II том
часть 2

Управленческие науки в современном мире

Management Sciences in the Modern World

Сборник докладов
научной конференции

2016

Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации

Научно-практический журнал
«Эффективное Антикризисное Управление»

Управленческие науки в современном мире

Management Sciences in the Modern World

Сборник докладов научной конференции

Том 2

часть 2

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

У67 Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч. конф.: В 2 т. / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч.-практ. журнал «Эффективное Антикризисное Управление». – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2016. – Т. 2. – 512 с.

ISBN 978-5-9908918-5-2

В настоящем сборнике опубликованы материалы III научной конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 1–2 декабря 2015 года в Москве. Главной целью организатора мероприятия – Финансового университета при Правительстве Российской Федерации – было предоставление площадки для научных дискуссий и обеспечения взаимодействия между исследователями, аналитиками и практическими специалистами по актуальным проблемам управления экономикой.

Сборник предназначен для специалистов и научных работников, преподавателей управленческих дисциплин, консультантов, менеджеров компаний и специалистов-практиков в сфере корпоративного и государственного управления, аспирантов.

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

Редакционная подготовка сборника докладов осуществлена редакцией журнала «Эффективное Антикризисное Управление».

Литературный редактор: О. С. Капполь
Корректор: Е. В. Артемьева
Компьютерная верстка: А. О. Почтенная

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»
107078, Москва, ул. Новая Басманная, д. 10, стр. 1, подъезд 6
Тел. (495) 632-2322

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

Подписано в печать 28.10.2016 г.
Тираж 350 экз. Заказ № 739
Отпечатано в ООО «Типография Литас+»
190020, Санкт-Петербург, Лифляндская ул., д. 3

© Коллектив авторов (текст), 2016
© ООО «Издательский дом "Реальная экономика"», 2016

ISBN 978-5-9908918-5-2

Оценка эффективности и качества управления

УДК 338.2

О. В. Кожевина
д.э.н., профессор
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
директор
Научно-образовательный центр исследования эффективности
и результативности управления Департамента менеджмента
E-mail: ol.kozhevina@gmail.com

Оценка качества управления непубличными компаниями с государственным участием[1]

Аннотация. Качество управления — интегральная характеристика, отражающая состояние и использование потенциала управления, выраженного в результатах (эффектах). Стратегическому целеполаганию отводится ключевая роль в системе управления государственным сектором экономики. В ходе исследования обобщена нормативно-правовая база, регламентирующая стратегическое планирование в компаниях с государственным участием. Сделан вывод о необходимости интеграции стейкхолдерского подхода в практику стратегического планирования российских компаний с государственным участием. Предлагается методика оценки качества корпоративного управления в непубличных компаниях с государственным участием.

Ключевые слова: государственный сектор, качество корпоративного управления, непубличная компания, оценка качества управления.

O. V. Kozhevina
Doctor of Economics, Professor
Department of Strategic and Anti-recessionary Management
Director
Research and Education Center for Analysis of the Effectiveness
and Performance Governance
E-mail: ol.kozhevina@gmail.com

Evaluation of the quality of management non-public companies with state participation

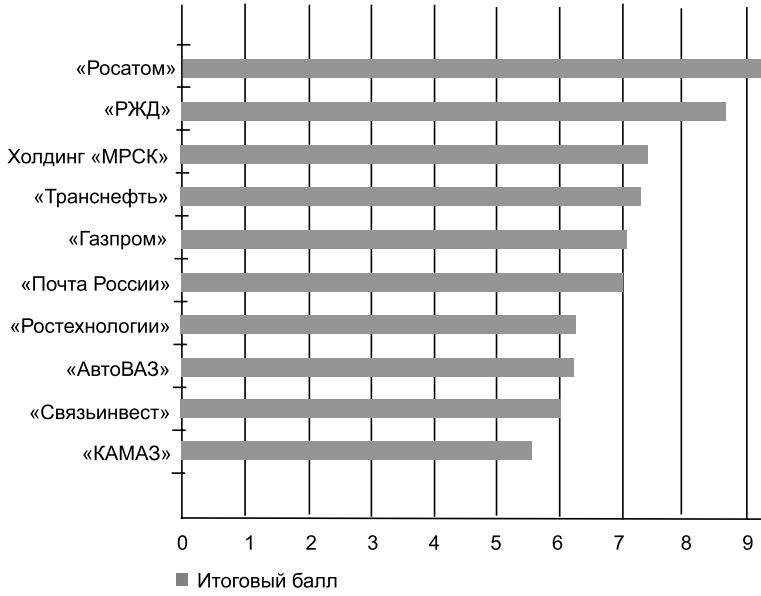
Abstract. Quality management is an integral characteristic, which reflects the condition and use of management capacity, expressed in the results (effects). Strategic goal-setting plays a key role in the control system of the public sector of the economy. The study summarizes the legal framework regulating the strategic planning in companies with state participation. It is necessary to integrate stakeholder approach in the practice of strategic planning of Russian state-owned companies. The author suggests a method for assessing the quality of corporate governance in non-public companies with state participation.

Keywords: public sector, corporate governance, private companies, assessment of management quality.

С учетом специфики и принципов корпоративного управления, типичными непубличными компаниями с государственным участием в России являются инфраструктурные компании, например ГК «Российские автомобильные дороги (Автодор)», ГК «Ростехнологии» и ГК «Росатом», а также унитарные предприятия.

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситета 2015 года.

Качество корпоративного управления — уровень развития механизма управления с точки зрения возможности разрешить с его помощью возникающие конфликты интересов компании и стейкхолдеров, обеспечения сбалансированности этих интересов. Повышение качества госуправления в компаниях с госучастием предполагает улучшение системы планирования и оценки результатов деятельности компаний. Дефицит стратегического видения является одной из серьезных проблем управления компаний с государственным участием.



Рейтинг компаний с государственным участием по качеству стратегического планирования за 2012 год

По данным агентства «Эксперт-РА», в ТОП-10 госкорпораций и компаний с государственным участием по качеству стратегического планирования вошли компании, представленные на *рисунке*; в десятку лучших компаний по качеству стратегического планирования в 2012 году вошли публичные (ПАО «Газпром», ОАО «Холдинг МРСК» (переименовано в ПАО «Россети»), ПАО «Транснефть», ПАО «Связьинвест», ПАО «АвтоВАЗ», ПАО «КАМАЗ»), непубличные компании (ОАО «РЖД»), госкорпорации (Госкорпорация «Росатом», Госкорпорация «Ростехнологии») и федеральные государственные унитарные предприятия (ФГУП «Почта России»). Около половины этих компаний вошли в десятку лучших компаний по рейтингу программ инновационного развития российских компаний с государственным участием по версии того же агентства «Эксперт РА» на май 2012 года *(табл. 1)*. В десятку ведущих компаний по качеству программ инновационного развития вошли ГК «Росатом», ПАО «Газпром», ОАО «РЖД», ПАО «АК Транснефть», занявшие первые строчки в рейтинге компаний по качеству стратегического планирования.

Таблица 1
Топ-10 российских госкорпораций и компаний с государственным участием в рейтинге программ инновационного развития, май 2012 года (от 1 до 5 баллов)

Место в рейтинге	Компания	Итоговый балл
1	ГК «Росатом»	4,07
2	ОАО «РусГидро»	3,90
3	ОАО «ФСК ЕЭС»	3,83
4	ОАО АК «Транснефть»	3,76
5	ОАО «Газпром»	3,72
6	ОАО «РЖД»	3,65
7	ОАО «Системный оператор Единой энергетической системы»	3,61
8	ОАО «Ростелеком»	3,52
9	ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация»	3,51
10	ФГУП НПО «Микроген»	3,47

Система документов стратегического планирования публичных и непубличных компаний с государственным участием представлена следующим образом: стратегия, долгосрочная программа развития, инвестиционная программа, программа инновационного развития, ключевые показатели эффективности (КПЭ) в сфере инновационной деятельности, КПЭ компании, КПЭ менеджмента.

Согласно «Методическим рекомендациям» Росимущества, основные задачи КПЭ:

- оценка достижения стратегических целей;
- мониторинг и контроль реализации стратегии госкомпании;
- создание должной мотивации менеджмента госкомпании с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей госкомпании.

В процессе разработки стратегических целей и параметров оценки в области качества корпоративного управления непубличными компаниями с государственным участием следует учитывать принципы:

- повышение производственной эффективности непубличной компании;
- операционализация и совершенствование корпоративных бизнес-процессов;
- активизация инновационной деятельности и взаимодействие с инновационной средой;
- использование стандартов корпоративной социальной ответственности;
- согласование стратегических целей и результатов;
- учет интересов стейкхолдеров;
- аудит корпоративного менеджмента;
- интеграция механизма комплексного оценивания деятельности в систему корпоративного управления непубличной компании с государственным участием;
- бюджетная эффективность.

По результатам исследования предложена система показателей оценки качества корпоративного управления непубличными компаниями с государственным участием в виде пяти кластеров: финансово-экономического, социального, информационного, инновационного, институционального.

Информационная база, необходимая для оценки качества управления непубличных компаний с госучастием:

- **для анализа основных групп стейкхолдеров:**
  - данные финансовой отчетности за 3–5 лет;
  - реестр акционеров непубличной компании;
  - структура собственников;
  - число деловых партнеров, с которыми заключены долгосрочные контракты;
  - затраты на представительские расходы, юридическое сопровождение контрактов и консалтинг (трансакционные издержки) за 3 года;
  - объем внешних инвестиций в проекты;
  - объем бюджетных средств (бюджетные инвестиции, госзаказ);
  - затраты на инновации и обновление основных фондов за 3–5 лет;
  - количество претензий и рекламаций за 2–3 года;
- **для разработки карты стратегических целей:**
  - данные стратегического плана с целевыми показателями по годам;
  - направления распределения прибыли с указанием отчислений от прибыли;
  - стоимость активов;
  - доля рынка;
  - каналы распространения продукции;
  - рентабельность продаж;
  - рентабельность инвестиций;
  - себестоимость основной продукции и выручка;
  - затраты на систему менеджмента качества (если внедрена);
  - капитализация имущества (все данные за 3 года);
- **для анализа системы мотивации персонала и лиц, принимающих решения:**
  - локальные акты, регулирующие аттестацию, набор и продвижение персонала;
  - кодекс корпоративной этики;
  - сведения о текучести кадров за последние 3 года по квалификационной составляющей и структуре специалистов, особенно управленческого персонала;
  - сумма затрат на повышение квалификации за последние 2–3 года, а также планируемые затраты на 1–2 года;
  - совокупные затраты на фонд оплаты труда;

* данные о производительности труда за 3–5 лет (если компания относится к реальному сектору экономики);
* затраты на мотивационную программу и соцпакет.

Литература

1. **Методические** рекомендации по разработке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/about/structure/depreal/201404222.

2. **Методические** указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50 процентов // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=171050.

3. **Приказ** Минэкономразвития РФ от 18.11.2011 № 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_125830/.

4. **Письмо** Росимущества РФ от 27.03.2012 № ГН-15/9084 «О целевом управлении» https://mvpt.rosim.ru.

5. **Рейтинг** программ инновационного развития госкорпораций и компаний с государственным участием: Сб. аналит. матер. М., 2012. С. 6–7. URL: http://innovation.gov.ru/sites/default/files/documents/2014/25313/3919.pdf.

6. «**Эксперт** РА»: госкомпании ТЭК лидируют в рейтинге качества программ инновационного развития // РА «Эксперт». URL: http://www.raexpert.ru/releases/2012/Jun27/.

УДК 334.7

О. В. Кожевина
д.э.н., профессор
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
директор
Научно-образовательный центр исследования эффективности
и результативности управления Департамента менеджмента
E-mail: okozhevina@mail.ru

И. Н. Дубина
д.э.н., профессор
кафедра «Международная экономика. Математические методы
и бизнес-информатика»
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»
Барнаул, Российская Федерация
E-mail: igor_dubina@yahoo.com

Инновационно-предпринимательские экосистемы: проблемы и направления формирования, активизации и развития

Аннотация. Обозначены проблемы активизации стратегического потенциала пространственных инновационно-предпринимательских экосистем путем формирования институциональной среды, способствующей развертыванию инновационных процессов и повышению качества интеллектуального капитала. Исследование ориентировано на разработку модели устойчивого развития пространственной инновационно-предпринимательской экосистемы в условиях высокого уровня риска и неопределенности внешней среды.

Ключевые слова: адаптивность, инновационно-предпринимательская экосистема, инновационно-технологическая платформа, межотраслевое взаимодействие, региональное развитие, стратегическая устойчивость.

O. V. Kozhevina
Doctor of Economics, Professor
Department of Strategic and Anti-recessionary Management
Director
Research and Education Center for Analysis of the Effectiveness
and Performance Governance
E-mail: okozhevina@mail.ru

I. N. Dubina
Doctor of Economics, Professor
Department of International Economics, Mathematical Methods and
Business-Informatics
Altai State University
Barnaul, Russian Federation
E-mail: igor_dubina@yahoo.com

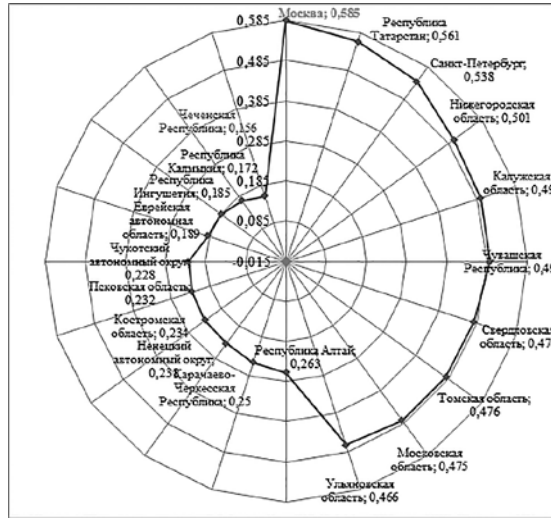
Innovative and entrepreneurial ecosystems: problems and ways of their forming, activation and development

Abstract. It discusses some problems and objectives of the development of the strategic potential of spatial innovative and entrepreneurial ecosystems by means of forming of an institutional environment promoting innovation activities and the quality of intellectual capital. This research is focused on the development of a model of sustainable spatial development of innovation and entrepreneurial ecosystems in conditions of high risk and uncertainty of the external environment.

Keywords: adaptability, innovative and entrepreneurial ecosystem, innovative and technological platform, interindustry interaction, regional development, strategic stability.

В современных условиях глобальной политической, экономической и финансовой нестабильности и санкционных ограничений одной из наиболее важных стратегических задач, стоящих перед Российской Федерацией, является достижение устойчивого развития на инновационной основе. Обеспечение конкурентоспособной экономики невозможно без внедрения новых технологий, которые становятся главной основой эффективности производства, улучшения качества товаров и услуг, ключевым условием повышения уровня жизни населения.

К сожалению, в настоящее время достаточно сложно говорить о существенных практических результатах, достигнутых в сфере инновационного развития экономики российских регионов[1]. Российская экономика традиционно считается ресурсно-ориентированной[2]. Богатство природных недр многочисленными месторождениями нефти и природного газа определяет устойчивость отраслей топливно-энергетического комплекса, но сырьевая экономика сопряжена с риском сырьевой зависимости и конъюнктурных проблем. Существенная неоднородность развития способна сформировать устойчивую экономическую отсталость некоторых регионов и усилить проблемы национальной и экономической безопасности страны[3]. Асимметрию инновационного развития показывает динамика итогового регионального инновационного индекса *(см. рисунок).*



Асимметрия инновационного развития регионов России

[1] **Кожевина О. В.** Повышение конкурентоспособности региона на основе реализации модели инновационного развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2012. № 2. С. 14–19; **Мироедов А. А., Чуб А. А.** Отражение дисбаланса социальной и экономической составляющих развития региональной системы в современных статистических показателях // Вопросы статистики. 2009. № 10. С. 62–65.

