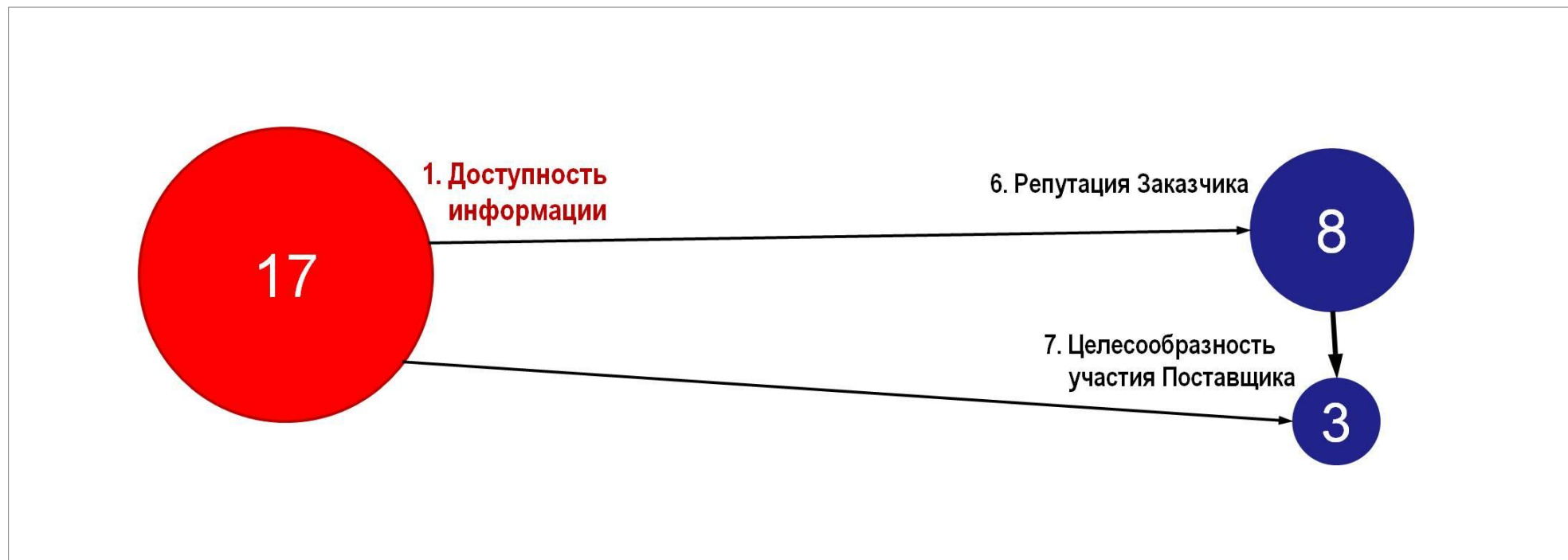
##### 1. Узел - источник **Доступность информации**. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Этот узел – самый мощный источник и напрямую влияет на оба узла-тупика.

В вопросах участия в закупках наличие актуальной и качественной информации является одним из решающих факторов успеха.

Репутация заказчика – прямое следствие информированности рынка о нем; решение о целесообразности участия Поставщика в торгах (публичных закупках) также полностью зависит об информированности участника.



#### IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.

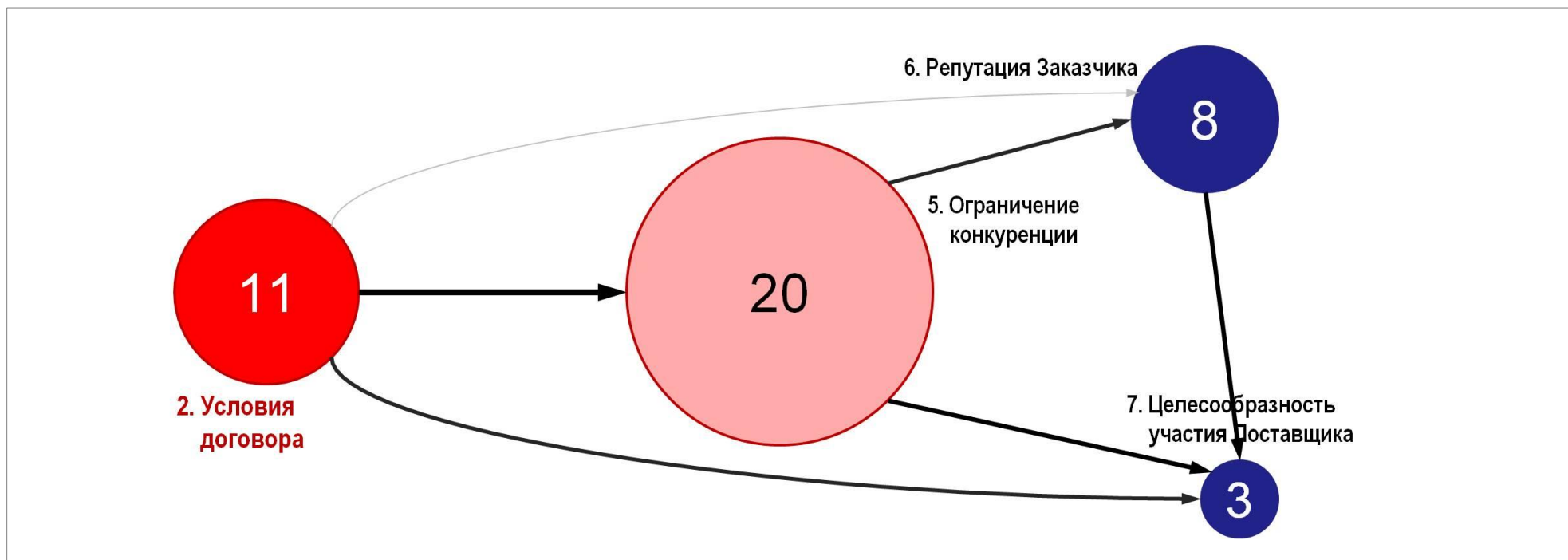
##### 2. Узел - источник *Условия договора*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Этот узел, хотя и не самый мощный Источник, влияет на самый мощный, но вторичный источник – Ограничение конкуренции.

Условия договора также сильно влияет на принятие решения о Целесообразности участия Поставщика в аукционе, конкурсе.

Условия договора – прерогатива Заказчика; но разработать механизм коррекции условий было бы чрезвычайно эффективно.



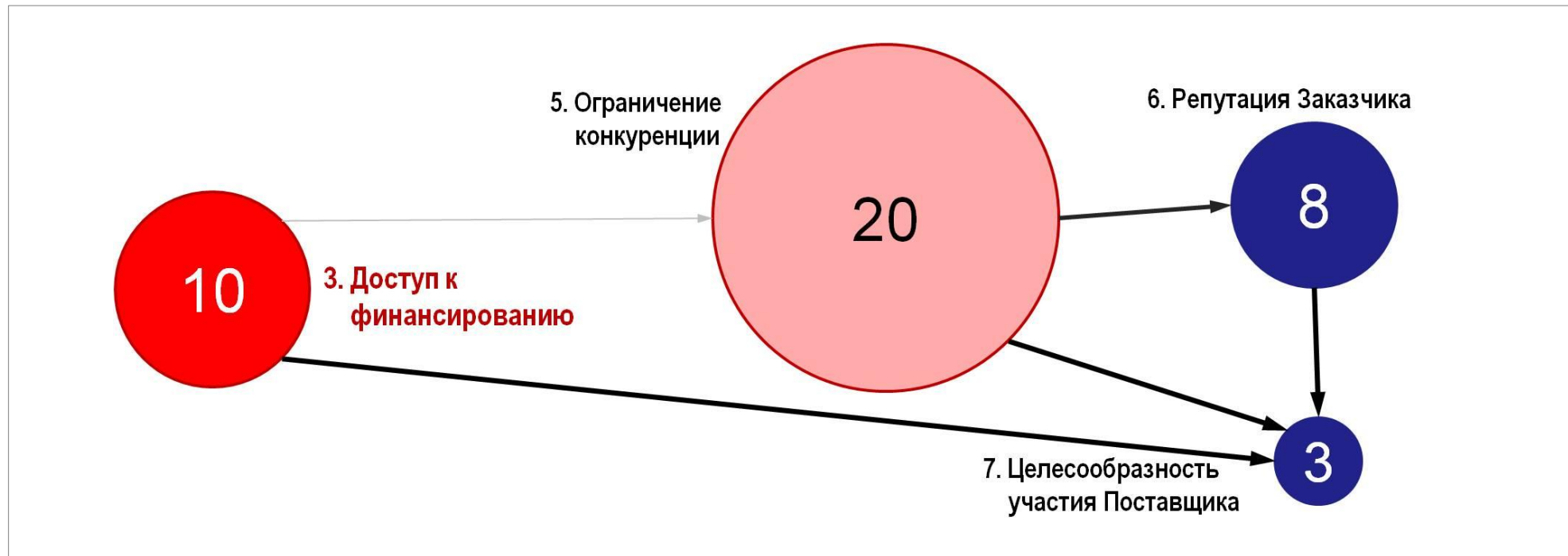
#### IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.

##### 3. Узел - источник *Доступ к финансированию*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Этот узел хотя и не самый мощный Источник; напрямую влияет на узел Целесообразность принятия решения об участии, т.е. на силу вовлечения в процесс госзакупок поставщиков.