[2] **Чуб А. А.** Проблемы устойчивости развития региональных социально-экономических систем // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. 2009. Т. 32. № 5. С. 94–100.

[3] **Кривошапка И. В., Мельник М. В., Кожевина О. В. и др.** Современный менеджмент: научный лакмус экономики // Эффективное антикризисное управление. 2015. № 2. С. 10–21.

Одна из основных проблем заключается в том, что структура российского сектора исследований и разработок не в полной мере отвечает потребностям системы обеспечения национальной безопасности и возрастающему спросу на передовые технологии со стороны ряда сегментов предпринимательского сектора. Это обусловлено тем, что в предпринимательской среде доминируют отсталые технологические уклады, низким остается уровень восприимчивости компаний к новым технологическим решениям, в значительной части организаций инновационная деятельность осуществляется несистемно. Результаты исследований и разработок не находят применения в российской экономике ввиду несбалансированности национальной инновационной системы.

Становление концепции инновационных и предпринимательских экосистем, их взаимодействия и формирования интегрированной инновационно-предпринимательской экосистемы (ИПЭС), ее характеристики и ожидания с точки зрения стратегических результатов актуализируют научные исследования в области экономики устойчивого развития, в том числе устойчивого регионального развития. Основными участниками указанных экосистем являются правительство, вузы и научно-исследовательские центры, кластеры и технопарки, инновационно-активные предприятия и предприниматели, инновационные менеджеры, инвесторы, потребители инноваций и пр. Кроме них, в структурное образование ИПЭС включается комплекс инфраструктурных условий, обеспечивающих их эффективное взаимодействие. Обеспечить технологическое и инновационное развитие регионов призвана прежде всего координация исполнительных органов, а также институтов инновационного развития, научных и образовательных организаций, бизнеса в части создания образцов конкурентоспособной инновационной продукции, коммерциализации разработок, технологического перевооружения предприятий, формирования спроса на инновационную продукцию[1]. Указанные задачи являются приоритетными в антикризисном плане Правительства РФ.

В отечественной теории и практике недостаточно изучены методологические, методические подходы, модели оценки устойчивости регионального развития, с одной стороны, и эффективности ИПЭС — с другой. В связи с этим основными аспектами научной проблемы являются:

- исследование факторов и ключевых условий устойчивости регионального развития с позиции формирования инновационно-технологических платформ;
- оценка потенциала ИПЭС в регионах России на основе экономико-математических методов и подходов стратегического анализа;
- выявление наиболее перспективных сегментов для государственно-частного партнерства (ГЧП) в целях коммерциализации наукоемких разработок и их внедрения в реальный сектор экономики, импортозамещения.

Понятия «инновационная экосистема», «предпринимательская экосистема», «инновационно-предпринимательская экосистема» (ИПЭС) все активнее входят в современный научный оборот, но пока не являются

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/; **Стратегия** развития науки и инноваций в Российской Федерации в период до 2015 года // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=101907.

общепризнанными и общераспространенными, об этом свидетельствует общее количество публикаций по теме инноваций и инновационного развития.

ИПЭС — многоуровневая и многоаспектная система, в силу чего в ней присутствуют и со-эволюционируют различные парадигмы знаний, а также способы их получения и использования[1]. Скорость перехода к общественному воспроизводству нового типа и эффективность функционирования экономики инноваций определяются, прежде всего, интенсивностью развертывания инновационных процессов, формированием адекватной институциональной среды и планированием инновационного развития на территориальном уровне. Во многих странах сложился принципиально новый тип экономических отношений — экономика знаний и инноваций, в рамках которой устойчивое социально-экономическое развитие обеспечивается за счет генерирования различного рода инноваций; формирования единого национального инновационного пространства, превращения человеческого капитала в ключевой фактор накопления общественного богатства. В промышленно развитых странах около 80% прироста ВВП формируется за счет новых знаний, реализуемых в наукоемких технологиях, информационных, коммуникационных системах, технике и оборудовании, научной организации производственных процессов, в создании социально развитого общества. В условиях рынка конкурентоспособность невозможна без внедрения новых технологий, которые становятся главной основой эффективности производства, улучшения качества товаров и услуг, а значит, и ключевым условием повышения качества жизни людей.

Одним из ключевых моментов является обеспечение устойчивого состояния ИПЭС. В этом контексте мы считаем целесообразным обращение к теоретико-методологическим принципам теории игр, которая определяется как логико-математическая теория разработки стратегических решений в условиях конкуренции, риска и неопределенности, теории оптимального и эффективного рационального поведения и теории разрешения конфликтов и поиска компромиссов.

Наше исследование направлено на решение следующих задач:

- исследование факторов и ключевых условий устойчивости регионального развития с позиции формирования ИПЭС;
- обоснование оценки потенциала пространственных ИПЭС на основе экономико-математических методов и подходов стратегического анализа;
- выявление наиболее перспективных сегментов ГЧП в целях коммерциализации наукоемких разработок и их внедрения в реальный сектор экономики, импортозамещения;
- разработку механизмов, обеспечивающих фунционирование и эффективное развитие экосистем инновационного технологического предпринимательства с концентрацией государственного и частного производственного, финансового и интеллектуального капитала;
- разработку и обоснование программных мероприятий с учетом стратегического потенциала, минимизации рисков для устойчивого регионального развития, повышения эффективности пространственных ИПЭС.

[1] **Dubina I. N.** Optimizing creativity management: problems and principles // International Journal of Management & Decision Making. 2006. Т. 7, № 6. P. 677–691; **Dubina I. N., Carayannis E. G., Campbell D. F. J.** Creativity economy and a crisis of the Economy? Coevolution of knowledge, innovation, and creativity, and of the knowledge economy and knowledge society // Journal of the Knowledge Economy. 2012. Т. 3. № 1. P. 1–24.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений, направленных на решение проблемы ускорения перехода субъектов РФ к устойчивому развитию на основе активизации стратегического потенциала пространственных ИПЭС посредством формирования институциональной среды, способствующей развертыванию инновационных процессов, технологического предпринимательства с концентрацией государственного и частного производственного, финансового и интеллектуального капиталов.

Исследование опирается на междисциплинарный подход в силу сложности и мультиаспектности проблем устойчивости регионального развития посредством активизации инновационного и предпринимательского потенциалов[1]. При анализе ИПЭС основным является вопрос о взаимодействии участников между собой для эффективного производства и реализации новых идей посредством нелинейного, многоэтапного, конструктивного диалога для достижения системного компромисса их интересов, целей и стратегий, в том числе в условиях риска и неопределенности социально-экономической среды.

С позиции системно-экономического подхода, ИПЭС — сложная вероятностная динамическая система, охватывающая процессы производства, обмена, распределения, потребления и накопления. В современных условиях глобальной политической, экономической и финансовой нестабильности одной из наиболее важных стратегических задач, стоящих перед развивающимися экономиками, в том числе России, является достижение устойчивого развития на инновационной основе. Достижение инновационных целей развития ИПЭС обусловлено тенденциями внешней среды и адаптивными свойствами объекта управления. С возрастанием компонентов и связей системы, усложнением институциональной среды и инфраструктуры возникает необходимость согласовывать интересы и принимать решения с учетом ограниченности ресурсов, несогласованности базиса и надстройки изменений, несовпадения ожиданий. Подобные решения называются компромиссными; в данном случае управление инновационным развитием базируется на принципах системного компромисса и анализе поведения агентов, что, в итоге, направлено на повышение эффективности функционирования экономической системы. Рассмотрение категории «развитие» с позиции инновационного подхода позволяет объяснять качественно новые процессы в экономике, связанные с формированием инновационно-технологических платформ в целях ускорения темпов экономического роста. Источниками роста ИПЭС являются внутренний потенциал системы управления, ресурсы и динамические способности и внешние факторы развития.

Новым подходом в моделировании управленческих решений является принцип системного компромисса. Он применяется для многокритериального решения проблем межуровневых конфликтов в социально-экономических системах, участники которых располагают неполной и ассиметричной информацией о множествах выбора решений. В отличие от классических принципов теории игр, наряду с множествами «локальных» стратегических переменных, контролируемых отдельными участниками систем, учитываются «общие» переменные, полным правом независимого выбора которых не обладает ни один из участников.

[1] **Кожевина О. В.** Управление развитием и организационными изменениями в системе менеджмента компании // Вестник университета / ГУУ. 2012. № 11-1. С. 117–120.

В результате проведенного исследования авторами получены новые результаты:

- выявлены принципы устойчивости регионального развития, условия взаимодействия инновационных и предпринимательских экосистем;
- обоснованы содержание, характеристики и границы пространственной ИПЭС;
- разработан организационно-экономический механизм институционального взаимодействия субъектов инновационной и предпринимательской экосистем;
- выявлены экзогенные и эндогенные факторы, обусловливающие эффективное развитие пространственной ИПЭС в условиях риска и неопределенности;
- оценено влияние степени концентрации интеллектуального капитала на уровень развития пространственной ИПЭС;
- разработаны индикаторы оценки эффективности пространственной ИПЭС (на примере регионов и федеральных округов, выбранных в качестве объектов наблюдения);
- построена экономико-математическая модель сбалансированного развития пространственной ИПЭС;
- определены наиболее перспективные сегменты ГЧП в целях коммерциализации наукоемких разработок и их внедрения в реальный сектор экономики и при импортозамещении;
- разработаны предложения по созданию и совершенствованию институтов и механизмов, обеспечивающих функционирование и эффективное развитие экосистем инновационного технологического предпринимательства на региональном уровне.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии и углублении теории интеллектуального капитала (в части оптимизации его пространственного размещения и сглаживания пространственной неоднородности региональных образований по уровню его концентрации) и теории инновационного развития (с точки зрения эффективных механизмов формирования и сбалансированного развития региональных ИПЭС). Методологическая значимость ожидаемых результатов заключается в разработке новых принципов и методов исследования ИПЭС. Разработанные теоретико-методологические положения, рекомендации и предложения по повышению устойчивости регионального развития на основе взаимодействия инновационных и предпринимательских экосистем и активизации стратегического потенциала могут быть использованы при формировании эффективной региональной и государственной политики в сфере инновационно-технологического развития, отвечающей современным социально-экономическим вызовам, требованиям модернизации и импортозамещения, повышения ресурсоэффективности и обеспечения экономической безопасности регионов.

УДК 330.131.7

Р. М. Качалов
д.э.н., зав. лабораторией
ЦЭМИ РАН
Москва, Российская Федерация
E-mail: RKachalov@fa.ru

Ю. А. Слепцова
научный сотрудник
ЦЭМИ РАН
Москва, Российская Федерация
E-mail: sleptsova@cemi.rssi.ru

Качество управления предприятием и феномен экономического риска[1]

Аннотация. Предложена концептуальная модель процесса управления производственным предприятием в условиях нечеткой информации. Проанализирован механизм реализации функции контроля, определена ее роль и взаимосвязь с функциями управления уровнем риска. Отражена специфика каналов обратной связи в социально-экономических системах с помощью инструментов нечеткой логики.

Ключевые слова: контрольная точка, концептуальная модель процесса управления предприятием, нечеткое отображение, функция контроля, цель предприятия.

R. M. Kachalov
Doctor of Economics, Head of Laboratory
CEMI RAS
Moscow, Russian Federation
E-mail: RKachalov@fa.ru

Yu. A. Sleptsova
Researcher
CEMI RAS
Moscow, Russian Federation
E-mail: sleptsova@cemi.rssi.ru

The quality of enterprise management and the phenomenon of economic risk

Abstract. A conceptual model of the enterprise risk management in conditions of fuzzy information is suggested. Mechanism of realization of control feature is analyzed, its role and relationship with management level of risk are defined. The specificity of the feedback loops in socio-economic systems reflects with tools of fuzzy logic.

Keywords: milestones, conceptual model of the process of enterprise management, fuzzy mapping, control feature, target of the enterprise.

Задача совершенствования качества управления в ходе достижения целей деятельности предприятия требует, как минимум, обоснованного определения процедур принятия управленческих решений как на стратегическом, так и на

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект 15-06-05541).

операционном уровне. Цели экономической деятельности предприятия могут быть интерпретированы как субъективные, или нечеткие, образы желаемых результатов. Если понимать качество управления как характеристику процессов управления предприятием с точки зрения достижения желаемых целей при условии удовлетворения некоторой совокупности требований, определяющих полноту аналитического охвата мешающих воздействий и возможность включения в рассмотрение как можно более широкого круга допустимых управленческих воздействий, то для повышения качества управления в ходе достижения поставленной цели деятельности требуется принимать управленческие решения, удовлетворяющие определенным ограничениям и обоснованные специальным анализом. В качестве теоретической основы для такого анализа предлагается применять операциональную теорию управления экономическим риском[1] и прикладные методы теории нечетких множеств[2].

На разных этапах одного производственного цикла могут наблюдаться успех и неудача как следствие того или иного принятого управленческого решения. И если степень неудачи не компенсируется достаточным успехом, то можно говорить о негативном стечении обстоятельств, повлекшем за собой нежелательное развитие событий и в итоге нежелательное отклонение от заданной цели хозяйственной деятельности предприятия.

Для оценки степени отклонения от цели хозяйственной деятельности и связанного с этим ущерба современные предприятия широко используют методы внутреннего контроля и внутреннего аудита. В последние годы для проверки обоснованности управленческих воздействий и решений дополнительно применяются также методы управления риском, основанные, в частности, на операциональной теории управления уровнем экономического риска. В данной работе степень нежелательного отклонения от цели экономической деятельности предприятия[3] предлагается характеризовать с помощью включения в дискурс феномена экономического риска.

Разработка превентивных и корректирующих управленческих воздействий до возникновения существенного негативного эффекта вследствие отклонения от целевых ориентиров экономической деятельности предприятия возможна, если существуют каналы обратной связи. Передача информации по каналам обратной связи является функцией контроля, которая, согласно А. Файолю, должна быть обязательной составной частью системы управления предприятием[4].

На стадии планирования канал обратной связи, необходимый для повышения качества управления предприятием, можно реализовать путем применения методов управления экономическим риском. Иными словами, именно на этой стадии выявляются возможные в будущем помехи — факторы экономического риска, вызывающие отклонение от желаемой цели, и разрабатывается набор некоторых антирисковых управленческих воздействий (АРУВ). В традиционной терминологии это управление по возмущению. Поскольку хозяйственная деятельность предприятия разворачивается во времени, совокупность предлагаемых АРУВ должна быть выстроена в виде программы последовательного введения антирисковых действий. Благодаря заблаговременному выявлению мешающих воздействий руководство предприятия

[1] **Качалов Р. М.** Управление экономическим риском: теоретические основы и приложения. СПб.: Нестор-История, 2012. 288 с.
[2] **Zadeh L. A.** Fuzzy sets // Information and Control. 1965. N 8. P. 338–353; **Иманов К. Д.** Проблемы экономической неопределенности и Fuzzy модели. Баку: Элм, 2011.
[3] **Качалов Р. М.** Управление экономическим риском: теоретические основы и приложения. СПб.: Нестор-История, 2012. 288 с.
[4] **Файоль А.** Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992. 111 с.

лучше информировано о возможных помехах (факторах экономического риска), приобретает возможность с опережением разработать парирующие меры противодействия, что, несомненно, способствует повышению качества управления предприятием в целом.

Остается доступным и способ управления «по отклонению», который состоит в реагировании на помехи, возникающие в процессе текущей хозяйственной деятельности. Они выявляются при обнаружении фактического отклонения от цели и/или при обнаружении реализовавшегося фактора экономического риска. На практике цель деятельности предприятия задается некоторым размытым утверждением. В терминах теории нечетких множеств это будет некоторое нечеткое подмножество $\tilde{O}$ множества состояний предприятия Y, то есть $\tilde{O} \subseteq Y$. В случае реализации факторов экономического риска и, соответственно, отклонения от цели хозяйственной деятельности состояние предприятия описывается элементом разности множеств $Y \backslash \tilde{O}$. В процессе хозяйственной деятельности предприятия управление организуется, например, путем задания временной последовательности контрольных точек, каждой из которых присваиваются нечетко заданные значения промежуточных целевых показателей. Предполагается, что эти значения должны быть достигнуты в этой точке[1]. Целевые показатели, равно как и глобальная цель, могут задаваться и в количественной и/или качественной нечеткой форме.

Рассмотрим нечеткую постановку задачи управления. Множество всех возможных управленческих воздействий обозначим через X. Очевидно, что не все действия из этого множества могут быть доступны для применения в любой момент времени в силу различных причин: временные институциональные ограничения, неготовность предприятия, неразработанность технологических регламентов и т. п. Эта ситуация моделируется с помощью нечеткого подмножества $\tilde{A}$ множества всех возможных управленческих воздействий X. В данном случае ($\tilde{A} \subseteq X$) — есть подмножество, удовлетворяющее ограничениям на применение управленческих воздействий. Нечеткое отображение $\tilde{\sigma}: X \to Y$ с функцией принадлежности $\mu_{\tilde{\sigma}}(x, y)$ ставит в соответствие каждому управленческому воздействию $x \in X$, некоторое состояние предприятия $y \in Y$ Функция принадлежности $\mu_{\tilde{\sigma}}(x, y)$ отражает степень достоверности предположения о реальности получения результата y при выборе управленческого воздействия x. Нечеткость в этом случае может появиться, например, из-за того, что в пределах управляемой подсистемы объекта приказы выполняются людьми, которые могут выполнить их не совсем так, как это было задумано руководителем. Допустимые управленческие воздействия могут быть представлены как последовательно-параллельные соединения таких действий, как планирование, организация, распоряжение и координация[2]. Тогда задача управления состоит в том, чтобы выбрать такое действие, которое удовлетворяло бы ограничениям ($\tilde{A} \subseteq X$), а состояние предприятия в контрольной точке (в некоторый момент времени) t_i описывалось бы элементом подмножества $\tilde{O}$. Это означает, что установленное для этой контрольной точки t_i значение целевого показателя достигнуто. Когда в контрольной точке заданные значения промежуточных целевых показателей не достигаются, можно сделать вывод, что либо использованные управленческие воздействия были выбраны неправильно, либо реализовались новые факторы экономического риска, которые

[1] **Клейнер Г. Б.** Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. 2013. № 6. С. 4–28.
[2] Там же.

не были выявлены и идентифицированы ранее, при разработке программы действий. Это может произойти, например, по объективным причинам. Так, при разработке в 2014 году целевых показателей хозяйственной деятельности на 2015 год, естественно, не могло быть учтено принятие экономических санкций западными странами.

Последовательность промежуточных нечетко заданных целевых показателей в контрольных точках позволяет заранее протестировать обоснованность выбранной программы антирисковых мероприятий. С течением времени для корректировки этих мероприятий и реализации новых воздействий при обнаружении отклонений от промежуточных целей круг возможной корректировки сужается, так как остается все меньше и меньше времени до наступления финального момента (например, до окончания финансового года). Поэтому можно ввести понятие, аналогичное «стратегическому окну»[1], то есть короткий период времени, когда еще можно выбирать новые управленческие воздействия, реализация которых приведет к достижению поставленных целей в финальной точке. В принципе, от экспертов можно получить нечеткую информацию относительно продолжительности периода «открытия» и «закрытия» окна возможностей в ситуации, когда нет достаточной статистической информации об успешности программ управленческих воздействий или отдельных управленческих решений[2].

Производственное предприятие в целом можно рассматривать как активную социально-экономическую систему[3]. Тогда задача управления сводится к выбору такого действия, которое имеет максимальную степень принадлежности нечеткому решению. Другими словами, надо найти такое x^*, что

$$x^* \in \sup_{x \in \tilde{A}} \mu_{\tilde{a}}(x, \tilde{a}(x)) = \{ x \in \tilde{A} \mid \forall x' \in \tilde{A}\ \mu_{\tilde{a}}(x, \tilde{a}(x)) \geq \mu_{\tilde{a}}(x', \tilde{a}(x'))\}.$$

Информация о состоянии предприятия, если будет введено некоторое управленческое воздействие, должна быть доведена до руководства предприятия (субъекта управления). Степень достоверности этой информации определяется контрольными процедурами, в общем случае — системой внутреннего контроля. С помощью некоторой контрольной процедуры k, такой, что $k \in \tilde{A}$, получаем канал обратной связи.

Информация о состоянии предприятия ($y' \in Y$) связана с контрольной процедурой нечетким отображением $\tilde{u}: X \to Y$ с функцией принадлежности $\delta_{\tilde{u}}(k, y')$, где $k \in \tilde{A}$, а $y' \in Y$.

Когда $\delta_{\tilde{u}}(k, y') = 1$, информация точная, и с уверенностью можно утверждать, что y' — это то состояние предприятия, которое осуществится, если выбрать воздействие x. Если $\mu_{\tilde{\sigma}}(x, y) = 1$, то $y' = y$. В случае четкого отображения, когда достоверно известно, что при выборе действия $x \in \tilde{A}$ состояние системы будет в определенный момент $y \in Y$. Этот результат получен с помощью контрольной процедуры $k \in \tilde{A}$, а информация об этом будет доведена до руководства предприятия *(см. рисунок).*

---

[1] **Эбелл Д.** Стратегические окна. Классика маркетинга: Сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Сост.: Б. М. Энис и др.; (под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. Т. Виноградовой и др.). СПб.: Питер, 2001. С. 350–359.

[2] **Акимов В. А., Балашов В. Г., Заложнев А. Ю.** Метод нечеткого критического пути. // Управление большими системами. М.: ИПУ РАН, 2003. Т. 3. С. 5–10.

[3] **Новиков Д. А., Петраков С. Н.** Курс теории активных систем. М.: Синтег, 1999. 104 с.

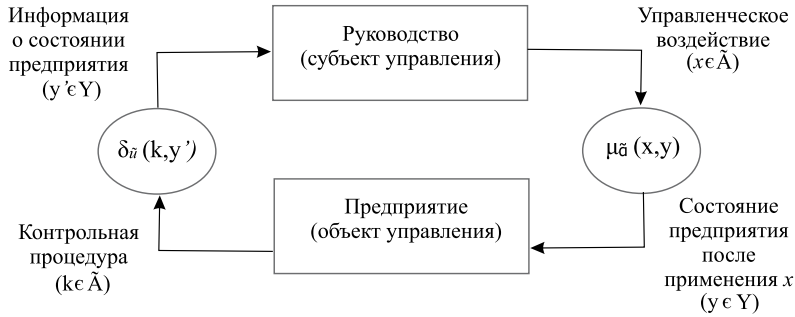


Схема информационных потоков при управлении предприятием

Таким образом, предложена концептуальная модель процесса управления производственным предприятием в условиях нечеткой информации. Проанализированы функции управления уровнем риска и механизмы реализации функции контроля, определена ее роль и взаимосвязь с функциями управления уровнем риска. С помощью инструментов нечеткой логики в концептуальной модели отражена специфика каналов обратной связи в социально-экономических системах.

УДК 658.5(574)

С. Ж. Ибраимова
к.э.н., доцент, заведующий кафедрой
кафедра «Финансы»
Государственный университет им. Шакарима
Семей, Республика Казахстан
E-mail: saule-masalimova@mail.ru

Подходы, методы и критерии оценки качества

Аннотация. Рассмотрены принципы, методы и критерии оценки качества управления, способствующие увеличению прозрачности, эффективности и конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: анализ, деятельность, качество, конкурентоспособность, моделирование, модель управления, оценка, результативность, сопоставление, сравнение, управленческие решения, финансовый показатель, эффективность.

S. Zh. Ibraimova
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department
Department of Finance
Shakarim State University
Semey, Republic of Kazakhstan
E-mail: saule-masalimova@mail.ru

The approaches, methods and criteria for assessing the quality of management of organization

Abstract. The principles, methods and criteria for assessing the quality of management, contributing increased transparency, efficiency and competitiveness of the company are described.

Keywords: analysis, activities, quality, competitiveness, modeling, management model, assessment, potency, comparison, compare, management decisions, financial performance, efficiency.

Необходимость оценки качества управления обусловлена тем, что оно выступает главным условием, определяющим текущее состояние и перспективы развития компании. Цель оценки качества управления заключается в выявлении того, насколько характеристики выбранной модели управления организацией отвечают требованиям эффективности и конкурентоспособности. Для этого оценивается содержание деятельности и устанавливается степень рациональности выбранных подходов к решению проблем управления с позиций выработки эффективных реакций на изменения среды, способствующих укреплению позиций компании на рынке, повышению уровня функциональной и структурной организованности системы, совершенствованию механизмов самоорганизации.

В большинстве случаев анализ качества управления ассоциируется с кризисным положением компании, так как стандартный анализ финансовых коэффициентов позволяет выявить существенные отклонения от нормального состояния. Другой распространенный случай — принятие решений о прямых инвестициях. Большинство профессиональных инвесторов (в первую очередь, венчурные инвестиционные фонды), прежде чем профинансировать какой-либо проект, проводят проверку должной добросовестности (due diligence) компании-реципиента и впоследствии тщательно следят за эффективностью использования своих инвестиций.

Отдельно стоит отметить проведение оценки качества управления компаниями, внедрившими стандарты менеджмента качества ISO, в соответствии с которыми следует регулярно проводить мониторинг системы качества менеджмента.

Качество управления представляет собой объективно существующую категорию, отражающую реальные свойства управленческой деятельности и обусловленную ее направленностью, способами осуществления, взаимосвязью с другими видами деятельности. Исходя из этого, можно сформулировать следующие наиболее важные принципы оценки качества управления организацией:

- комплексность оценок качества;
- сочетание количественного и качественного анализа;
- совмещение объективных и субъективных оценок;
- сочетание внутреннего и внешнего оценивания качества;
- непрерывность осуществления оценок качества.

Комплексность оценок качества. Суждение о качестве управления должно быть многосторонним, учитывать разные признаки и свойства, выражающие отдельные стороны качества. Поскольку качество управления представляет синтетическое понятие, не сводимое к единому универсальному критерию, то в идеале система оценивания качества должна быть многокритериальной. Локальные признаки и критерии дают представление только об определенных сторонах качества управления, тогда как наиболее полное заключение о качестве можно сделать лишь на основе систематизированной совокупности признаков, характеризующих все основные компоненты анализируемых управленческих процессов.

Сочетание количественного и качественного анализа. При определении качества управления в организации необходимо применять и совмещать количественные и качественные методы оценки. Качественные методы анализа опираются на использование эвристических оценок, обычно применяемых экспертами на основе опыта, интуиции, сравнений. Качественный анализ проводится посредством процедур, алгоритм которых не зафиксирован заранее, то есть содержание этих процедур не регламентировано.

Количественные методы анализа осуществляются посредством применения расчетно-вычислительных процедур и установления целевых критериев в числовой форме. Количественные оценки могут быть и результатом качественного метода, если на завершающей стадии качественного анализа экспертным путем устанавливается числовая оценка (например, балл, коэффициент, прогнозное значение) качественной характеристики.

Следует отметить, что разделение методов анализа на количественные и качественные не абсолютно, между ними трудно провести границу. Наблюдается тенденция к расширению полукачественных оценок и порядковых, ранговых интервальных критериев, которые, по сути, представляют смешанные количественно-качественные измерители. Использование таких оценок само по себе свидетельствует в пользу сочетания количественного и качественного анализа.

Совмещение объективных и субъективных оценок. Анализ качества управления следует осуществлять с помощью как субъективных оценок, выражающих суждения руководителей, специалистов, так и объективных оценок, определяемых на основе информации и алгоритмов, не зависящих от суждений отдельных лиц. Субъективное оценивание необходимо

и неизбежно, так как оно позволяет учесть индивидуальные мнения квалифицированных специалистов, лучше всего разбирающихся в данном вопросе. Вместе с тем субъективный анализ способен привносить элемент сознательного или неосознанного искажения оценок в связи с предвзятостью мнения и личной заинтересованностью субъекта, анализирующего качество.

Объективное оценивание избавлено от искусственного смещения и искажения, но и ему также свойственны явные недостатки. Объективность, точнее объективизация, достигаемая ценой использования только количественной информации и расчетных процедур, резко ограничивает возможности учета тех важнейших элементов качества, которые не поддаются прямому измерению и расчету.

Сочетание внутреннего и внешнего оценивания качества. Внутренними, наиболее характерными для управленческой деятельности ввиду ее творческого характера называются оценки качества, осуществляемые самими исполнителями — сотрудниками компании. Внешними считаются оценки качества со стороны инвесторов, научных организаций, инвестиционных банков и т. д.

Непрерывность осуществления оценок качества. Оценивание качества управления должно быть непрерывным, присутствовать на всех этапах управленческой деятельности. Чем ближе к завершению находятся разработка плана действий и подготовка решения, тем сложнее вносить в них кардинальные изменения, направленные на повышение качества.

К наиболее распространенным методам установления качества относится сравнение оцениваемого предмета с другим, принимаемым за базу сравнения. Как уже отмечалось, применительно к управленческой деятельности трудно выбрать базу сравнения, так как отсутствуют эталоны, на которые надо равняться и по результатам сравнения с которыми можно было бы четко устанавливать уровень качества. Анализ научных материалов по данной теме позволяет выделить несколько видов баз сравнения, с помощью которых можно выявить качество управленческой деятельности и ее результатов на основе сравнительного сопоставительного анализа с определенной степенью условности.

Методы оценки качества управленческой деятельности включают:

- метод статистических сопоставлений;
- метод сопоставления запланированных и реальных результатов;
- метод сравнения с результатами экономико-математического моделирования деятельности компании;
- метод сравнения с уровнем мировых достижений (бенчмаркинг);
- метод вариантных сопоставлений.

После определения наиболее подходящего метода для оценки качества управления в компании (в зависимости от целей оценки, масштабов компании, возможностей оценщика, трудовых ресурсов и т. д.) следующим этапом является выбор критериев оценки качества.

Критерий качества представляет собой показатель, характеризующий качественные свойства управленческой деятельности и позволяющий сформировать суждение о ее качестве. Можно выделить две группы критериев, позволяющих судить о качестве управления.

- Целевые критерии характеризуют направленность управления на решение финансово-экономических проблем, стоящих перед компанией. Они одновременно отражают результативность управ-

ления, то есть меру, в которой управленческие решения способны обеспечить достижение поставленных целей.

- Критерии качества методов и организации управления характеризуют результативность управления. Сложность применения обусловлена неочевидностью получения желаемых итогов в процессе выработки управленческих решений и осуществления управления. Критерии этого вида позволяют оценить совершенство способов, методов, технологии осуществления управленческих работ, подготовки решений, разработки планов, программ и других форм управленческих документов.

Практика показывает, что наличие качественной системы корпоративного управления в большинстве случаев становится основой для улучшения финансовых показателей, повышения качества управленческих решений и получения целого ряда других преимуществ. Повышение качества корпоративного управления способствует увеличению прозрачности компании, более доступной становится информация о финансовых результатах ее деятельности и управленческих процессах, что положительно влияет на субъективное восприятие инвесторами рискованности вложений в данную компанию.

Литература

1. **Баффет У.** Об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

2. **Ликерман Э.** Оценка эффективности: пять ошибок // Harvard Business Review. Россия. 2009. №12 (54). С. 66–71.