Понятные, прозрачные и посильные для массовой доли МСБ финансовые условия, новые или работающие традиционные инструменты могли бы существенно повысить активность в этой сфере.



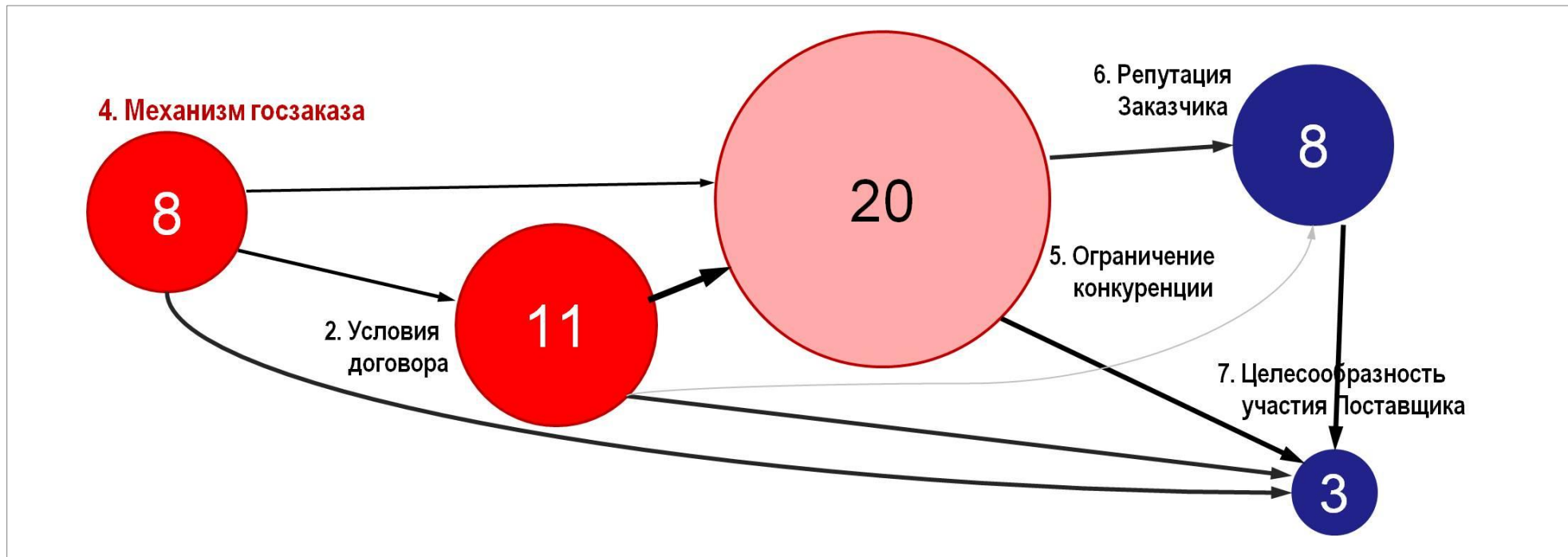
#### IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.

##### 4. Узел - источник *Механизм госзаказа*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Этот узел также не самый мощный Источник; и как и предыдущий напрямую влияет на узел-тупик Целесообразность участия Поставщика.

Но также он влияет на 2 других источника – Условия договора и Ограничение конкуренции, которые также влияют на узлы-тупики.





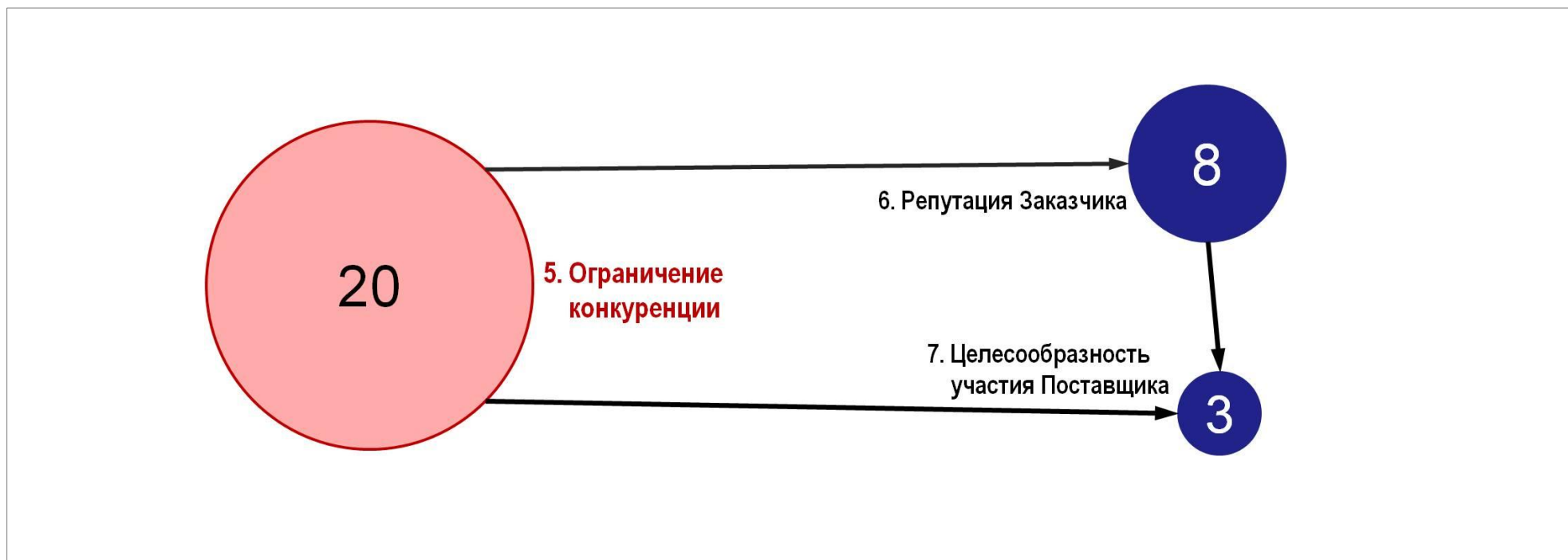
#### IV. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ.

##### 5. Узел - источник *Ограничение конкуренции*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел - самый мощный Источник и напрямую влияет на оба узла-тупика, но является вторичным Источником – на него в свою очередь влияют другие Источники.

Очевидно, что ограничение конкуренции на руку тем участникам рынка госзаказа (госзакупок), которые либо аффилированы друг с другом (Поставщик – Закупщик) разного рода связями, либо имеют взаимный корыстный интерес, который может вредить самой компании-Заказчику, т.к. она будет «закупать» продукцию, товар, услугу на заведомо худших условиях, чем при прозрачных и равных условиях для всех участников.



## V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.

### Ландшафт затруднений – граф поля проблем.

Поле проблем достаточно сбалансировано – из 8 узлов 4 – источники, 4 – тупики.

1. Источники (эти узлы наполнены проблемами-причинами для всего поля) оказались все первичными:

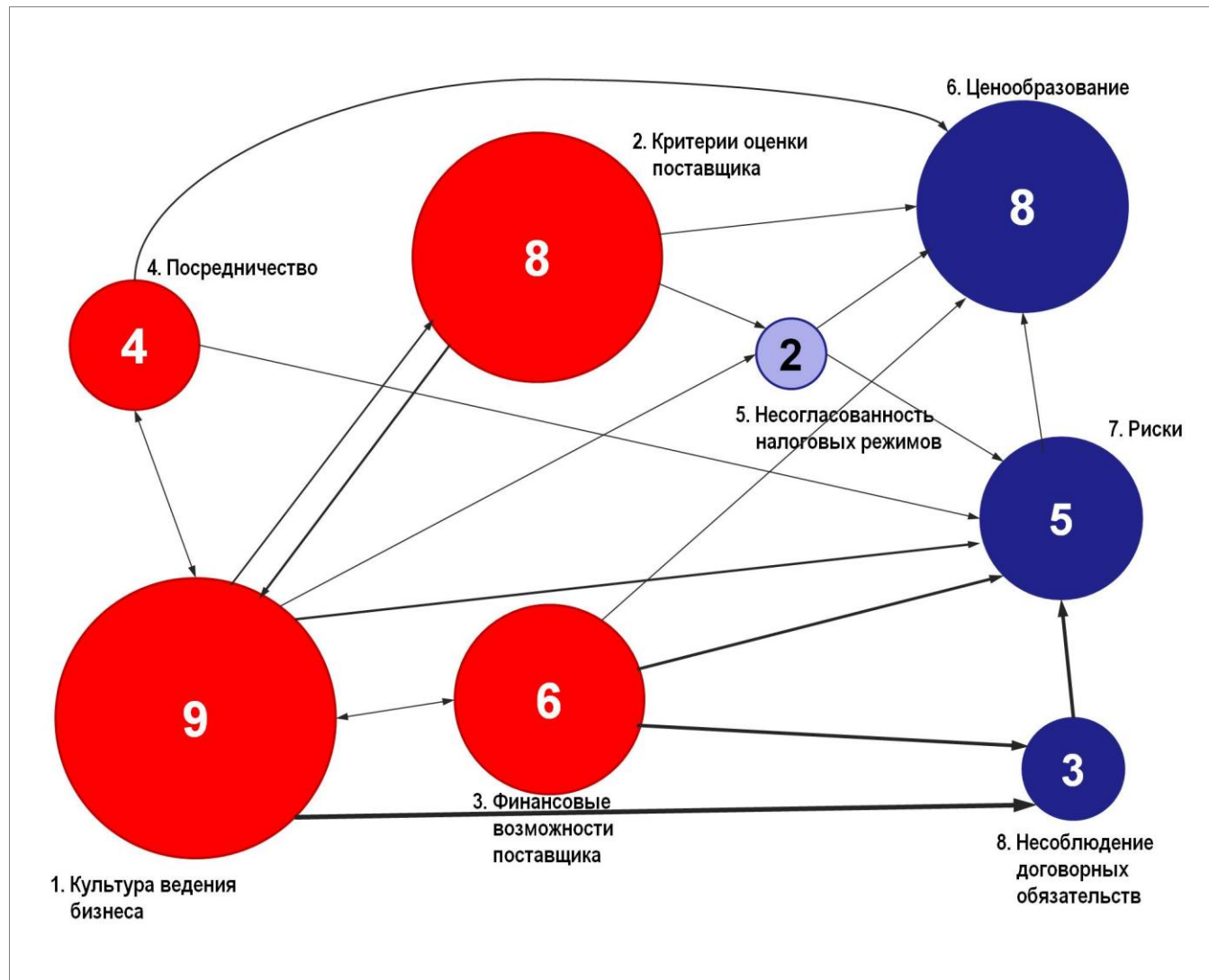
*Культура ведения бизнеса* (9),  
*Критерии оценки поставщика* (8),  
*финансовые возможности поставщика* (6),  
*Посредничество* (4)