3. **Разумов И. В.** Качество менеджмента и инвестиционная привлекательность промышленных предприятий // Финансы и кредит. 2007. № 20. С. 13–19.

УДК 658.56

Е. Ю. Плешакова
д.э.н., профессор
кафедра «Менеджмент организации»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: e_pleshakova@list.ru

Патологии менеджмента современных организаций

Аннотация. Представлена расширенная классификация патологий менеджмента, приводится система шкал для оценки уровня патологичности менеджмента, ставится вопрос об интерпретации результатов оценки уровня патологичности менеджмента. Построение «профиля патологичности менеджмента» наглядно определяет, какие патологии присущи и насколько ярко выражены. Приведены результаты исследования более 300 отечественных и зарубежных компаний: выявлены наиболее распространенные на практике патологии менеджмента, самые «патологичные» и «непатологичные» организации. Открытым остается вопрос об эталонных значениях патологичности менеджмента, определение интегрированного показателя и подходов к интерпретации их количественной оценки.

Ключевые слова: антиинновационное поведение, аппаратный прессинг, бессубъектность, бюрократическая инновация, интегрированный показатель, количественная оценка, легизм, патологии менеджмента, «профиль» патологичности менеджмента.

E. Yu. Pleshakova
Doctor of Economics, Professor
Department of Business Management
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: e_pleshakova@list.ru

Pathologies management of modern organization

Abstract. In extended classification of pathology management system is a scale for assessing the level of pathological management, the interpretation of the results of assessing the level of pathological management is discussed. The construction of "pathological Profile Management" allows visually determine which diseases as pronounced. The results of studies of more than 300 domestic and foreign companies: the most common found in the practice of pathology management, as well as the most "pathological" and "non pathological" organizations. It remains an open question about the reference values of pathological management, as well as the definition of the indicator and integrated approaches to the interpretation of quantifying.

Keywords: anti-innovative behavior, hard pressure, subjectless, bureaucratic innovation, integrated index, quantitative evaluation, legalism, pathologies management, "profile" pathological management.

Организационная патология определяется А. И. Пригожиным как причина устойчивого «целенедостижения»[1]. Это значит, что организация, имеющая

[1] **Пригожин А. И.** Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

цель, обладает некоторым недостатком, который не позволяет достигать этой цели несмотря на усилия менеджмента[1].

В соавторстве с проф. А. Н. Цветковым нами сформирован открытый перечень патологий менеджмента и шкалы, по которым можно анализировать состояние менеджмента в конкретной организации, а при условии построения интегрированного показателя — оценивать и уровень патологичности менеджмента[2]. Оценив наличие и уровень организационных патологий в конкретной организации, можно сделать вывод о степени патологичности менеджмента.

Перечень патологий менеджмента с их элементарной систематизацией составлен на основе трудов А. И. Пригожина и выглядит следующим образом:

- **приверженность патернализму** — допущение менеджментом проявления самостоятельности сотрудников;
- **господство структуры над функцией** — отвлечение подразделений, занятых выполнением основной функции, от работы управленческими подразделениями (производство продукции и услуг);
- **автаркия подразделений** — ориентированность подразделения на цели организации, а не на свои, локальные цели;
- **несовместимость личности с функцией** — убежденность сотрудников организации в том, что «добиться успеха» значит «получить вышестоящую должность»;
- **конфликт с переходом на личности** — возможность менеджеров управлять конфликтами в организации;
- **управленческая алчность** — склонность менеджеров делегировать свои полномочия подчиненным;
- **угроза статусу** — эффективность в организации командной работы;
- **информационная фобия** — боязнь высших менеджеров раскрыть информацию перед своими заместителями, участниками команды;
- **бессубъектность** — готовность сотрудников организации выполнять возложенные на них обязанности;
- **бюрократическая инновация** — адекватность реакции менеджмента на реальные изменения;
- **преобладание личных отношений над служебными** — предпочтительность личных отношений между сотрудниками в служебных взаимоотношениях;
- **дублирование организационного порядка** — дублирование менеджерами ими же установленного организационного порядка;
- **игнорирование организационного порядка** — нарушение менеджерами субординации;

---

[1] **Цветков А. Н.** Оценка патологичности менеджмента // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. 2013. Вып. 1(60). С. 95–101.

[2] **Плешакова Е. Ю.** Методы оценки системы менеджмента организации // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції до 20-річчя кафедри менеджменту. 2012. С. 149–151; **Плешакова Е. Ю.** Патологии менеджмента в стратегическом управлении организации // Формування ринкової економік: Избірник наукових праць: У 2 ч. Київський національний економичний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2012. С. 540–549.

- **демотивирующий стиль руководства** — превалирование наказания над поощрениями;
- **аппаратный прессинг при принятии решений** — вмешательство личного аппарата менеджеров в процесс принятия решений;
- **приверженность пассивному риску** — несклонность менеджера «упускать выгоду», то есть отказываться от изменений, сохраняя все как есть;
- **приверженность количественному росту** — ориентация менеджмента организации на качественный рост;
- **гиперинновационность** — чрезмерное увлечение инновациями;
- **антиинновационное поведение** — негативное отношение к инновациям;
- **легизм** — создание нормативными документами организации возможности для позитивного развития[1].

По каждой патологии разработана шкала по четырем градациям (1 — наихудшее положение; 4 — наилучшее положение) для оценки состояния менеджмента организации относительно данной патологии.

По результатам управленческого анализа для наглядности составляется «профиль» патологичности менеджмента организации в текущем периоде, как правило, это ломаная линия. Идеальный гипотетический «профиль» патологичности менеджмента организации (минимальная патологичность) — прямая линия, смещенная к наилучшему положению (градация 4). К такому состоянию должен стремиться менеджмент современной организации.

В настоящее время при нашем содействии сформирована база за 2011–2015 годы, включающая более 300 обследованных по предложенной методике предприятий и организаций сферы материального производства и сферы услуг, расположенных и функционирующих как в Российской Федерации, так и за ее пределами. Обследование проводилось с помощью социологических методов: интервьюирования, анкетирования различных категорий работников, наблюдений и др.

По результатам обработки накопленных данных можно сделать следующие выводы. Самыми патологичными, с точки зрения менеджмента, являются предприятия строительного комплекса, промышленные предприятия, созданные до 2000 года и государственные научно-исследовательские институты (СПб НИИФ). Меньше всего патологий менеджмента в организациях, созданных после 2000 года в сферах телекоммуникаций («МТС»), IT-технологий, автомобилестроения с иностранным участием («Хендэ Мотор Мануфактуринг»), а также на некоторых предприятиях сферы услуг. Преобладание патологий менеджмента в крайне негативном проявлении (значение 1)[2] представлены в *таблице 1*. Отсутствие патологий менеджмента (значение 4)[3] представлено в *таблице 2:*

[1] **Плешакова Е. Ю.** Методы оценки системы менеджмента организации // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції до 20-річчя кафедри менеджменту. 2012. С. 149–151.
[2] Там же; **Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю.** Анализ патологий менеджмента на стадиях жизненного цикла организации // Учет. Анализ. Аудит. 2015. №5. С. 27–37.
[3] Там же.

Таблица 1
Патологии менеджмента в современных компаниях

Патология	Описание	Количество компаний	
		абс., ед.	отн.,%
Легизм	Нормативные документы создаются с целью их неоднозначного толкования	166	55
Бессубъектность	В организации невозможно понять, кто за что отвечает и к кому обращаться	161	53
Аппаратный прессинг при принятии решений	Аппарат полностью выходит из-под контроля и активно лоббирует принятие решений	152	50

Таблица 2
Патологии менеджмента в современных компаниях

Патология	Описание	Количество компаний	
		абс., ед.	отн.,%
Антиинновационное поведение	Инновации воспринимаются как возможности развития	159	52
Бюрократическая инновация	В ситуации, когда нужны изменения, предпринимаются реальные меры	105	35

В перспективе база данных будет расширяться, что позволит проводить дальнейшие исследования патологий менеджмента организации в динамике, с разделением компаний по масштабу бизнеса и ряду других параметров, например по доходности, развитию филиальной сети, государственному и иностранному участию и др.

Открытым пока остается вопрос об интерпретации результатов оценки патологичности менеджмента. Для этого могут быть использованы известные инструменты.

- Интегральный показатель на основе свертки 20 показателей по патологиям в результате дает некую количественную характеристику, выраженную, например, в баллах. Если воспользоваться *табл. 2* и оценить значения градаций от 4 (наилучшее) до 1 (наихудшее), то патологичность менеджмента будет колебаться от 20 (минимальное значение) до 80 (максимальное значение).
- Лепестковая диаграмма, показывающая профиль патологичности и позволяющая определить, какие патологии насколько ярко выражены.

Открытым остается также вопрос об эталонных значениях патологичности менеджмента, поскольку 80 баллов (отсутствие патологичности) не может быть эталоном. Очевидно, что в менеджменте любой организации присутствует какой-то уровень патологичности[1].

[1] **Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю.** Анализ патологий менеджмента на стадиях жизненного цикла организации // Учет. Анализ. Аудит. 2015. №5. С. 27–37.

УДК 336

Э. А. Смирнов
д.э.н., профессор
кафедра «Управление в международном бизнесе и индустрии туризма»
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: eduard.moscow@yandex.ru

Качество и эффективность государственных решений[1]

Аннотация. Разработана организационная модель государственного решения. Предложены структурный, технологический и системный подходы для формирования государственных решений. Сформировано представление о ведущей роли качества в процессе управления эффективностью. Разработан набор критериев оценки качества государственных решений.

Ключевые слова: аудит, государственное решение, качество, критерии качества, система, управление, эффективность.

E. A. Smirnov
Doctor of Economics, Professor
Department of Management in International Business and the Tourism Industry
State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: eduard.moscow@yandex.ru

Quality and efficiency of the state decisions

Abstract. The organizational model of state decision is developed. Structural, technological and systemic approaches for the formation of state decisions are proposed. A view is formed about the leading role of quality in the performance management process. a set of criteria for assessing the quality of state decisions is developed.

Keywords: audit, state decision, quality, quality criteria, system, management, efficiency.

Государственные решения являются основой государственного управления. Государственные решения — это результат целенаправленной мыслительной деятельности органов государственной власти, направленный на реализацию потребностей и интересов человека, государства и общества приемлемым образом. Эти решения в ряде случаев не разрешают имеющихся проблем из-за наличия в текстах действий:

- не отвечающих существующим нормативно-правовым актам,
- являющихся результатами неэффективной деятельности органов государственного управления,
- вызывающих негативные последствия на отдельных уровнях экономической иерархии,
- не позволяющих наиболее полно реализовать потребности и интересы конечных пользователей[2].

В Государственном университете управления разработаны и совершенствуются современные технологии разработки и реализации государствен-

[1] Работа проводится в рамках темы НИР на 2011–2015 гг. «Институциональная платформа для подготовки и реализации эффективных государственных решений».

[2] **Литвинцев В. В.** Методологические подходы к классификации нарушений и неэффективной деятельности // Вестник АКСОР. 2015. № 4 (36). URL: http://vestnikaksor.ru/?p=217.

ных решений. Предлагается методология, при применении которой было бы легче понять и исполнить разработанные или принятые государственные решения. С помощью предлагаемой методологии и под постоянным контролем с помощью аудита по разработанным показателям могут быть достигнуты необходимое качество и эффективность решений.

Государственные решения. С позиции структурного подхода государственные решения находятся в классификационном ряду решений, определяемых субъектом решения:

- межгосударственные решения,
- государственные решения,
- решения коммерческих и некоммерческих организаций,
- решения индивида.

С позиций технологического подхода все решения, находящиеся в этом ряду, называются конкретными решениями. С позиции системного подхода каждое конкретное решение должно состоять из набора общих решений: технических, управленческих, биологических и решений для третьих лиц. Таким образом, текст государственного решения должен включать пункты общих решений.

Объектами технических решений являются неодушевленные процессы или явления, например ресурсы, технология, информация и др. Объектами управленческих решений являются непосредственно подчиненные люди и структуры. Объектами биологических решений являются элементы флоры и фауны, например здоровье человека, экология и др. Объектами решений для третьих лиц являются люди и структуры, не находящиеся в непосредственном подчинении, например население, избиратели, международные или общественные организации и др.

Потребителями решений являются люди или организации, добровольно оплачивающие услуги субъектов и объектов решений для обеспечения реализации своих потребностей и интересов.

Соотношение качества и эффективности. В научной литературе существует много подходов к трактовке соотношения эффективности и качества. Вопрос о том, что является причиной, а что следствием, имеет разные трактовки.

Выделяют три подхода:

- эффективность является частью качества;
- качество является частью эффективности;
- качество и эффективность независимы друг от друга.

Научная гипотеза: качество является ускорителем эффективности. При любом качестве эффективность может быть большой и малой. Увеличивающееся качество может увеличить динамику изменения эффективности, а низкое качество снизить динамику эффективности.

Мы рассматриваем два последовательных этапа формирования качества продукции:

- создание системы управления качеством в форме правил, стандартов и организации их взаимодействия и реализации;
- формирование локальных критериев оценки качества,

Создание системы управления качеством необходимо при осмыслении понятия качества для конкретной проблемы. Когда получено глубокое представление о критериях качества, формируют систему, обеспечивающую наилучшие значения качества решений.

Производство продукции (товара, услуг, информации и знаний) должно быть направлено на удовлетворение потребностей и интересов граждан. В этой связи качество решений должно иметь высший приоритет относительно эффективности. Эффективность — это результат всех усилий по формированию качества. Как правило, эффективность имеет экономический характер. Различные виды эффективности (социально-психологическая, технологическая, организационная и др.) должны приводить к экономической эффективности.

Качество рассматривается на двух уровнях:

- на уровне индивида оно субъективно воспринимается индивидом;
- на уровне общества качество воспринимается объективно.

Улучшение качества требует увеличения затрат. Последнее должно сформировать необходимый набор ресурсов для удовлетворения заявленных потребностей и интересов потребителей. Дополнительные затраты должны быть направлены на то, чтобы удовлетворить большее количество потребителей. Таким образом, результаты будут лучше, повысится эффективность.

При формировании высокого качества продукции увеличивается диапазон достижимой эффективности. Если представить в виде графика, то это будет гиперболическая функция зависимости эффективности от качества. С увеличением уровня качества результаты будут увеличиваться, также будут увеличиваться затраты. Качество, как правило, должно увеличиваться быстрее, чем затраты.

При увеличении уровня качества выше будет и результат. Более высокий уровень качества характеризуется большими возможностями роста. Вывод: качество является основой эффективности.

Структурный аудит государственных решений. Аудит — это контроль на базе норм и стандартов состояния элементов какого-либо процесса или явления. Структурный аудит является составной частью системного аудита.

В Государственном университете управления разработан набор из 96 критериев оценки качества государственных решений. В данной статье приведена только часть критериев оценки качества государственных решений для индивида.

Набор включает наименование критерия, его значение и цифровой эквивалент качества по данному критерию. За высшее качество принимается оценка «1,0», за низшее — «0,0».

В первую группу «Качество формирования структуры» входят два критерия:

- качество структуры композиции текста (наличие информационной, констатирующей и постановляющей части);
- качество сопровождающих реквизитов (утверждение, согласование, подпись).

Во вторую группу «Качество текста» входят 12 критериев (актуальность, благозвучие, грамотность, графическое обрамление важных участков текста, использование стилистических приемов, насыщенность строки символами, легкость чтения, логичность текста, уровень образования, сложность текста, соотношение шрифта текста и расстояния просмотра, профессиональный подход).

В третью группу «Качество творческой части» входят 6 критериев (эмоции, гармония, креативность контента, оригинальность, ассоциативность, соответствие миру человека).

Формирование критериев оценки качества государственных решений входит в систему нового научного направления — конституционный аудит. Большое место в конституционном аудите занимают вопросы учета и контроля

социально-психологических и биологических элементов, влияющих на восприятие, понимание и надлежащее исполнение государственных решений. Профессор С. М. Шахрай отмечает: «Международная организация высших органов аудита (ИНТОСАИ), которая была создана в 1953 году, объединяет сегодня счетные палаты 186 государств. На основе оценок и выводов аудиторов не только министры, но и целые правительства могут быть отправлены в отставку. Так не раз происходило в Соединенных Штатах Америки, в Великобритании, в других государствах»[1].

Выводы. Качество решений является основой эффективности. Разработанные критерии качества могут помочь разработчикам государственных решений и их аудиторам. Система управления качеством государственных решений органично входит в систему конституционного аудита.

[1] **Шахрай С. М.** Государственный аудит: введение в специальность // Высшая школа государственного аудита. URL: http://audit.msu.ru/.

УДК 658

Ю. И. Растова
д.э.н., профессор
кафедра «Менеджмент организации»
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: rastova.yu@unecon.ru

Бенчмаркинг как инструмент эффективного управления инновационной деятельностью

Аннотация. Систематизированы актуальные направления и раскрыта сущность эффективности организационных инноваций, подчеркнуто значение формализации их результатов. Показано, что оценка посредством бенчмаркинга степени формализации и соответствия лучшим деловым практикам процессов и результатов организационных инноваций дает основания судить об эффективности инновационной деятельности в компании.

Ключевые слова: бенчмаркинг, инновационная деятельность, организационные инновации, эффективность.

Yu. I. Rastova
Doctor of Economics, Professor
Department of Business Management
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: rastova.yu@unecon.ru

The investment climate in the region of innovation

Abstract. The current trends are systematized, the essence of the effectiveness of organizational innovation is revealed, the importance of formalizing the results are stressed. It is shown that the assessment of the degree of formalization through benchmarking and compliance with best business practices processes and outcomes of organizational innovation give grounds to judge the effectiveness of innovation in the company.

Keywords: benchmarking, innovation activities, organizational innovation, efficiency.

Организационные инновации заключаются во внедрении новых организационных методов в деловую практику, организацию рабочих мест или внешние связи компании[1]. Причем это внедрение не просто организационных методов, которые ранее не использовались компанией, но тех из них, которые соответствуют стратегическим решениям руководства[2]. Сами по себе управленческие стратегии не являются инновациями, последние подразумевают именно результаты их реализации[3].

Эффективность организационных инноваций заключается:

[1] **Руководство** Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. / Пер. с англ.; ОСЭР и Евростат. 3-е изд. М.: ЦИСН, 2010. 117 с. С. 21.
[2] **Коваленко Б. Б.** Институциональные основы государственного регулирования корпоративных структур в условиях трансформации хозяйственной системы: Дис. … д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб., 2005. 467 с
[3] **Масино Н. Н., Растов М. А.** Стратегическая карта инновационного развития как инструмент интеллектуальной системы стратегического управления // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 2. С. 97–102.

- в сокращении административных расходов или оперативных затрат за счет совершенствования порядка выполнения работ, облегчения циркуляции знаний внутри компании;
- в повышении деловой активности и удовлетворенности сотрудников за счет распределения ответственности и права принятия решений при организации и согласовании различных рабочих процессов внутри подразделений фирмы и во взаимодействии этих подразделений, а также иного структурирования работ;
- в использовании внешних результатов исследований и разработок, аутсорсинга на основе новых способов организации взаимоотношений с другими компаниями и государственными организациями.

На сегодняшний день определились следующие направления организационных инноваций:

- системная информатизация и автоматизация производственных и бизнес-процессов;
- развитие системы управления знаниями;
- внедрение систем менеджмента качества;
- повышение операционной эффективности, распространение принципов бережливого производства;
- внедрение системы управления производственными активами на основе оценки технического состояния и рисков (особенно для инфраструктурных и добывающих компаний);
- внедрение системы управления жизненным циклом изделий (объектов) на основе современных цифровых технологий;
- совершенствование организационной структуры и бизнес-процессов, включая оптимизацию структуры производства и технологических цепочек, организацию производства по модели ключевых компетенций с передачей на аутсорсинг вспомогательных производственных и бизнес-процессов и выделением в спин-оффы имеющихся неключевых компетенций[1].

В качестве примера масштабных инноваций в управлении следует привести активное внедрение современных стандартов и совершенствование механизмов корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, которое с 2013 года проводится по инициативе Управления корпоративных технологий Росимущества. Унификация подходов и стандартов в области корпоративного управления коснулась:

- организации работы совета директоров, включая индивидуальную оценку деятельности членов совета директоров;
- организации проверочной деятельности ревизионных комиссий акционерных обществ с участием Российской Федерации, в том числе установления квалификационных требований, предъявляемых членам ревизионной комиссии;
- внедрения ключевых показателей эффективности (КПЭ) в государственных корпорациях, на государственных унитарных предприятиях, а также в хозяйственных обществах, в уставном

[1] Приоритетно для диверсифицированных продуктовых машиностроительных компаний. См.: **Кузнецов С. В., Растов М. А.** Инновационная деятельность компаний с государственным участием: стратегический контекст. СПб.: ГУФП, 2015. 171 с. С. 114–115.

капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50%;

- повышения качества органов управления и контроля в компаниях с государственным участием за счет привлечения независимых директоров и независимых экспертов с финансовой, бухгалтерской и аудиторской компетенциями;
- самооценки качества корпоративного управления;
- разработки долгосрочных программ развития стратегических компаний из перечня, утвержденного Указом Президента РФ от 4 августа 2004 г. № 1009.

Существенным признаком качества организационных инноваций является уровень формализации их процедур и результатов. С точки зрения процессного подхода, «каждая работа проводится в определенном процессе, определенным подразделением и по определенному документу»[1].

Принятие нового внутреннего документа оказывает существенное влияние на внутреннюю среду компании: деятельность подразделений меняется, для того чтобы последовательно и целенаправленно достигать поставленных целей. Происходят изменения организационно-управленческих и производственно-технологических процессов. Само решение о разработке документа предполагает определенные организационные действия по его подготовке и реализации.

ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» предусматривает пятибалльную систему оценки качества деятельности (процесса):

1 балл — когда в управлении объектом нет формализованного подхода, нет доказательств использования системного подхода, отсутствуют положительные результаты, имеются слабые или непредсказуемые результаты улучшений;

2 балла — когда реализуется подход, основанный на реакции на проблемы, проводятся системные корректировки, имеется минимум данных о наличии результатов улучшения;

3 балла — формализованный систематический подход, имеют место начальные систематические улучшения, есть данные о соответствии целей и результатах улучшения;

4 балла — постоянное улучшение объекта имеет особое значение для персонала, имеются хорошие результаты и постоянная тенденция к улучшению различных показателей;

5 баллов — данный объект — лучший в этой категории и с лучшими результатами, имеет место сильно интегрированный процесс улучшений, подтвержденный сравнением с аналогичным объектом.

Оценку эффективности инновационной деятельности можно получить, используя показатель степени соответствия организационных инноваций лучшим деловым практикам посредством систематического бенчмаркинга, то есть оценки, поиска и обучения на самых лучших примерах деятельности.

К лучшим практикам организационных инноваций относятся финансово-экономическая модель взаимодействия головной компании, дочерних и зависимых обществ, система бюджетирования, корпоративные программ обучения и т. д.[2]

---

[1] **Шадрин А. Д.** Менеджмент на основе международных стандартов. СПб. : Изд-во СЗТУ, 2008. 303 с.

[2] **Коваленко Б. Б.** Особенности корпоративной формы организации предпринимательства в России // Экономика. Налоги. Право. 2010. № 2. С. 4–13; **Кузнецов С. В., Растова Ю. И., Тютиков Ю. П.** Корпоративное управление: Учеб. пос. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. 259 с.

Обобщая лучшие практики в области совершенствования инновационной деятельности, можно выделить следующие целевые установки, обеспечивающие их документы и мероприятия:

- развитие системы управления инновационными проектами:
    * регламенты формирования целевых научно-технических программ, регламенты управления стратегическими НИОКР, положение об отборе инновационных проектов;
    * система проектного управления, система оценки коммерческой эффективности инновационных проектов;
- развитие системы управления объектами интеллектуальной собственности и знаниями:
    * положения об интеллектуальной собственности, о коммерческой тайне; об изобретательской и патентно-лицензионной работе, о патентно-информационном сопровождении НИОКР, о стимулировании изобретательской деятельности;
    * инвентаризация и оценка существующих нематериальных активов;
    * стратегия создания и управления интеллектуальной собственностью;
    * бизнес-процессы, регламенты и критерии управления портфелем и коммерциализации интеллектуальной собственности;
    * меры по устранению нарушений прав компании на интеллектуальную собственность и по взысканию возможных компенсаций;
    * мониторинг деятельности конкурирующих компаний в области получения охранных документов на интеллектуальную собственность;
    * программа управления знаниями с информационной поддержкой;
    * система внутрикорпоративного трансферта научно-технических разработок и мотивации их внедрения;
- мотивация персонала к инновационной деятельности:
    * система оценки научных коллективов, аттестации управленческого и научного персонала и на ее основе система оплаты труда и стимулирования;
    * финансово-экономические и организационные схемы формирования целевого фонда поддержки развития научных коллективов;
    * документы, регламентирующие систему премирования сотрудников в увязке с достижением ключевых показателей эффективности;
    * корпоративная база данных по сбору, структуризации и анализу инновационных решений;
    * программы обучения в области инновационной деятельности;

- развитие системы прогнозирования научно-технологического развития:
    * организация научно-технических советов в дочерних и зависимых обществах;
    * единая технологическая политика;
    * документы, описывающие направления технологического развития компании (технологические дорожные карты, концепции, программы);
    * система непрерывного технологического бенчмаркинга технологий[1].

[1] **Растов М. А.** Совершенствование деятельности компаний с государственным участием на основе программ инновационного развития: Дис. ... канд. экон. наук / Институт проблем региональной экономики РАН. СПб., 2015. 182 с. С. 105–107.

УДК 331.103.5+001.895

Р. А. Долженко
к.э.н., доцент
кафедра стратегического маркетинга
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Москва, Российская Федерация
E-mail: snurk17@gmail.com

Экономическая эффективность использования новых форм трудовых отношений в организации[1]

Аннотация. Нестандартные формы трудовых отношений прочно занимают место в арсенале методов, используемых отечественными организациями. К новым формам трудовых отношений можно отнести аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, фрилансинг. Цель работы — определить возможности оценки экономической эффективности использования новых форм трудовых отношений в организации. Для этого необходимо рассмотреть их сущность, определить показатели для оценки экономической эффективности их внедрения и использования в организации.

Ключевые слова: аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, новая форма трудовых отношений, показатель, система трудовых отношений, фрилансинг, чистая приведенная стоимость. экономическая эффективность.

R. A. Dolzhenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Strategic Marketing
National Research University Higher School of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: snurk17@gmail.com

Economic efficiency of implementation and using the new forms of labor relations in the organization

Abstract. Non-standard forms of employment firmly occupy a place in the arsenal of methods used by organizations. Outsourcing, insourcing, crowdsourcing, freelancing can be attributed among the new forms of industrial relations. The objective of study was to determine the possibility of assessing the cost-effectiveness of new forms of labor relations in the organization. For this, it is necessary to consider their essence and identify indicators for assess the economic efficiency of their implementation and using in the organization.

Keywords: outsourcing, insourcing, crowdsourcing, new form of labor relations, indicator, system of labor relations, freelancing, net present value, performance.

Введение

Переход к постиндустриальной стадии развития общества, глобализация, развитие технологий резко меняют набор форм взаимодействия работников и работодателей. Нестандартные формы трудовых отношений прочно занимают место в арсенале методов, используемых отечественными организациями. Однако многие компании отказываются от их использования, поскольку не могут оценить экономический эффект от трансформации взаимоотношений

[1] Выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет». Код проекта № 2014/2-752.

с работниками, настолько они влияют на все аспекты деятельности организации, резко выбиваются из общей, традиционной практики.

Ключевое достоинство новых форм трудовых отношений связано именно с тем экономическим эффектом, который может принести их использование для организации. Понимание этого факта, возможность спрогнозировать последствия применения нестандартных форм взаимодействия работников и работодателя позволят ускорить процесс институционализации новых форм трудовых отношений в отечественной практике. Именно этому направлению исследования и будет посвящена наша работа. Но прежде рассмотрим, что собой представляют новые формы трудовых отношений, какими вариантами они представлены.

Понятие новых форм трудовых отношений и их виды

В самом общем виде новые формы трудовых отношений следует понимать как комплекс изменений в экономических, социально-психологических, организационных взаимоотношениях, которые реализуются в процессе трудовой деятельности, получают распространение в практике, связаны с постоянным поиском направлений оптимизации трудовых отношений и нацелены на решение конкретных экономических задач, удовлетворение запросов субъектов труда, обеспечение высокого уровня и качества жизни человека, коллектива и общества в целом[1].

Один из трендов в развитии организации состоит в том, что в условиях высокой конкуренции и неопределенности она должна прикладывать все свои усилия к «ядру бизнеса» и отказываться от остальных функций. Прямой отказ практически невозможен, предполагается, что организация должна передать функции на сторону либо перераспределить внутри. Вместе с передачей функций осуществляется и трансформация отношений фирмы с исполнителями, работодателя с работниками. В случае с передачей функций за пределы организации можно использовать аутсорсинг, фрилансинг, краудсорсинг, если речь идет о перераспределении функций внутри организации — инсорсинг. Именно эти формы отношений работодателя с работниками мы и будем анализировать в нашей работе.

Аутсорсинг — передача заказчиком определенных функций сторонней организации (возможно, с передачей персонала, имущества и т. п.), выполнение которых будет осуществляться по стандартам, установленным заказчиком[2].

Фрилансинг — особый вид трудовых отношений, при котором профессионал высокой квалификации, не состоящий в штате организации и не включенный в традиционные трудовые отношения, самостоятельно реализует свои услуги на рынке различным клиентам, не являясь субподрядчиком единственного заказчика[3].

Краудсорсинг — технология передачи определенных производственных функций неопределенному кругу лиц, которые организованы через компьютерные сети для совместной деятельности, на основании публичной оферты[4].

Инсорсинг мы понимаем как передачу некоторых функций по особой методологии и технологии подразделению или отдельным работникам для реализации внутри организации. В таком случае подразделение/работники

---

[1] **Smith V.** New Forms of Work Organization // Annual Review of Sociology. 1997. №23. P. 315–339. P. 316.
[2] **Бравар Ж. Л., Морган Р.** Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых решений. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 260 с.
[3] **Стребков Д., Шевчук А.** Фрилансеры на российском рынке труда // Социологические исследования. 2010. № 2. С. 35–59.
[4] **Долженко Р. А.** Краудсорсинг — новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 5. С. 98–104.

дополнительно нагружаются функциями, которые им не свойственны, но за счет использования особых технологий (оптимизация, использование программного обеспечения и т. п.) их не перегружают функциями, труд исполнителей интенсифицируется за счет использования резервов ресурсов, которые есть в подразделении[1].

На практике границы между различными формами трудовых отношений начинают стираться, традиционная форма трудовых отношений и новые формы начинают представлять собой некую совокупность разнообразных способов взаимодействия субъектов труда[2]. Применительно к данной совокупности понятия «работодатель», «работники», «трудовые отношения» используются условно, поскольку по ряду критериев входящие в нее формы уже перестают соответствовать означаемым категориям, правильнее говорить о потребителе и поставщике услуг труда (либо заказчике и исполнителе услуг труда). Чтобы не усложнять восприятие текста, мы будем использовать традиционную терминологию.