2. Тупики (эти узлы наполнены проблемами-следствиями):

- Первичные: *Ценообразование* (8), *Риски* (5), *Несоблюдение договорных обязательств* (3)
- Вторичные: *Несогласованность налоговых режимов* (2)

Можно предположить, что три из четырёх узла-источника (исключая финансовые возможности поставщика) говорят об одной феноменологии – деловой культуре и принятой практике вести дела в сфере закупок. Именно от улучшений в этой области будет зависеть и общий позитивный результат в сфере закупок.

5 – Узлы проблем и их «мощность»



**V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>1</b>	<b>Культура ведения бизнеса</b>	<b>первичный источник</b>	<b>9</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Коммуникационный фактор (забыли ответить, непонимание проблемы)		1
2	Не учитывается специфика конкретного клиента		1
3	Низкое качество продукции металлургических заводов (проволока)		1
4	Отсутствие у поставщика рекомендаций и рекламных материалов		1
5	Низкая культура производства		1
6	Сложность подбора кадров (на рынке вариантов много – по факту хороших мало)		1
7	Некомпетентные кадры		1
8	Проблемы логистического характера		1
9	Сложная и долгая процедура согласования технического задания		1

**V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>2</b>	<b>Критерии оценки поставщика</b>	<b>первичный источник</b>	<b>8</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Отсутствие у должника объекта взыскания		1
2	Не все поставщики могут соответствовать критериям проявления должной осмотрительности		1
3	Требование о том, что штатная численность поставщика должна быть более одного человека		1
4	Требование о наличии документального подтверждения полномочий руководителя контрагента		1
5	Требование о наличии у поставщика собственных складских помещений или договора их аренды		1
6	Требование о личной встрече с директором поставщика (отнимает время на ведение бизнеса)		1
7	Критерии должной осмотрительности абсолютно не конкретны и абсурдны		1
8	Отсутствие у поставщика рекомендаций и рекламных материалов		1

**V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>3</b>	<b>Финансовые возможности поставщика</b>	<b>первичный источник</b>	<b>6</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Необходимость финансового обеспечения выполнения государственных контрактов (банковские гарантии и др.)		1
2	Заказчики не дают авансы на приобретение материалов и выплату зарплаты рабочим		1
3	Отсутствие оборотных средств		1
4	Необходимость авансировать поставки		1
5	Мало складских запасов (поставки под заказ)		1
6	Дороговизна кредитов.		1

**V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>4</b>	<b>Посредничество</b>	<b>первичный источник</b>	<b>4</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Единые цены на конечного клиента для агентств и туроператоров исключают возможность для последних получать прибыль, привлекая клиентов		1
2	В разработке стратегий развития на местах отсутствует место специализированным посредникам для привлечения клиентов		1
3	Преимущественная ориентированность рекреационной, оздоровительной, туристической инфраструктуры внутреннего туризма на конечного клиента		1
4	Неготовность нежелание на местах развивать долговременные отношения с агентствами на комиссионной основе		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>5</b>	<b>Несогласованность налоговых режимов</b>	<b>вторичный тупик</b>	<b>2</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Дорого работать с поставщиками и подрядчиками, применяющими УСН или ЕНВД, т.к. по ним нет возмещения НДС		1
2	Компании не хотят работать с предприятиями на УСН, т.к. нет возмещения НДС.		1

**V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>6</b>	<b>Ценообразование</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>8</b>
<b>Категории проблемных зон узла</b>			
1	Завышение цен металлургическими заводами монополистами		1
2	Зависимость стоимости товаров и услуг поставщиков от колебаний курса рубля		1
3	Высокая стоимость товаров/услуг		1
4	Размер и рост тарифов ЖКХ		1
5	Постоянные изменения законодательства и нормативных актов		1
6	Налог на недвижимость от кадастровой стоимости		1
7	Неадекватная арендная плата за землю		1
8	Государственные корпорации требуют оплату за возможность выполнить работу		1

**V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>7</b>	<b>Риски</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>5</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Государственные корпорации требуют оплату за возможность выполнить работу		1
2	Отсутствие защищенности при работе с недобросовестными контрагентами. Если поставщик не поставляет оплаченный товар, то деньги просто пропадают.		1
3	Высокие риски взаимодействие предпринимателей с лизинговыми компаниями		1
4	На местах предпочитают занижать цену, демпингуя, проигрывая в качестве услуг		1
5	Сложности взыскания задолженностей через суд		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>8</b>	<b>Несоблюдение договорных обязательств</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>3</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Нарушение финансовых договоренностей		1
2	Не своевременная оплата Заказчиком работ/услуг		1
3	Задержка сроков исполнения		1





## V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.

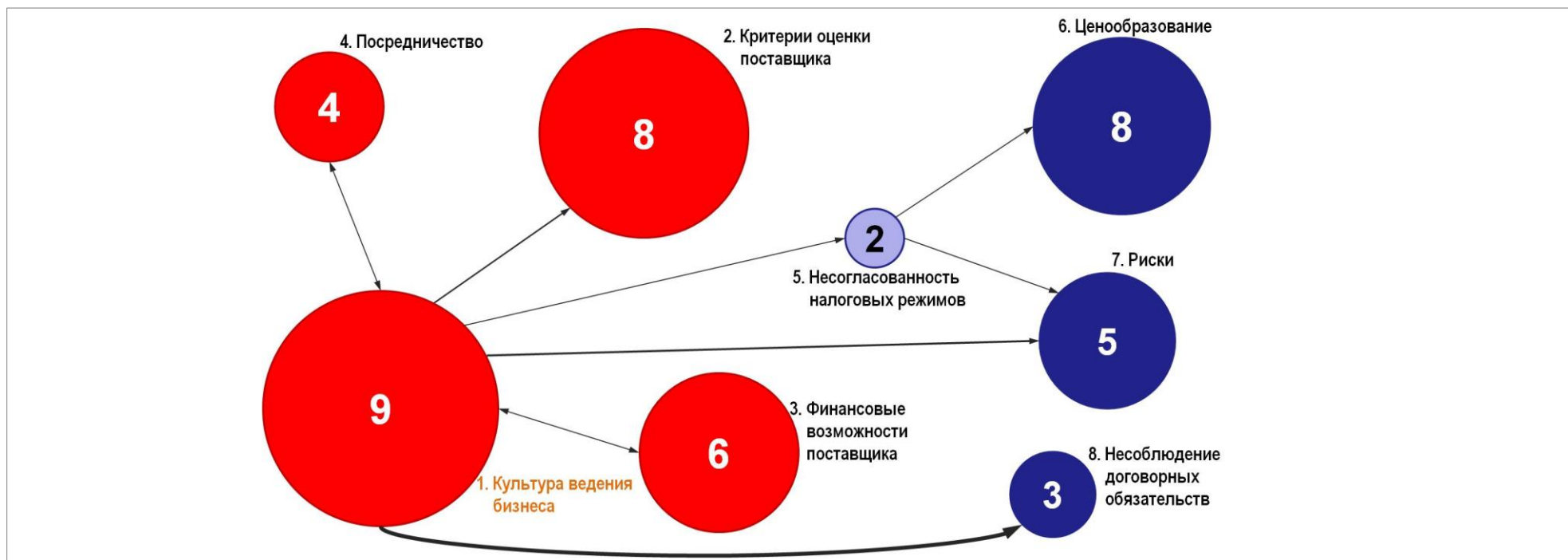
### 1. Узел – источник *Культура ведения бизнеса*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел прямо или опосредованно влияет на все узлы – и источники, и тупики. Кроме этого, данный узел – самый мощный из узлов. Соответственно его можно справедливо принять за самый влиятельный.

Именно в российской деловой культуре ведения бизнеса (достаточно «молодой» и по историческим и по международным меркам) заложены самые мощные источники проблем.

Развивая деловую культуру, можно надеяться на улучшение всей ситуации в целом.



## V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.

### 2. Узел – источник *Критерии оценки поставщика*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел - второй по мощности узел-источник, но его влияние более локально, чем у узла Культура ведения бизнеса.

Критерии оценки – безусловно одна из важнейших групп факторов, которая влияет в конечном итоге и на механизм проведения отбора поставщика и на итоговый результат.

Улучшая ситуацию с наборами критериев, создавая рекомендательную или даже нормативную базу критериев, можно существенно повысить прозрачность процессов взаимодействия.



## V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.

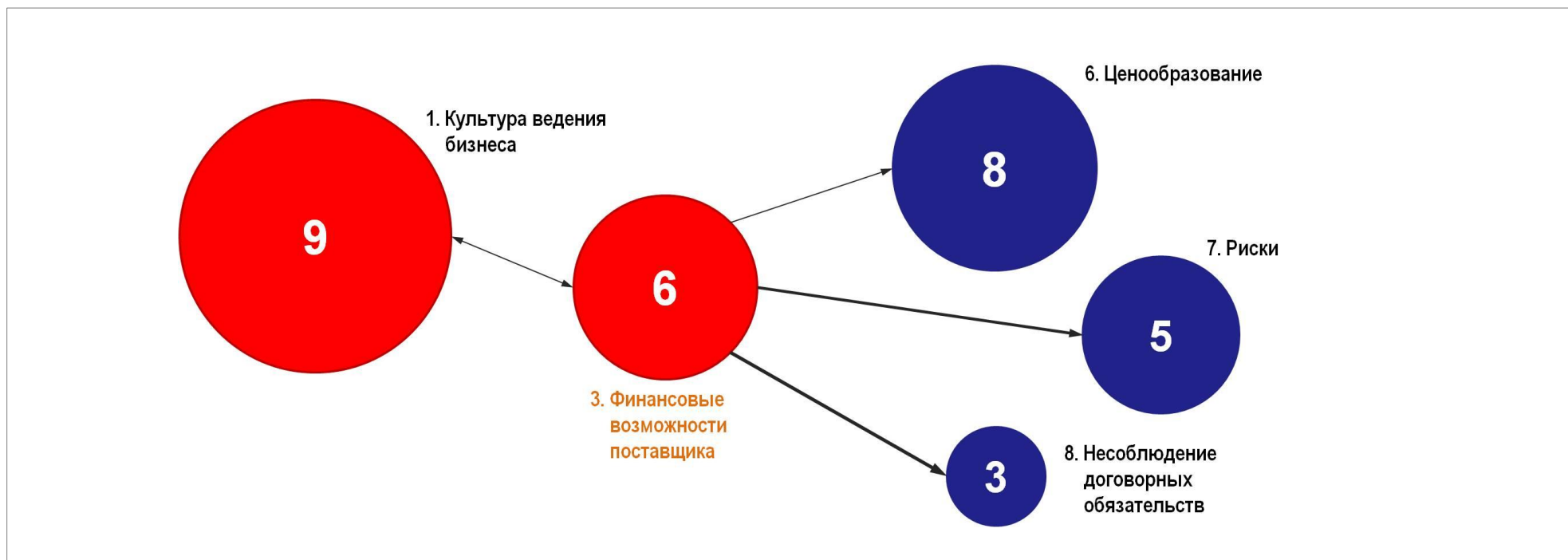
### 3. Узел – источник *Финансовые возможности поставщика*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел – первичный источник, влияет на все узлы – первичные тупики.

Наличие финансовых возможностей или, наоборот, их отсутствие влияет самым непосредственным образом на процесс взаимодействия Заказчика с Поставщиком или Подрядчиком.

Повышение финансовых возможностей Поставщика снижает риски последующего неисполнения Поставщиком своих обязательств.



## V. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ.

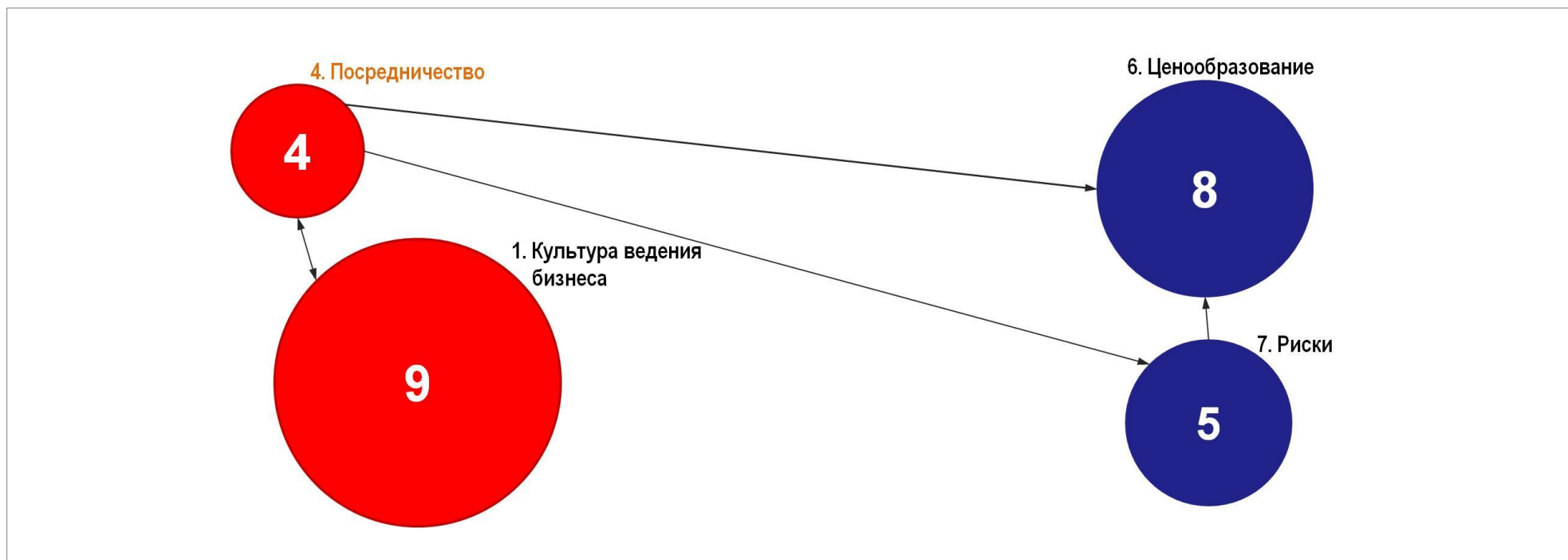
### 4. Узел – источник *Посредничество*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел – первичный источник, он имеет локальное влияние и на узлы источники и тупики.

Посредничество имеет взаимное влияние с узлом-источником Культура ведения бизнеса.

Посредничество логично влияет на ценообразование и риски: в первом случае оно добавляет проценты комиссии, увеличивая итоговый «ценник», во втором случае – появление новых участников в процессе автоматически увеличивает риски.



## VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.

### Ландшафт затруднений – граф поля проблем.

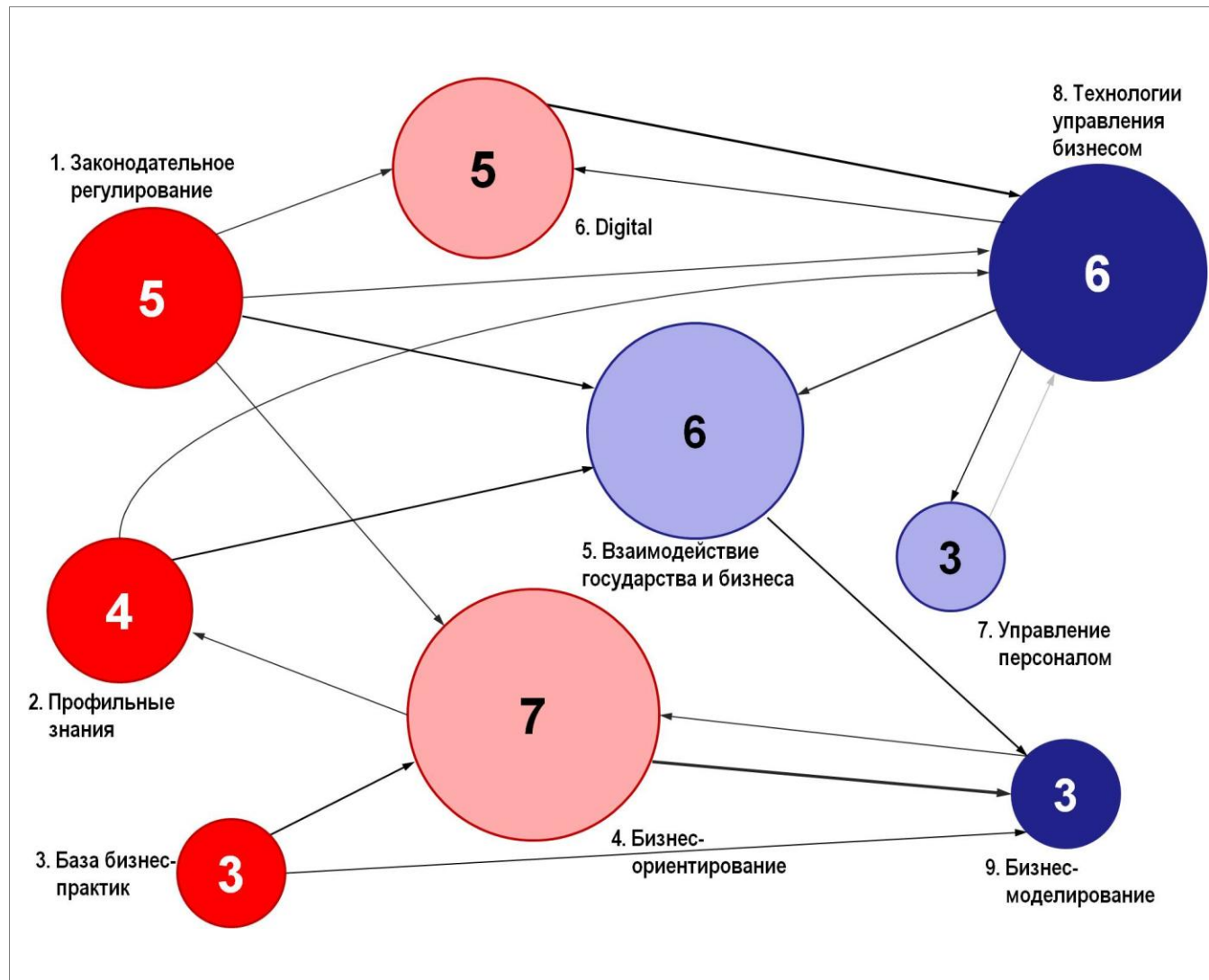
5 – Узлы проблем и их «мощность»