С нашей точки зрения, именно работодатель является ключевым субъектом трудовых отношений, который определяет возможность внедрения новых форм в практику своей организации. В этих условиях актуальным становится вопрос оценки эффективности внедрения и использования новых форм трудовых отношений в компании.

Оценка эффективности использования новых форм трудовых отношений в организации

Использование новых форм трудовых отношений может быть идентифицировано как процесс (с позиций процессного подхода), как проект (с позиций реализуемого замысла или идеи оптимизации кадрового состава или корректировки отношений в системе «работодатель — работник»), как мероприятие (связанное с модернизацией и оптимизацией используемых ресурсов), а значит, его эффективность может быть оценена.

Теоретические аспекты эффективности в полной мере рассмотрены в работах исследователей[3], поскольку данная проблема является крайне актуальной для экономических отношений. Эффективность можно понять как «относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение»[4]. Таким образом, эффективность можно оценить через сопоставление издержек и полученного результата.

В научной практике накоплен достаточный багаж исследований в области оценки эффективности аутсорсинга[5], однако все рассмотренные нами подходы очень сильно отличаются друг от друга в связи с тем, что разработаны они для разных отраслей или видов аутсорсинга. Универсальных методик,

---

[1] **Долженко Р. А.** Оценка эффективности использования внутреннего инсорсинга в организации // Компетентность. 2014. № 8. С. 42–50.

[2] **Котляров И. Д.** Нестандартные формы занятости // Общество и экономика. 2015. №1–2. С. 203–218. С. 202.

[3] **Багирова А. П., Турсукова И. И.** Методические основы оценки эффективности использования заемного труда // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 36. С. 31–36. С. 42.

[4] **Современный** экономический словарь / Под ред. Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовского, Е. Б. Стародубцевой. М., 1998.

[5] **Котляров И. Д.** Оценка экономического эффекта от использования аутсорсинга в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2014. №3. С. 20–2; **Сосунова Л. А., Карпова Н. П.** Критерии оценки целесообразности аутсорсинга // Российское предпринимательство. 2011. № 3. Вып. 2 (180). С. 38–43; **Груничев Ю. А.** Оценка экономической эффективности аутсорсинга ИТ-услуг // Век качества. 2009. № 5. С. 54–56; **Долженко Р. А.** Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга // Труд и социальные отношения. 2013. № 12 (78). С. 60–74.

которые могли бы использовать любые компании, либо нет, либо они особо рьяно охраняются и не афишируются авторами.

В отечественных научно-исследовательских трудах эффективность краудсорсинга рассматривается лишь в нескольких работах[1]. Однако в силу специфики этой формы трудовых отношений в данных работах не рассмотрены стоимостные аспекты оценки эффекта от использования краудсорсинга, что значительно снижает применимость на практике выводов исследований в этой области.

Оценка эффективности использования фрилансеров в организации рассматривается лишь в одной англоязычной работе[2].

Инсорсинг во многих работах ошибочно причисляют к разновидности аутсорсинга, что в корне неверно, по этой причине нет работ по оценке именно его эффективности.

И наконец, в отечественных работах тема оценки эффективности использования заемного труда была подробно рассмотрена в трудах А. П. Багировой, И. И. Турсуковой[3], однако актуальность их исследования значительно снизилась в связи с законодательным запретом заемного труда.

Как результат, не разработаны даже универсальные критерии, которые должны лежать в основе методики оценки эффективности использования новых форм трудовых отношений. На наш взгляд, аутсорсинг, инсорсинг, фрилансинг и краудсорсинг объединены общими предпосылками возникновения, а значит, оценка экономического эффекта от их использования может опираться на общие принципы и в рамках единой методики.

Как известно, экономические результаты могут быть оценены с помощью различных показателей — от прибыли и рентабельности до объема выполненных работ. Ключевая цель использования новых форм трудовых отношений именно для работодателя заключается в экономии издержек, оптимизации деятельности работников, значит, именно стоимостные аспекты оценки эффективности должны лежать в ее основе.

Показателем эффективности внедрения новой формы трудовых отношений является чистая приведенная стоимость денежных потоков от возникновения дополнительного дохода, изменения операционных расходов и капитальных затрат, возникающих при переходе к новой форме трудовых отношений (аутсорсингу, фрилансингу, краудсорсингу, инсорсингу). Тогда критерием экономической эффективности внедрения и использования новой формы трудовых отношений будет положительная величина чистой приведенной стоимости за прогнозный период ($NPV>0$).

Заключение

Ключевое достоинство использования новых форм трудовых отношений в компании связано с тем экономическим эффектом, которые они могут обеспечить. Уменьшаются затраты организации на выполнение непрофильных функций. Нет необходимости держать в штате лишних сотрудников. Из организационной структуры исчезают целые подразделения. Организация получает возможность сконцентрировать все свои усилия на тех функциях

[1] **Москвичев А. А.** Оценка эффективности проектов, предусматривающих применение краудсорсинга (банковский сектор России) // Управление корпоративными финансами. 2013. № 4. С. 252–259; **Долженко Р. А.** Некоторые аспекты оценки эффективности использования краудсорсинга в организации // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 36 (387). С. 30–38.

[2] **Burke A., Cowling M.** The Use and Value of Freelancers: The Perspective of Managers // International Review of Entrepreneurship. 2015. Vol. 13, N 1. P. 7–20. P. 14.

[3] **Багирова А. П., Турсукова И. И.** Методические основы оценки эффективности использования заемного труда // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 36. С. 31–36.

или процессах, которые обеспечивают реализацию ценности клиентам, не распыляя имеющийся потенциал. В кратко- и среднесрочной перспективах использование новых форм трудовых отношений позволяет снизить финансовые издержки, а в долгосрочной — обеспечить прочные позиции на рынке за счет выпуска конкурентоспособной продукции и предоставления высококачественных услуг, формирующих достойный имидж организации.

Литература

1. **Багирова А. П., Турсукова И. И.** Методические основы оценки эффективности использования заемного труда // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 36. С. 31–36.
2. **Бравар Ж. Л., Морган Р.** Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых решений. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 260 с.
3. **Груничев Ю. А.** Оценка экономической эффективности аутсорсинга ИТ-услуг // Век качества. 2009. № 5. С. 54–56.
4. **Долженко Р. А.** Краудсорсинг — новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №5. С. 98–104.
5. **Долженко Р. А.** Некоторые аспекты оценки эффективности использования краудсорсинга в организации // Экономический анализ: теория и практика. 2014. №36(387). С. 30–38.
6. **Долженко Р. А.** Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга // Труд и социальные отношения. 2013. №12(78). С. 60–74.
7. **Долженко Р. А.** Оценка эффективности использования внутреннего инсорсинга в организации // Компетентность. 2014. №8. С. 42–50.
8. **Котляров И. Д.** Нестандартные формы занятости // Общество и экономика. 2015. №1-2. С. 203–218.
9. **Конягина М.Н.** Социально-экономическая эффективность как показатель корпоративной социальной ответственности банков // Вестник КГФЭИ. 2011. №1 (22). С. 66–73.
10. **Котляров И. Д.** Оценка экономического эффекта от использования аутсорсинга в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2014. №3. С. 20–23.
11. **Москвичев А. А.** Оценка эффективности проектов, предусматривающих применение краудсорсинга (банковский сектор России) // Управление корпоративными финансами. 2013. № 4. С. 252–259.
12. **Современный** экономический словарь / Под ред. Б. А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского, Е.Б. Стародубцевой. М., 1998.
13. **Сосунова Л. А., Карпова Н. П.** Критерии оценки целесообразности аутсорсинга // Российское предпринимательство. 2011. № 3. Вып. 2 (180). С. 38–43.
14. **Стребков Д., Шевчук А.** Фрилансеры на российском рынке труда // Социологические исследования. 2010. №2. С. 35–59.
15. **Burke A., Cowling M.** The Use and Value of Freelancers: The PerspectiveofManagers // InternationalReviewofEntrepreneurship. 2015. Vol. 13, N 1. P. 7–20.
16. **Smith V.** New Forms of Work Organization // Annual Review of Sociology. 1997. №23. P. 315–339.

УДК 338.1

Н. А. Харитонова
д.э.н., профессор
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: HaritonovaNF@fa.ru

Е. Н. Харитонова
д.э.н., профессор
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: EHaritonova@fa.ru

К. Б. Кунанбаева
аспирант
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kunanbaeva_kymbat@mail.ru

Оценка результативности хозяйствования градообразующих организаций черной металлургии[1]

Аннотация. Проведена оценка результативности хозяйствования градообразующих организаций черной металлургии с помощью сбалансированной системы показателей. Выявлены основные тенденции развития и проблемы градообразующих организаций черной металлургии.

Ключевые слова: градообразующая организация, моногород, система сбалансированных показателей, черная металлургия.

N. A. Kharitonova
Doctor of Economics, Professor
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: HaritonovaNF@fa.ru

E. N. Kharitonova
Doctor of Economics, Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: EHaritonova@fa.ru

K. B. Kunanbayeva
Post-graduate Student
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kunanbaeva_kymbat@mail.ru

Evaluation of the result of management of town-forming organizations of ferrous metallurgy

Abstract. The effectiveness of management of town-forming organizations of ferrous metallurgy assessed using a balanced scorecard. main tendencies of

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситета 2015 года.

development and problems of town-forming organizations of ferrous metallurgy are revealed.

Keywords: town-forming organization, single-industry town balanced scorecard, ferrous metallurgy.

На современном этапе развития российская промышленность испытывает влияние разнообразных неблагоприятных факторов, начиная от мирового финансово-экономического кризиса и заканчивая экономическими санкциями со стороны ряда западных стран. Особенно остро указанные проблемы проявляются в условиях функционирования монопрофильных муниципальных образований (моногородах), где действует одна или несколько градообразующих организаций, объединенных технологическим процессом и устойчивыми производственно-хозяйственными связями. В настоящее время в моногородах живут 15 млн чел., или 11% населения страны, в градообразующих организациях работает 1,3 млн чел. Там производится пятая часть общего объема промышленной продукции страны на сумму 7,1 трлн руб.[1]

Решение социально-экономических проблем моногородов неразрывно связано с необходимостью повышения результативности хозяйствования градообразующих организаций, функционирующих на территории монопрофильных муниципальных образований, а в случае необходимости — их финансового оздоровления. Со стороны государства монопрофильные муниципальные образования и градообразующие организации могут получить поддержку от Фонда развития моногородов (ФРМ), некоммерческой организации, созданной при поддержке «Внешэкономбанка». В декабре 2014 года между фондом и Минэкономразвития было заключено соглашение о предоставлении субсидии в размере 3 млрд руб., в 2015 году — 4,5 млрд руб. Предусмотрено выделение ФРМ по 10,8 млрд руб. в 2016 и 2017 годах. В целом, за 2014–2017 годы в ФРМ поступят 29,1 млрд руб.[2], которые должны быть израсходованы на финансирование инвестиционных проектов, связанных с развитием социально-производственной инфраструктуры моногородов, находящихся в непростом социально-экономическом положении.

Решению проблемы моногородов должно способствовать совершенствование системы государственного мониторинга их производственно-хозяйственной деятельности[3]. Действующая с 2015 года система предназначена для выявления рисков ухудшения социально-экономического положения моногородов[4], чтобы в случае необходимости организовать своевременную государственную поддержку. Следует подчеркнуть, что 15 из 67 показателей мониторинга отражают результаты хозяйствования градообразующих организаций, это косвенное подтверждение их статуса как точек экономического роста и регулятора социально-экономического положения монопрофильных муниципальных образований.

Дополнительным инструментом воздействия на муниципальную экономику может выступить экспресс-диагностика результативности функционирования градообразующих организаций, проводимая органами местного

[1] **Зыкова Г.** Город на миллиард. // Российская газета. 2015. 4 февр. URL: http://www.rg.ru/2015/02/05/mono.html.

[2] **Некоммерческая** организация «Фонд развития моногородов». URL: http://www.frmrus.ru/?page_id=2.

[3] **Распоряжение** Правительства Российской Федерации от 29 июля 2014 г. № 1389-р Перечень монопрофильных муниципальных образований (с изменениями и дополнениями от 16 апреля 2015 г. № 668-р) // Правительство Российской Федерации. URL: http://government.ru/media/files/41d4f68fb74d798eae71.pdf.

[4] **Минэкономразвития** запускает комплексный мониторинг моногородов // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/deposobeczone/2015011302.

самоуправления на регулярной основе. Она должна охватить не только финансовые индикаторы, но и экологические и социальные, поскольку градообразующая организация представляет собой сложную социально-экономическую систему. Изменения в одной из взаимосвязанных подсистем могут привести к серьезным, а иногда и необратимым последствиям для других ее компонентов.

Экспресс-диагностику предлагается осуществлять, используя известный инструмент стратегического менеджмента — сбалансированную систему показателей (ССП), предложенную американскими учеными[1] и получившую дальнейшее развитие в работах российских исследователей[2]. Выбор показателей в рамках каждой проекции развития градообразующей организации должен максимально учитывать специфику отрасли и особенности моногорода, что позволяет выявлять риски вероятного ухудшения результативности хозяйствования, обусловленные действием внешних и внутренних для хозяйствующего субъекта факторов. Показатели бизнес-системы градообразующей организации целесообразно выстраивать в рамках нескольких проекций *(табл. 1)*.

Таблица 1.
Компоненты бизнес-системы градообразующей организации

Основной компонент ССП	Основной компонент бизнес-системы
Проекция «Финансы»	Финансовая модель (структура затрат и доходов; схема финансовых потоков)
Проекция «Клиенты (маркетинг)»	Предложение ценности (продукты, услуги, комплексные решения). Клиенты (в том числе каналы продаж; механизм взаимодействия с клиентами; целевые группы клиентов)
Проекции «Внутренние бизнес-процессы»	Система создания ценности (в том числе модель кооперации с партнерами / поставщиками; инфраструктура; технологическая платформа; цепочки создания ценности и др.)
Проекция «Обучение и рост (персонал)»	Система создания конкурентоспособного персонала организации (в том числе модель профессиональной подготовки, набора, перемещения и высвобождения сотрудников организации)
Проекция «Экология»	Система охраны окружающей среды, принятая в организации (экологические инвестиции и текущие расходы, поддерживающие требуемое законодательством состояние природной среды, экологические платежи и штрафные санкции)
Проекция «Социальная ответственность»	Модель социально ответственной деятельности градообразующей организации, включая показатели, отражающие уровень социальной стабильности в моногороде

Выбор показателей (не более 10 в рамках каждой из проекций) осуществляется индивидуально для каждой градообразующей организации. При необходимости проведения диагностики в рамках организаций одной отрасли набор показателей должен быть унифицированным. С помощью балльной системы разрозненные, нередко противоречивые по тенденции показатели сводятся в интегральный индикатор как по отдельным проекци-

[1] **Каплан Р., Нортон Д.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.

[2] **Харитонова Н. А., Харитонова Е. Н.** Моделирование комплексной системы показателей деятельности металлургических предприятий // Бюллетень научно-технической информации ОАО «Центральный научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований черной металлургии». Приложение по экономике. 2005. 56 с.

ям, так и по всей совокупности исследуемых показателей. Возможно использование весовых коэффициентов, учитывающих значимость для конкретной градообразующей организации того или иного направления деятельности.

Проблемы, связанные с развитием градообразующих организаций, выявлены с использованием метода экспресс-диагностики на примере организаций черной металлургии *(табл. 2)* на основании данных их публичной годовой отчетности[1]. В общегосударственном перечне моногородов черная металлургия представлена 20 позициями, для 6 них мы провели экспресс-диагностику деятельности градообразующих организаций, функционирующих на данных территориях.