Поле проблем достаточно сбалансировано – из 9 узлов 5 – источники, 4 – тупики.

1. Источники (эти узлы наполнены проблемами-причинами для всего поля)
  - Первичные: *Законодательное регулирование* (5), *Профильные знания* (4), *База бизнес-практик* (3)
  - Вторичные: *Бизнес-ориентирование* (7), *Digital* (5)
2. Тупики (эти узлы наполнены проблемами-следствиями)
  - Первичные: *Технологии управления бизнесом* (6), *Бизнес-моделирование* (3)
  - Вторичные: *Взаимодействие государства и бизнеса* (6), *Управление персоналом* (3)

Видно, что причинами успеха-неуспеха являются, с одной стороны, осведомленность в механизмах законодательного регулирования, с другой стороны – накопленный опыт и специальные знания в своих отраслях + умения в продвижении своей продукции с учетом современных технологий.

Сами же технологии, их применение оказались тупиками, другими словами – какие бы технологии ни присутствовали на рынках, ключевым фактором будут умения в их использовании.



**VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>1</b>	<b>Законодательное регулирование</b>	<b>первичный источник</b>	<b>5</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Таможенное регулирование		2
2	Законодательство РФ в области имущественно-земельных отношений		1
3	Изменения законов в области налогообложения, налоговой и бухгалтерской отчетности		1
4	Изменения общей законодательной базы		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>2</b>	<b>Профильные знания</b>	<b>первичный источник</b>	<b>4</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Как произвести бухгалтерские расчеты		1
2	Иностранные языки (английский и т.д.)		1
3	Управление проектами		1
4	Высшая геодезия и прикладная геодезия		1

**VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>3</b>	<b>База бизнес-практик</b>	<b>первичный источник</b>	<b>3</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Примеры успешных бизнес проектов		1
2	Социальное предпринимательство: от старта и до устойчивого ведения бизнеса		1
3	Опыт работы в своей сфере бизнеса (конкретно – оказание услуг)		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>4</b>	<b>Бизнес-ориентирование</b>	<b>вторичный источник</b>	<b>7</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Технологии изучения рынка, продвижение товаров услуг (маркетинг)		1
2	Организация системы продаж		1
3	Анализ рынка и конкурентов самостоятельным путем и т.д. (освещение методик, практика)		1
4	Новые методы рекламы и продвижения на рынке		1
5	Экспорт образовательных продуктов в Европу, США и Китай		1
6	Экспорт		1
7	Бизнес-ориентирование		1

**VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>5</b>	<b>Digital</b>	<b>вторичный источник</b>	<b>5</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Развитие Digital		1
2	Продажа услуг в интернете и социальных сетях		1
3	Взаимодействие поставщиков и потребителей товаров и услуг в цифровой среде		1
4	Современные эффективные приемы деловых интернет коммуникаций (продажи)		1
5	Новые методы рекламы и продвижения на рынке		1



**VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>6</b>	<b>Взаимодействие государства и бизнеса</b>	<b>вторичный тупик</b>	<b>6</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Актуальные тенденции взаимодействия бизнеса и органов власти		1
2	Стратегия государства в нашем сегменте		1
3	Актуальные тенденции развития малого бизнеса		1
4	Инструменты поддержки малого бизнеса		1
5	Организационно-правовая область		1
6	Предсказуемость государства на длительный период		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>7</b>	<b>Управление персоналом</b>	<b>вторичный тупик</b>	<b>3</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Управление персоналом		1
2	Методы создания бизнес-команд		1
3	Вопросы, связанные с мотивацией сотрудников		1

**VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>8</b>	<b>Технологии управления бизнесом</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>6</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Финансы		2
2	Экономика знаний		1
3	Юридические аспекты ведения бизнеса		1
4	Управленческие знания		1
5	Финансовые технологии на рынках капитала		1

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>9</b>	<b>Бизнес-моделирование</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>3</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Управление проектами		1
2	Углубленные методы планирования бизнес-деятельности, составления бизнес-планов		1
3	Бизнес-планирование (пошаговый алгоритм, детализировано)		1

## VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.

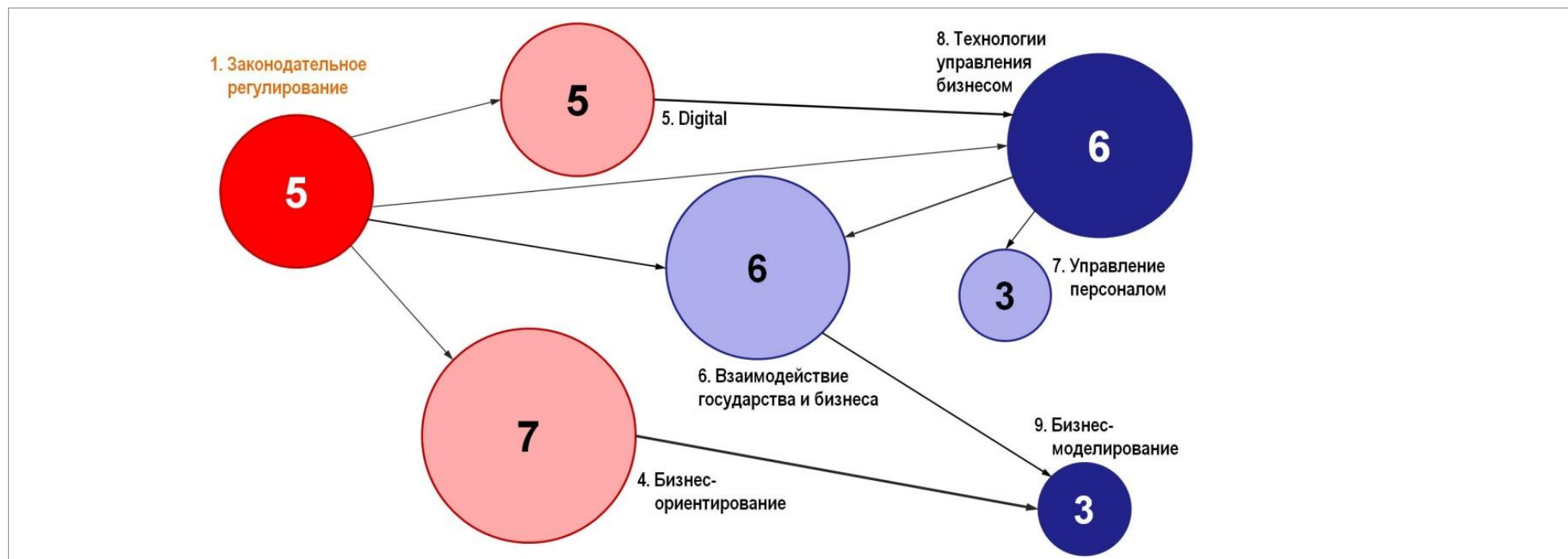
### 1. Узел источник *Законодательное регулирование*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел прямо или опосредованно влияет на все узлы-тупики, а также на 2 узла – вторичные источники.

Можно с уверенностью сказать, что законодательное регулирование формирует пространство ведения бизнеса, в котором предпринимателям крайне важно поддерживать свои знания и компетенции в актуальном состоянии.

Ориентация в текущих нюансах законодательного регулирования дает возможность бизнесу быть гибким и законопослушным одновременно; использовать открывающиеся возможности и вовремя уходить из зон высокого и растущего риска.



## VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.

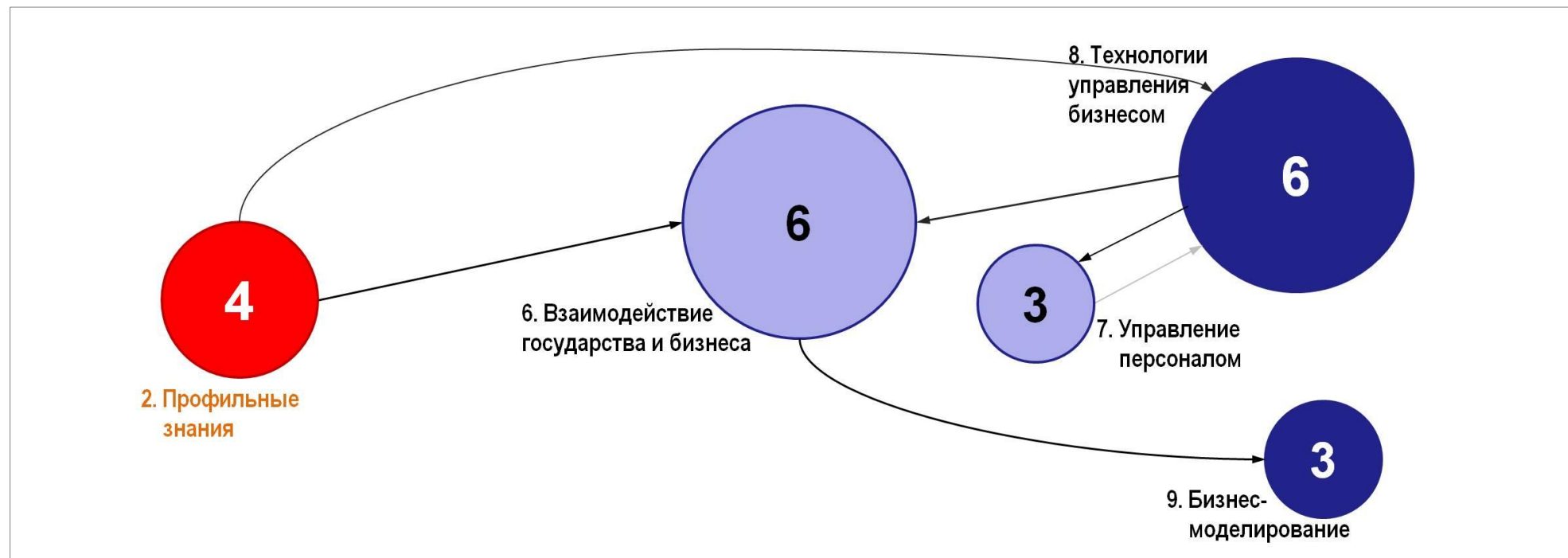
### 2. Узел источник *Профильные знания*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Этот узел как и предыдущий частично прямо и в большей степени – опосредованно влияет на все узлы-тупики.

Вполне очевидно, что профильные знания (функциональные, отраслевые) ложатся в основу требуемых бизнес-компетенций.

Так же как и знание законодательства, этот «набор» предпринимателям крайне важно поддерживать в актуальном состоянии – это даст необходимую уверенность в правильности выбираемых отраслевых решений и, одновременно, поможет быть в курсе инноваций, которые возникают в тех или иных отраслевых областях знаний.



## VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.

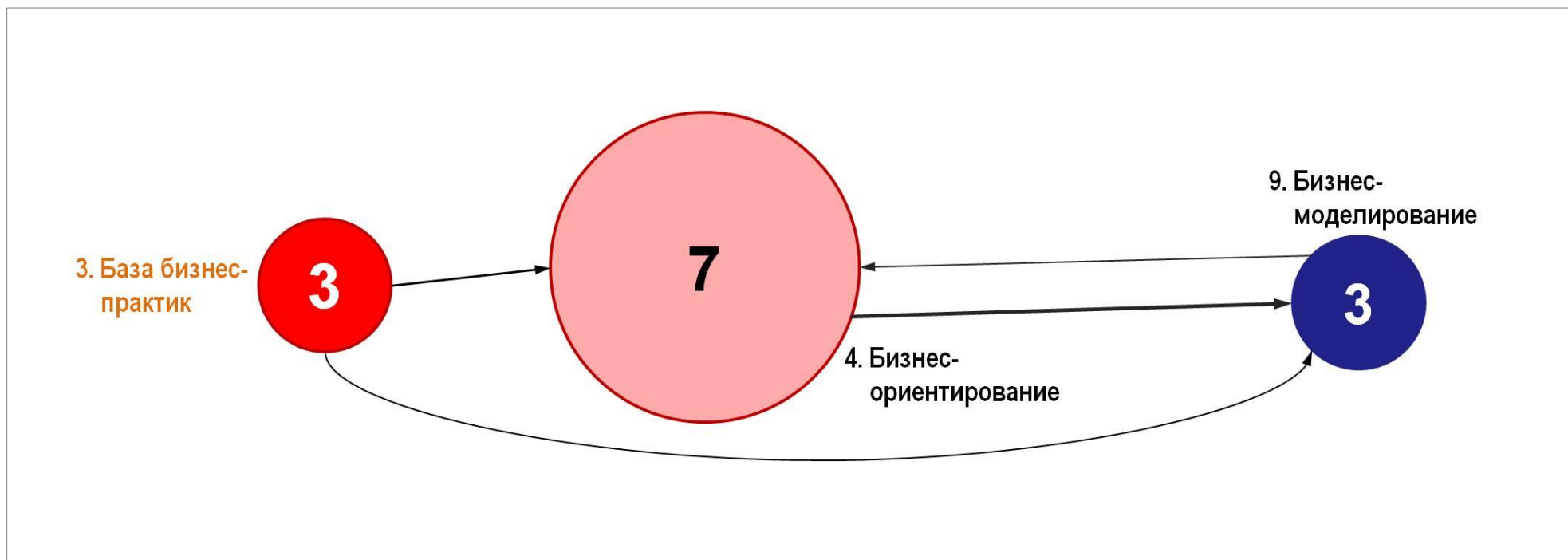
### 3. Узел источник *База бизнес-практик*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел имеет локальные очаги воздействия: в финале узлом финального воздействия является узел тупик Бизнес-моделирование.

В целом приведенные на диаграмме узлы связывают 3 сферы: наличие базы, т.е. практики и соответствующего опыта, умения и опыт в бизнес-ориентировании, и в итоге влияет на бизнес-моделирование.

Накопление и рефлексия бизнес-опыта даст предпринимателям мощный инструмент (рычаг), помогающий улучшать свои бизнес-модели, адаптировать их к новым условиям.



## VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.

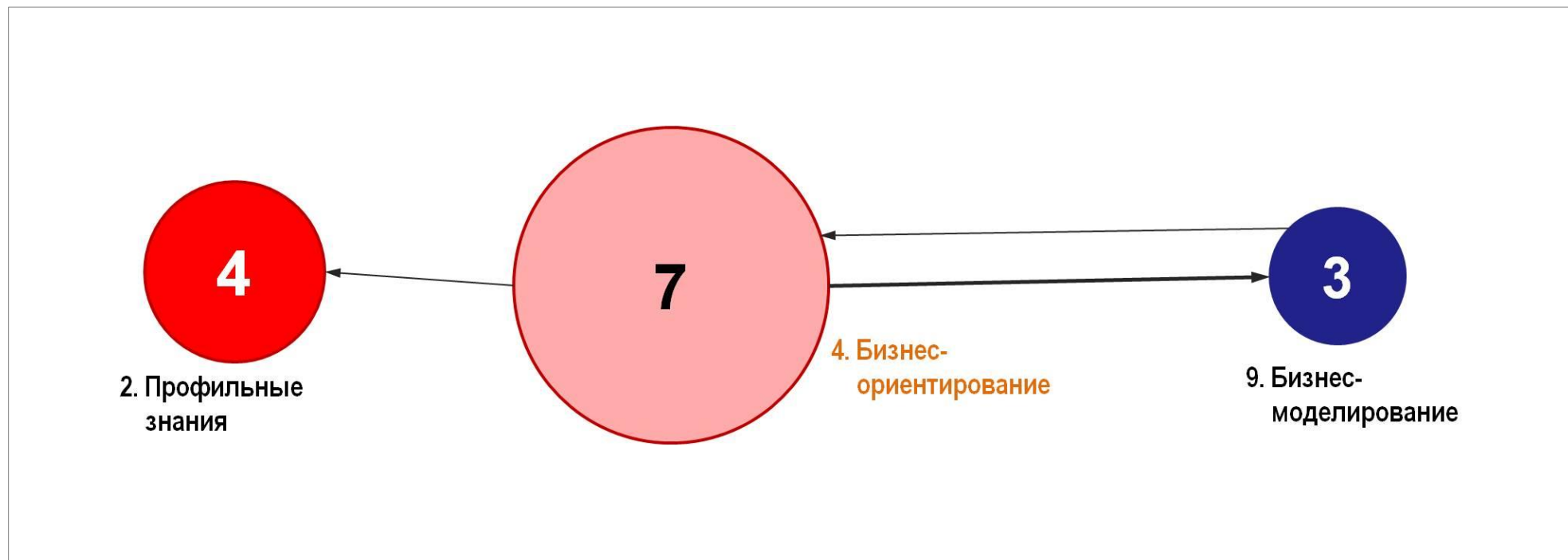
### 4. Узел источник *Бизнес-ориентирование*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел имеет локальные очаги воздействия: слабое влияние на узел Профильные знания, а в финале, узлом финального воздействия является узел Бизнес-моделирование.