Таблица 2
Показатели экспресс-диагностики градообразующих организаций черной металлургии, в баллах

Проекция	Сводный показатель экспресс-диагностики			Относительная динамика показателей		
	2012	2013	2014	2013 к 2012	2014 к 2012	2014 к 2013
ОАО «Уральская Сталь»*						
Финансы	0,625	0,625	0,625	Б/изм.	Б/изм.	Б/изм.
Клиенты (маркетинг)	0,500	0,500	0,500	Б/изм.	Б/изм.	Б/изм.
Внутренние бизнес-процессы	0,555	0,555	0,555	Б/изм.	Б/изм.	Б/изм.
Обучение и рост (персонал)	0,428	0,714	0,571	Улучш.	Улучш.	Ухудш.
Экология	1,000	1,000	0,500	Б/изм.	Ухудш.	Ухудш.
Социальная ответственность	1,000	0,500	1,000	Ухудш.	Б/изм.	Улучш.
Итого (максимум 6 баллов)	***4,108***	***3,894***	***3,751***	***Ухудш.***	***Ухудш.***	***Ухудш.***
Сводный индикатор экспресс-диагностики	0,685	0,649	0,625	Ухудш.	Ухудш.	Ухудш.
ОАО «БМК»*						
Финансы	0,125	0,550	0,750	Улучш.	Улучш.	Улучш.
Клиенты (маркетинг)	0,250	0,550	0,750	Улучш.	Улучш.	Улучш.
Внутренние бизнес-процессы	0,667	0,444	0,556	Ухудш.	Ухудш.	Улучш.
Обучение и рост (персонал)	0,250	0,375	0,625	Улучш.	Улучш.	Улучш.
Экология	0,500	1,000	0,500	Улучш.	Б/изм.	Ухудш.
Социальная ответственность	1,000	1,000	0,500	Б/изм.	Ухудш.	Ухудш.
Итого (максимум 6 баллов)	***2,792***	***3,819***	***3,681***	***Улучш.***	***Улучш.***	***Ухудш.***
Сводный индикатор экспресс-диагностики	0,465	0,637	0,614	Улучш.	Ухудш.	Ухудш.
ОАО «ММК»**						
Финансы	0,250	0,500	0,500	Улучш.	Улучш.	Б/изм.
Клиенты (маркетинг)	0,250	0,500	1,000	Улучш.	Улучш.	Улучш.

[1] **Годовой** отчет ОАО «БМК» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Годовой** отчет ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Годовой** отчет ОАО «ЕВРАЗ НТМК» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Годовой** отчет ОАО «ММК» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Годовой** отчет ОАО «Уральская Сталь» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Годовой** отчет ПАО «Северсталь» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Финансовая** отчетность по РСБУ ОАО «БМК» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Финансовая** отчетность по РСБУ ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Финансовая** отчетность по РСБУ ОАО «ЕВРАЗ НТМК» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Финансовая** отчетность по РСБУ ОАО «ММК» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Финансовая** отчетность по РСБУ ОАО «Уральская Сталь» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы; **Финансовая** отчетность по РСБУ ПАО «Северсталь» за 2011, 2012, 2013, 2014 годы.

Таблица 2
Показатели экспресс-диагностики градообразующих организаций черной металлургии, в баллах *(продолжение)*

Проекция	Сводный показатель экспресс-диагностики			Относительная динамика показателей		
	2012	2013	2014	2013 к 2012	2014 к 2012	2014 к 2013
Обучение и рост (персонал)	0,714	0,714	0,714	Б/изм.	Б/изм.	Б/изм.
Внутренние бизнес-процессы	0,666	0,666	0,555	Б/изм	Ухудш.	Ухудш.
Экология	1,000	1,000	1,000	Б/изм.	Б/изм.	Б/изм.
Социальная ответственность	1,000	1,000	1,000	Б/изм.	Б/изм.	Б/изм.
Итого (максимум 6 баллов)	***3,880***	***4,380***	***4,769***	***Улучш.***	***Улучш.***	***Улучш.***
Сводный индикатор экспресс-диагностики	0,647	0,730	0,795	Улучш.	Улучш.	Улучш.
ОАО «ЕВРАЗ НТМК»***						
Финансы	0,666	0,333	0,666	Ухудш.	Б/изм.	Улучш.
Клиенты (маркетинг)	0,750	0,250	0,500	Ухудш.	Ухудш.	Улучш.
Внутренние бизнес-процессы	0,777	0,666	0,666	Ухудш.	Ухудш.	Б/изм.
Обучение и рост (персонал)	0,857	0,571	0,428	Ухудш.	Ухудш.	Ухудш.
Экология	1,000	0,500	0,500	Ухудш.	Ухудш.	Б/изм.
Социальная ответственность	1,000	0,500	1,000	Ухудш.	Б/изм.	Улучш.
Итого (максимум 6 баллов)	5,050	2,520	3,760	***Ухудш.***	***Ухудш.***	***Улучш.***
Сводный индикатор экспресс-диагностики	0,842	0,470	0,627	Ухудш.	Ухудш.	Улучш.
ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»***						
Финансы	0,750	0,375	0,625	Ухудш.	Ухудш.	Улучш.
Клиенты (маркетинг)	0,250	0,250	0,750	Б/изм.	Улучш.	Улучш.
Внутренние бизнес-процессы	0,666	0,555	0,777	Ухудш.	Улучш.	Улучш.
Обучение и рост (персонал)	0,571	0,428	0,571	Ухудш.	Б/изм.	Улучш.
Экология	1,000	1,000	0,500	Б/изм.	Ухудш.	Ухудш.
Социальная ответственность	1,000	0,666	1,000	Ухудш.	Б/изм.	Улучш.
Итого (максимум 6 баллов)	***4,237***	***3,274***	***4,223***	***Ухудш.***	***Улучш.***	***Улучш.***
Сводный индикатор экспресс-диагностики	0,706	0,546	0,704	Ухудш.	Ухудш[1]	Улучш.

* *Предприятие расположено в моногороде со сложным социально-экономическим положением.*
** *Предприятие расположено в моногороде, имеющем риски ухудшения социально-экономического положения.*
*** *Предприятие расположено в моногороде со стабильным социально-экономическим положением.*

Сводный индикатор экспресс-диагностики для ОАО «Уральская Сталь» имеет отрицательную динамику. В течение исследуемого периода градообразующая организация несла финансовые убытки; ее экономику поддерживали финансовые вложения от собственника — ОАО УК «Металлоинвест». Всего с 2006 по 2013 год в комбинат было инвестировано более 22 млрд руб. В связи с закрытием сортопрокатного производства в ОАО «Уральская Сталь» было уволено более 2000 чел.

[1] Ухудшение динамики исследуемых показателей в 2014 году относительно 2012 года незначительное.

Сводный индикатор экспресс-диагностики для ПАО «Северсталь» в 2014 году был лучше, чем в 2012 году, но хуже, чем в 2013 году. Отрицательную динамику имело большинство финансовых показателей. Сокращение численности персонала было обусловлено оптимизацией количества рабочих мест, в том числе за счет передачи части работ производственного характера на аутсорсинг. Положительная динамика финансовых показателей в 2014 году была связана с увеличением рублевого эквивалента экспортной выручки из-за снижения курса рубля.

Для ОАО «БМК» 2012 год был более успешным, чем 2013 и 2014 годы. Снижение значения сводного индикатора экспресс-диагностики в 2013 году было обусловлено ухудшением динамики показателей проекций «Финансы», «Клиенты (маркетинг)», «Обучение и рост (персонал)». В 2014 году положение несколько улучшилось относительно предшествующего периода.

Динамика сводного индикатора экспресс-диагностики для ОАО «ММК» имела тенденцию к росту. Так, если в 2012 году большинство финансовых показателей имело отрицательную динамику, то в 2014 году произошло увеличение объемов отгруженных товаров собственного производства, что обусловило общую положительную тенденцию в развитии градообразующей организации. Динамика показателей проекций «Обучение и рост (персонал)», «Экология», «Социальная ответственность» была стабильной, поскольку ОАО «ММК» традиционно придерживается социально ответственной политики, в том числе и по отношению к собственному персоналу.

Уровень сводного индикатора экспресс-диагностики для ОАО «ЕВРАЗ НТМК» был достаточно высоким в 2012 году, но в 2013 году он существенно снизился из-за сокращения инвестиций, уменьшения доли собственного капитала, сокращения чистого денежного потока и выручки. В 2014 году ситуация начала меняться в положительную сторону.

Значение сводного индикатора экспресс-диагностики для ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» в 2014 году свидетельствовало об улучшения общей социально-экономической ситуации в градообразующей организации, хотя имели место проблемы, связанные с охраной окружающей среды.

Безусловно, что на развитие градообразующих организаций черной металлургии влияют как объективные факторы (ослабление рубля, экономические санкции, падение мировых цен на нефть и рост внутренних цен на энергетические и сырьевые ресурсы), так и субъективные причины, обусловленные недостаточным уровнем эффективности отрасли в целом (существенный износ основного оборудования, высокая материалоемкость продукции, более низкая по сравнению с развитыми странами производительность труда). Стремление улучшить финансовое положение и повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности привели к тому, что градообразующие организации черной металлургии идут на сокращение среднесписочной численности, что особенно болезненно происходит в моногородах и требует пристального внимания к проблеме управления развитием градообразующих организаций со стороны администрации монопрофильных муниципальных образований.

УДК 332.01

И. А. Белова
к.э.н., доцент
кафедра экономики отраслей и рынков
ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
Челябинск, Российская Федерация
E-mail: belova@csu.ru

Государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса как внешние факторы их успешности[1]

Аннотация. Для обеспечения устойчивого развития экономики в современных условиях необходима государственная поддержка малого и среднего бизнеса. При этом направления такой поддержки должны быть всесторонними и разнонаправленными. Проведен анализ эффективности мер поддержки субъектов малого и среднего бизнеса при помощи государственных программ поддержки, реализуемых ведомствами РФ. Государственные программы поддержки рассматриваются как внешние экономические факторы, влияющие на успешность малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: внешний фактор, государственная программа, малые и средние предприятия, малый бизнес, средний бизнес, успешность бизнеса.

I. A. Belova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics of Industries and Markets
Chelyabinsk State University
Chelyabinsk
E-mail: belova@csu.ru

Government programs to support SME as an external factor of their success

Abstract. To ensure sustainable economic development in the present conditions the state support of small and medium-sized businesses. The direction of this support should be comprehensive and multi-directional. It analyzes the effectiveness of measures to support small and medium-sized businesses using government support programs implemented by agencies of the Russian Federation. Public support programs are treated as external economic factors affecting the success of small and medium-sized businesses.

Keywords: small and medium-sized enterprises, small business, medium business, success of business, external factor, government program.

Устойчивый рост национальной экономики во многом обусловлен успешностью предприятий малого и среднего бизнеса. Для успешного функционирования субъектов малого и среднего предпринимательства необходима государственная поддержка. Одним из инструментов государственного регулирования в этой области выступают программы поддержки, разработанные и реализуемые через соответствующие ведомства.

Нами исследованы государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса как внешнего экономического фактора успешности последних. Рассмотрены государственные программы, реализуемые Министерством экономического развития РФ и Министерством сельского хозяйства. Влияние этих ведомств является наиболее значимым по силе ограничивающего или стимулирующего воздействия на средний и малый бизнес.

[1] Исследование выполнено на средства гранта Российского научного фонда (проект №14-18-02508).

Исследование успешности предприятий малого и среднего бизнеса и факторов, влияющих на нее, отражено в многочисленных работах отечественных и зарубежных ученых. Сравнительный анализ подходов к определению понятия «успешность бизнеса», исследование природы и противоречий успешности малого и среднего бизнеса, выявление измерений успешности малого и среднего бизнеса России наиболее полно раскрыты в работах В. И. Бархатова и Д. А. Плетнева[1]. Исследование налоговой нагрузки и уровня трансакционных издержек как внешних институциональных факторов успешности средних предприятий отражено в работах Е. В. Николаевой, И. А. Беловой[2]. В настоящей работе предпринята попытка исследовать влияние внешних экономических факторов с точки зрения государства, реализуемое посредством нескольких государственных ведомств.

Министерство экономического развития РФ реализует программу, направленную на предоставление субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ, на протяжении последних 10 лет. Цель программы — оказание государственной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства на региональном уровне. Программа реализуется путем распределения средств федерального бюджета на конкурсной основе бюджетам регионов. Средства направляются на проведение мероприятий, которые предусмотрены региональными программами развития и поддержки малого и среднего бизнеса. Таким образом, одним из условий реализации программы выступает софинансирование со стороны региона. Преимущество данного подхода заключается в том, что финансовые средства регионов дополняют средства федерального бюджета. Это стимулирует регионы разрабатывать и реализовывать более активную политику в сфере поддержки субъектов предпринимательства[3].

Растет не только количество субъектов РФ, которые участвуют в программе софинансирования, но и число субъектов малого и среднего бизнеса, которым была оказана поддержка *(рис. 1)*.

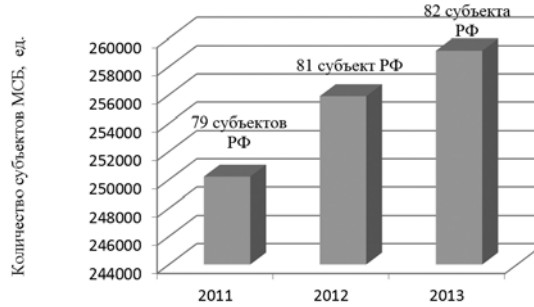


Рис. 1. Динамика количества субъектов РФ и субъектов малого и среднего бизнеса, которым была оказана поддержка в 2011–2013 годах

[1] **Бархатов В. И., Плетнев Д. А.** Природа и противоречия успешности малого и среднего бизнеса в современной экономике // Вестник Челяб. гос. ун-та. 2014. № 21(350). С. 8–14; **Бархатов В. И., Плетнев Д. А.** Сравнительный анализ подходов к определению понятия «успешность бизнеса» в современной науке // Вестник Челяб. гос. ун-та. 2014. № 18 (347). С. 8–18; **Бархатов В. И., Плетнев Д. А.** Три измерения успешности малого и среднего бизнеса в России // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 1 / Матер. XVI Всерос. симпозиума, 14–15 апреля 2015. М.: ЦЭМИ РАН, 2015. С. 25–27.

[2] **Николаева Е. В., Белова И. А.** Институциональные факторы успешности предприятий среднего бизнеса в Челябинской области // Вестник Челяб. гос. ун-та. 2014. № 19. С. 159–176; **Николаева Е. В., Белова И. А.** Трансакционные издержки и налоговая нагрузка как факторы успешности среднего бизнеса Челябинской области // Стратегии бизнеса. 2014. № 4 (6). URL: http://www.strategybusiness.ru/index.php/jour/article/view/121/116.

[3] **Федеральный** портал малого и среднего предпринимательства. Федеральные программы поддержки // Министерство экономического развития РФ. URL: http://smb.gov.ru/measuresupport/programs/celved/.

Необходимо отметить тенденцию к росту субсидий, направляемых на поддержку малого и среднего бизнеса, как в общем их объеме, так и в отдельности по бюджетам *(рис. 2)*.

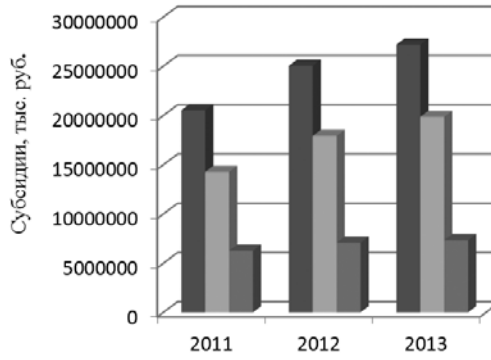


Рис. 2. Динамика объема средств субсидий, направленных на поддержку малого и среднего бизнеса в 2011–2013 годах:
— всего; — из федерального бюджета; — из бюджетов субъектов РФ

Среди мер поддержки можно выделить предоставление грантов начинающим субъектам предпринимательства, содействие развитию микрофинансирования, создание гарантийных фондов в целях обеспечения поручительств, поддержку экспортно ориентированных субъектов, предоставление субсидий инновационным компаниям, поддержку модернизации производства (субсидии на лизинг оборудования, субсидирование процентов по кредитам, субсидии на компенсацию затрат на приобретение оборудования). В общей структуре субсидий наибольший удельный вес имеет именно поддержка модернизации производства.