Ориентация в бизнесе, точнее те вопросы, которая она формирует у предпринимателя, даёт отправную точку для осознания необходимых профильных знаний.

Бизнес-моделирование – тупик, его разрешение зависит от, в том числе, от разрешения проблем в узле Бизнес-ориентирование.



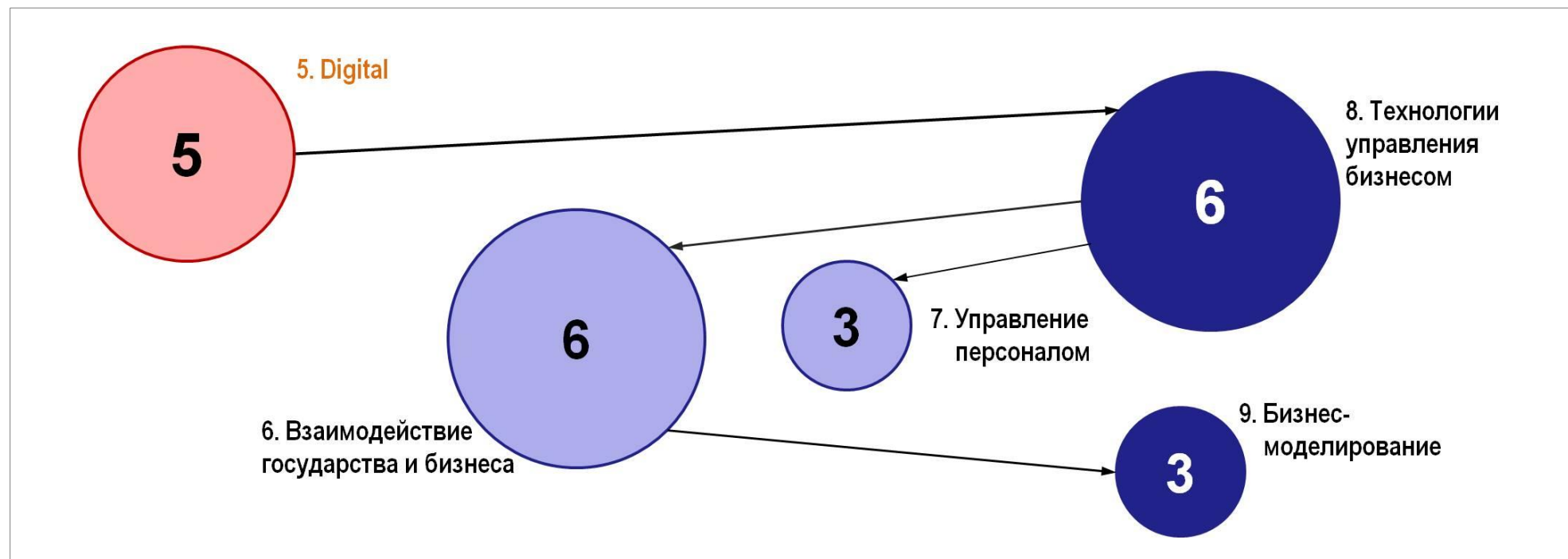
## VI. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ.

### 5. Узел источник *Digital*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел имеет прямое и косвенные воздействия на все узлы-тупики.

Цифровые технологии сегодня наращивают свою актуальность, развивают свое влияние на всё новые и новые аспекты жизни и бизнеса. Развитие компетенций в этой сфере поможет предпринимателям повышать эффективность управления, коммуникаций; повысит скорость и точность деловых операций, снизит трудоемкость и себестоимость.



## VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.

### Ландшафт затруднений – граф поля проблем.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

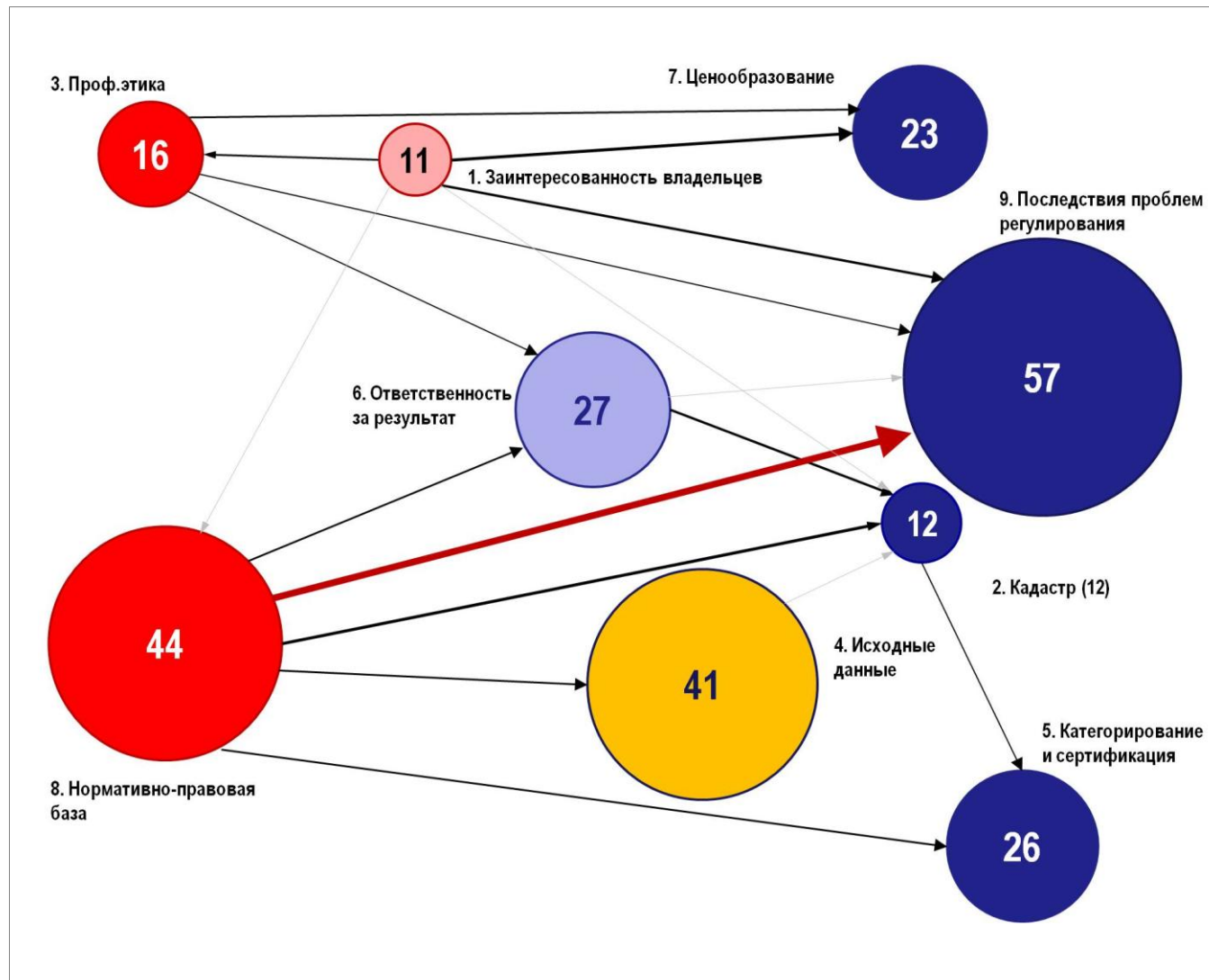
1. Базовыми узлами-источниками проблем для объективной и независимой оценки оказались 3 узла, весьма разные по своей мощности и влиянию:

- Самый мощный узел *Нормативно-правовая база* (44), первичный Источник
- Второй по мощности узел *Профессиональная этика* (16), первичный Источник
- Узел *Заинтересованность владельцев* (11), вторичный Источник

2. При этом узлами-тупиками являются следующие узлы:

- Самый мощный первичный Тупик *Последствия проблем регулирования* (57), он же является и «чистым» Тупиком, т.е. сам не влияет ни на один узел
- Первичный и «чистый» Тупик *Категоризация и сертификация* (26)
- Первичный Тупик *Ценообразование* (23)
- Первичный Тупик *Кадастр* (12)
- Вторичный Тупик *Ответственность за результат* (27)

3. Проводящий узел *Исходные данные* (41). Его даже можно с определенной степенью уверенности добавить к узлам-источникам, но с крайне слабым влиянием.





**VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>1</b>	<b>Заинтересованность владельцев</b>	<b>вторичный источник</b>	<b>11</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Непонимание собственниками необходимости определения справедливой стоимости, оплаты реальной стоимости оценки		9
2	Отсутствие обязательности проведения оценки для сделок, влекущих стремление сторон сделки занизить реальную стоимость объекта		2

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>2</b>	<b>Кадастр</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>12</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Необоснованные замечания к отчетам у комиссии по оспариванию кадастровой стоимости		5
2	Создание института государственных оценщиков для определения кадастровой стоимости		3
3	Значительная часть рынка требует кадастровую оценку, которая зачастую является не объективной		2
4	Большой объем работ по оспариванию результатов оценки кадастровой стоимости земельных участков и капитальных строений		1
5	Отсутствие оценщика (представителя оценочного сообщества) в комиссиях Росреестра по рассмотрению вопросов об оспаривании кадастровой стоимости		1

**VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>3</b>	<b>Профессиональная этика</b>	<b>первичный источник</b>	<b>16</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Большое количество оценщиков, не имеющих базовой подготовки и реального опыта работы в сфере экономики		6
2	Дискредитация профессии из-за наличия непрофессиональных оценщиков, не соблюдающих профессиональную этику		5
3	Отсутствие этических норм и правил, за которыми осуществляли бы контроль		5

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>4</b>	<b>Исходные данные</b>	<b>проводящий узел</b>	<b>41</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Отсутствие единой базы данных о результатах фактических сделок с объектами гражданских прав для проведения корректной оценки		15
2	Отсутствие единых информационных баз открытых источников информации		14
3	Нет регулярного публичного мониторинга цен на объекты оценки с учетом текущей ситуации		7
4	Несоответствие данных бухгалтерской отчетности, кадастрового учёта и т.д. реальному положению дел на рынке		5

**VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>5</b>	<b>Категорирование и сертификация</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>26</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Введение новых фильтров для профессии со стороны государства – «государственный единый квалификационный экзамен»		14
2	Разделения оцениваемых объектов гражданских прав на категории, по которым оценщикам необходимо сдавать экзамены за плату		6
3	Отмена новыми требованиями сертификации оценщиков полученных ранее аттестатов и сертификатов		3
4	Отсутствие реальной потребности в повышении квалификации оценщиков		2
5	Дисбаланс в распределении оценщиков по категориям из-за законодательного урегулирования разделения оценочной деятельности		1

**VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>6</b>	<b>Ответственность за результат</b>	<b>вторичный тупик</b>	<b>27</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Отсутствие реальной ответственности для оценщиков и заказчиков оценки за искажение результатов оценки		12
2	Отмена экспертизы отчетов как способа контроля независимости и качества оценки		5
3	Отсутствие реальных антидемпинговых мероприятий		4
4	Разногласия внутри системы саморегулирования, а также между системой саморегулирования и государственным регулятором в лице Минэкономразвития России		2
5	Результат оценки (отчет) несет доказательное значение, а не консультационное		2
6	Наличие возможности возбуждения уголовного дела в отношении оценщика – судебного эксперта без предварительного вызова на опрос		1
7	Неэффективный механизм контроля качества оценок в СРО своих членов		1



**VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>7</b>	<b>Ценообразование</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>23</b>
<u>Категории проблемных зон узла</u>			
1	Демпинг, приводящий к снижению качества оценочных работ, и уходу профессионалов из отрасли		16
2	Высокий демпинг на государственных закупках с выбором оценщика по критерию минимальной стоимости при установлении сроков выполнения работы, недостаточных для качественной оценки		5
3	На рынке существует множество неквалифицированных кадров, производящих работы по ценам ниже рыночных		2



**VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Нормативно-правовая база	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>8</b>	<b>Нормативно-правовая база</b>	<b>первичный источник</b>	<b>44</b>
<b>Категории проблемных зон узла</b>			
1	Отсутствие процессуального кодекса с четко прописанными процедурами по оценке и требованиями к документам		23
2	Отсутствие обязательных к исполнению методик и перечней ключевых исходных данных		11
3	Существующие стандарты оценки не имеют четких критериев достоверности отчета об оценке, определяют внешние, не существенно влияющие на результаты оценки факторы		3
4	Отсутствие территориальной привязанности оценщика к региону, где находится объект оценки		3
5	Несовершенство и формализм навязанных оценочных методологий		2
6	Недостаточное количество программного обеспечения для оценки недвижимости		1
7	Противоречие методологических основ в сфере оценки и экспертизы		1

**VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.****Содержание узлов проблем.**

№ узла	Наименование узла проблем	Тип узла	Количество выявленных проблемных зон (вес)
<b>9</b>	<b>Последствия проблем регулирования</b>	<b>первичный тупик</b>	<b>57</b>
<b>Категории проблемных зон узла</b>			
1	Коррупционные «требования» к оценщику как со стороны Заказчика с навязанной стоимостью объектов оценки, так и среди регулировщиков профессиональной деятельности		28
2	Банки и страховые компании для целей аккредитации разрабатывают собственные требования к организациям оценщиков, отличные от закона об оценочной деятельности		11
3	Культивируемая в бизнес-среде практика использования оценки для легитимизации принятых ранее управленческих решений		8
4	Отсутствие четких квалификационных требований к оценщикам при проведении государственных закупок		3
5	Отсутствие контроля на участие в оценке аффилированных с Заказчиком лиц		2
6	Сговор оценщика с заказчиком для получения «согласованной» оценки		2
7	Отсутствие реальной потребности в повышении квалификации оценщиков		2
8	Сосредоточие земельных участков в собственности муниципалитетов		1

**VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.**

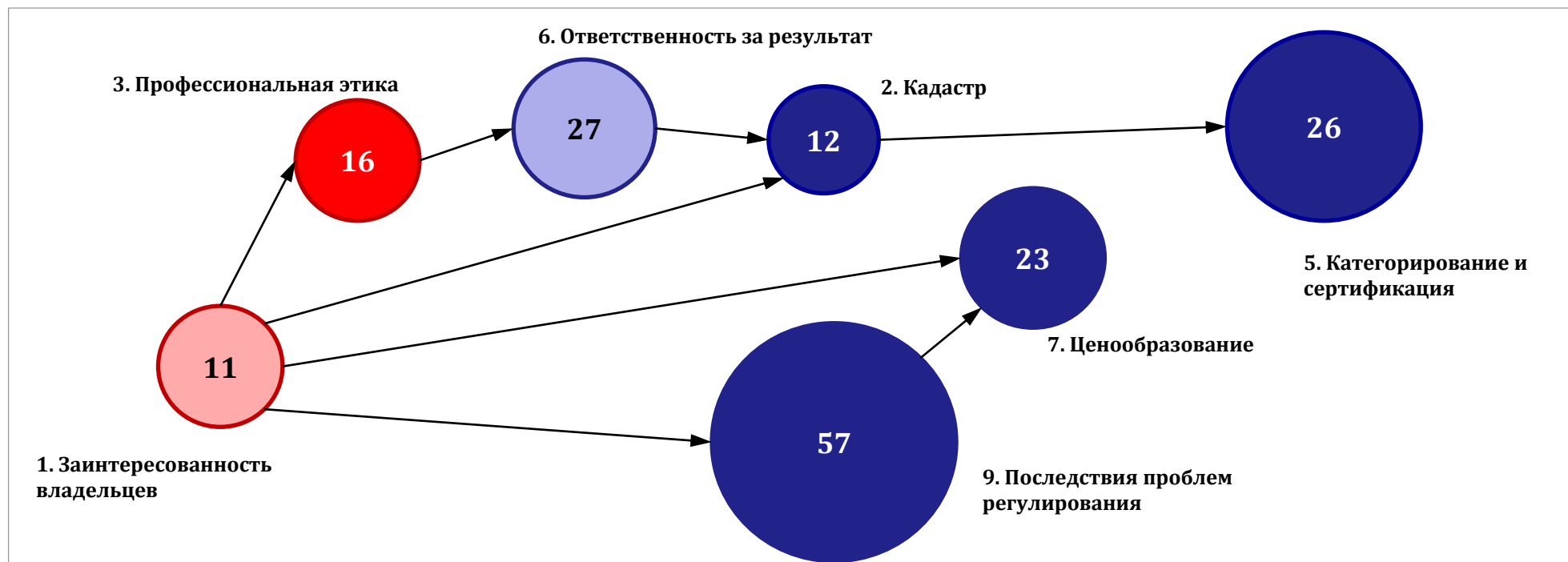
**1. Узел - источник *Заинтересованность владельцев*. Ветви влияния.**

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Узел прямо или опосредованно влияет на все узлы-тупики. Кроме этого он влияет и на узел-источник – Профессиональная этика, только слабо.

Можно с уверенностью сказать, что заинтересованность владельцев в честной, справедливой, независимой и объективной оценке является чрезвычайно важным фактором сложившего рынка.

Повышение компетентности и заинтересованности владельцев в отношении объективной оценки будет существенно менять – улучшать – весь рынок в целом.





## VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.

### 3. Узел - источник *Профессиональная этика*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Вполне очевидно, что успех и репутация целого рынка не могут быть изменены в лучшую сторону без изменения поведения главных игроков – самих оценщиков. И это видно на схеме – узел влияет на все узлы-тупики, которые есть в проблемном поле.

Многие рынки услуг сформировали свои этические профессиональные кодексы, например – консультанты по управлению <http://cmcrussia.ru/index.php?page=eticheskij-kodeks>

Разработка стандартов для профессии позволяет рынку становиться более цивилизованным и управляемым не внешними регуляторами, а самими внутренними игроками.



## VII. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛАНДШАФТА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА. ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ.

### 8. Узел - источник *Нормативно-правовая база*. Ветви влияния.

5 – Узлы проблем и их «мощность»

Этот узел является мощным и влиятельным, но не затрагивает узел-тупик Ценообразование.

Вполне понятны мотивы многих участников – создать самую лучшую и эффективную нормативно-правовую базу, благодаря которой ситуация на рынке станет благоприятной и цивилизованной.

Но важно не наличие такой базы, а готовность игроков играть именно по ее правилам даже тогда, когда это идёт в разрез с их личными интересами.