Анализ средств поддержки со стороны Министерства экономического развития показывает, что увеличивается число субъектов РФ, поддерживающих бизнес, и количество самих субъектов малого и среднего бизнеса, объем субсидируемых средств на поддержку малого и среднего бизнеса из федерального и регионального бюджетов распределяется примерно в отношении 2:1.

Министерство сельского хозяйства РФ реализует государственную программу, направленную на поддержку крестьянских хозяйств и других малых форм хозяйствования, с целью стимулировать рост объемов сельскохозяйственного производства, повысить уровень жизни сельского населения, повысить занятость жителей сельской местности и сократить скрытую безработицу.

К мерам поддержки отнесены: гранты, предоставляемые начинающим фермерам, гранты на развитие животноводческих ферм, субсидии на возмещение части затрат малым формам хозяйствования на уплату процентов по кредитам, компенсация затрат крестьянских хозяйств при оформлении в собственность земельных участков сельскохозяйственного назначения, программы развития малого и среднего бизнеса, разработанные в субъектах РФ[1]. Объем кредитов, полученных малыми формами хозяйствования,

[1] **Федеральный** портал малого и среднего предпринимательства. Федеральные программы поддержки // Министерство экономического развития РФ. URL: http://smb.gov.ru/measuresupport/programs/celved/.

имеет устойчивую тенденцию к росту *(рис. 3)*, но по сравнению с началом анализируемого периода объем субсидий, предоставляемых из федерального и регионального бюджетов на возмещение части затрат по уплате процентов, снизился почти в два раза.

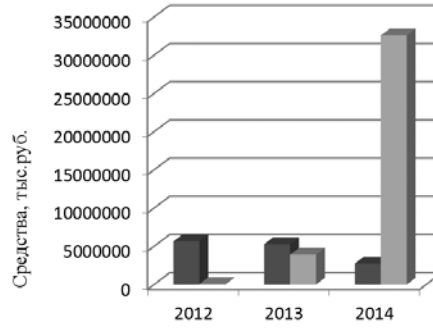


Рис. 3. Динамика объема субсидий, направленных на возмещение части затрат малым хозяйствам по уплате процентов ( ), и объем кредитов, полученных малыми хозяйствами ( ), в 2012–2014 годах

Результаты исследования позволяют нам сделать следующие выводы. В качестве внешних экономических факторов, оказывающих влияние на успешность субъектов малого и среднего бизнеса, выступают различные программы поддержки, реализуемые Минэкономразвития России и Минсельхозом России. Благоприятной тенденцией является рост числа субъектов РФ, участвующих в программе софинансирования, количества субъектов малого и среднего бизнеса, получивших поддержку от Минэкономразвития РФ, а также рост объема средств субсидий, направляемых на поддержку малого и среднего бизнеса как в целом, так из бюджетов разных уровней. Показывает устойчивую тенденцию к росту объем кредитов, полученных малыми формами хозяйствования, в результате реализации программы поддержки Минсельхоза России. На успешность субъектов малого и среднего предпринимательства негативно влияет снижение объема субсидий, предоставляемых из федерального и регионального бюджетов на возмещение части затрат по уплате процентов.

УДК 336

Р. Р. Чугумбаев
к.э.н., доцент
кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
Московский государственный гуманитарно-экономический университет
Москва, Российская Федерация
E-mail: romanry@ya.ru

Н. Н. Чугумбаева
старший преподаватель
кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
Московский государственный гуманитарно-экономический университет
Москва, Российская Федерация
E-mail: romanry@ya.ru

Учет ключевых стейкхолдеров современной компании как предпосылка множественного эталонного анализа

Аннотация. Исследовано влияние интересов стейкхолдеров современной компании на принципы эталонной оценки значений экономических показателей. Доказано, что концепция стейкхолдеров является предпосылкой, предполагающей применение нескольких эталонных состояний.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бизнес-анализ, стейкхолдер, эффективность.

R. R. Chugumbaev
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting, Analysis, and Audit
Moscow State University of Humanities and Economics
E-mail: romanry@ya.ru

N. N. Chugumbaeva
Senior Lecturer
Department of Accounting, Analysis, and Audit
Moscow State University of Humanities and Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: romanry@ya.ru

The view of key stakeholders of a modern company as background for the multiple benchmarking

Abstract. A study on the effect of stakeholder interests modern company on the principles of benchmarking values of economic indicators is presented. It is proved that the concept of stakeholders is a prerequisite, suggesting the use of multiple reference States.

Keywords: benchmarking, business analysis, stakeholder, efficiency.

Управление, оценка и анализ эффективности функционирования хозяйствующих субъектов всегда являются актуальными научно и практически значимыми задачами, непосредственно характеризующими уровень удовлетворенности всех прямых и косвенных заинтересованных сторон, внешних и внутренних по отношению к бизнесу. В практике планирования и контроля эффективности деятельности организаций существует потребность в определении эталонного состояния основных экономических показателей, например при решении следующих задач:

- выявление лидера среди хозяйствующих субъектов определенного вида экономической деятельности с целью дальнейшего их ранжирования;
- оценка возможного экономического потенциала для хозяйствующих субъектов определенного вида экономической деятельности;
- оценка целевых значений показателей деятельности хозяйствующих субъектов, если они ориентированы на лидерство;
- обоснование стратегических и тактических планов хозяйствующих субъектов;
- выявление резервов улучшения деятельности хозяйствующих субъектов;
- бенчмаркинг — изучение и адаптация передовой практики и др.

Большинство перечисленных задач являются ключевыми в экономическом анализе и финансовом планировании. Поэтому они требуют постоянного внимания, совершенствования приемов и способов их решения, а значит, являются актуальными. Мы уделим внимание вопросам, касающимся инструментов решения данного класса задач.

Традиционно как в практике, так и в теории для эталонной оценки нужен один эталон, наилучший, с наибольшими (или наилучшими) уровнями показателей. Конечно, в ряде случаев это вполне обоснованно и приводит к необходимому практическому результату. В отдельных случаях предполагается оценка гипотетически наилучшего состояния, исходя из достижения разными предприятиями значений отдельных показателей. В то же время ряд предпосылок доказывает, что следовало бы оценивать возможности развития компаний не по одному, а по множеству эталонов. По нашему мнению, к таким предпосылкам следует отнести:

- **Индивидуальное видение стратегии развития бизнеса.** Разработка и реализация стратегии требуют индивидуального подхода, а значит, менеджмент различных компаний имеет индивидуальное представление об эталонном состоянии показателей эффективности.
- **Развитие среды функционирования бизнеса.** Возникают новые альтернативы функционирования без изменения уровня развития, только за счет расширения разнообразия. На эталонном уровне будет не точка, а несколько эталонных состояний[1].
- **Долгосрочный характер стратегического планирования.** Разные сценарии развития, разработанные с учетом опыта и методических основ долгосрочного планирования, предполагают движение организации к различным показателям. Поскольку для организации допустимы разные состояния, то получается, что есть не одно, а несколько целевых (эталонных) состояний показателей.
- **Гипотетический характер взаимосвязи показателей хозяйственной деятельности и их значений.** С помощью системной модели взаимосвязи показателей гипотетическую целостность можно выразить в нескольких вариантах.

[1] **Чугумбаев Р. Р., Чугумбаева Н. Н.** Проблемы применения эталонного анализа в экономических исследованиях // Управленческий учет. 2013. № 12. С. 53–62.

- **Многоаспектный характер экономической эффективности современного бизнеса.**

В данной работе рассматривается преимущественно последняя предпосылка, которая имеет немаловажное значение.

Многоаспектность экономической эффективности современного бизнеса объясняется в системном анализе его сущности. Отдельный субъект хозяйствования существует тогда, когда он способен удовлетворять интересы различных заинтересованных сторон. Данный тезис получил существенное развитие в положениях современной концепции бизнес-анализа, которая вызвала немалый интерес ученых в области учетно-аналитических проблем. Бизнес-анализ понимается как набор задач и методов, используемых как средство для передачи информации между стейкхолдерами в целях понимания структуры, политики и процессов организации и применяемых для составления плана действий, которые позволят организации достигнуть своих целей[1]. Бизнес-аналитик должен выступать посредником между всеми заинтересованными сторонами, анализировать ситуацию, выявлять и формулировать требования к изменениям бизнес-процессов, корпоративной политики и систем информационного обеспечения деятельности фирмы[2].

В контексте бизнес-анализа стейкхолдеры понимаются как группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит[3]. Совокупность требований стейкхолдеров определяет хозяйственное поведение компании. Поэтому важно выявить и последовательно поддерживать определенный баланс интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров.

Если рассматривать субъект хозяйствования как систему, то в ней имеет место разнообразие не только используемых и поступающих из внешней среды ресурсов (входов в систему), но и результатов ее деятельности, которые востребованы во внешней среде (выходов из системы). Результаты системы — это и есть факт выполнения требований различных групп стейкхолдеров. Наша цель — показать, что такая многоаспектность результатов деятельности бизнеса требует привлечения нескольких эталонов.

Современный бизнес обеспечивает интересы и требования различных стейкхолдеров во внешней среде, а значит, эффективность его деятельности должна измеряться несколькими показателями результатов, характеризующими отдельные аспекты. Как правило, показатели результатов деятельности хозяйства характеризуют либо объем (стоимость) созданного блага, либо объем экономии ресурсов, либо и то и другое во взаимодействии. Таким образом, в первом и последнем случае субъекты хозяйствования стремятся максимизировать показатели, а во втором — минимизировать. Субъекты хозяйствования ограничены в использовании ресурсов, что в свою очередь ограничивает возможности получить совокупный результат деятельности. Если все аспекты результатов выразить в сопоставимой оценке и интегрировать в единый комплексный показатель, то у него есть предельно достижимое значение при ограниченных ресурсах. Если по одному аспекту деятельности результат вполне высокий, то возможно, что по остальным аспектам система будет иметь дефицит ресурсов для обеспечения высокой результативности. Согласно концепции бизнес-анализа, у каждого

[1] **A Guide** to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) / International Institute of Business Analysis. [S.l] 2009.

[2] **Бариленко В. И.** Бизнес-анализ как новое направление аналитической работы // Сибирская финансовая школа. 2011. № 3. С. 32–35.

[3] **Лотов А. В., Бушенков В. А., Каменев Г. К.** Компьютер и поиск компромисса. Метод достижимых целей. М.: Наука, 1997.240 с.

стейкхолдера имеются собственные потребности и интересы, часто не совпадающие с потребностями и интересами других стейкхолдеров[1]. С точки зрения системного подхода, для оценки экономической эффективности субъекта хозяйствования можно сформировать модель оценки достижения предельных возможностей бизнеса по нескольким целям, подобно графику производственных возможностей, где высокие значения результата по одной цели ограничивают предельные значения результата другой цели (результат удовлетворения требования определенного стейкхолдера). Компромисс возможного соотношения целей, то есть удовлетворения потребностей и интересов стейкхолдеров, является индивидуальным выбором или стратегией развития и функционирования отдельного бизнеса.

Когда общая сумма удовлетворения требований (выходов) стейкхолдеров при заданных параметрах ресурсов (входов) не изменяется, а сама система и отдельные ее элементы переходят из состояния в состояние, то мы имеем изменяющиеся альтернативы функционирования системы при постоянстве значения интегральной эффективности. Для варьирования интегральной эффективности следует изменить сумму удовлетворения требований стейкхолдеров к результатам деятельности хозяйственной системы. Для каждого значения интегральной эффективности допустимы различные варианты значений эффективности отдельных аспектов бизнеса. Таким образом, предельное значение суммарной эффективности удовлетворения требований стейкхолдеров может достигаться различными соотношениями между отдельными группами.

Для выявлении эталонного состояния показателей эффективности хозяйственной деятельности организации можно воспользоваться интегральной оценкой частных показателей эффективности. Задача состоит в свертке показателей эффективности отдельных аспектов бизнеса в единый интегральный. Существенным моментом в решении многокритериальных задач является соизмерение важности отдельных критериев при получении комплексной оценки. Существенный вклад в методологию оценки весовых коэффициентов внес В. В. Подиновский[2]. Для оценки данных коэффициентов он предлагает использовать информацию лица, принимающего решение, в нашем случае это отдельно взятый субъект хозяйствования. Как заметил профессор В. В. Подиновский, для получения и использования форм такой информации удобны, например, интервальные оценки замещений одних критериев другими, поэтому весовые коэффициенты названы коэффициентами относительного замещения.

Весовые значения могут определяться исходя из идеи компромисса, которая является центральной в теории полезности. Мера компромисса, его характер часто измеряется (представляется) дробными числами от нуля до единицы, именуемыми весовыми коэффициентами или коэффициентами важности критериев. В качестве инструментов интегральной оценки мы предлагаем использовать метод достижимых целей[3] и оболочечный анализ данных[4]. Данные инструменты позволяют определить среди множества состояний показа-

[1] **Бариленко В. И.** Роль экономического анализа в инновационной экономике // Инновационное развитие экономики. 2013. № 1 (13). С. 16–21.

[2] **Подиновский В. В.** Об относительной важности критериев в многокритериальных задачах принятия решений // Многокритериальные задачи принятия решений / Под ред. Д. М. Гвишиани, С. В. Емельянова. М.: Машиностроение, 1978. С. 48–82.

[3] **Чугумбаев Р. Р., Чугумбаева Н. Н.** Проблемы применения эталонного анализа в экономических исследованиях // Управленческий учет. 2013. № 12. С. 53–62.

[4] **Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E.** Measuring the efficiency of decision making units // Eur. J. Opl. Res. 1978. Vol. 2. P. 429–444.

телей недоминируемые состояния, когда существует возможность достижения максимального значения интегрального показателя эффективности при различных вариантах весовых значений частных показателей эффективности. Это уже доказывает возможность нескольких эталонных состояний с точки зрения теории исследования операций.

Наше исследование дает основание говорить о целесообразности применения нескольких эталонных состояний экономической эффективности деятельности организации. Доказано, что для решения задач, связанных с оценкой эталонных состояний эффективности хозяйственной деятельности, требуется учитывать различные интересы стейкхолдеров. Таким образом, открываются перспективы совершенствования учетно-аналитического обеспечения ключевых хозяйственных решений, связанных с эталонной оценкой.

УДК: 614.39:343.148.22

В. Е. Караваев
к.м.н., профессор
кафедра детских инфекционных болезней и эпидемиологии
ФГБОУ ВО «Ивановская государственная медицинская академия»
Иваново, Российская Федерация

О. Р. Варникова
к.м.н., доцент
кафедра детских инфекционных болезней и эпидемиологии
ФГБОУ ВО «Ивановская государственная медицинская академия»
Иваново, Российская Федерация
E-mail: ovarnikova@mail.ru

Возможности повышения эффективности управления и качества оказания медицинской помощи

Аннотация. Качество работы учреждений здравоохранения можно оценивать по различным критериям, одним из таковых является оценка экспертов. Результаты экспертизы и их анализ позволяют не только улучшить лечебно-диагностическую работу, но и определить стратегию медицинской организации, направление модернизации, в том числе и с помощью экономических рычагов.

Ключевые слова: качество медицинской помощи, управление, экспертиза.

V. E. Karavaev
PhD in Medical Sciences, Professor
Department of Children Infectious Diseases and Epidemiology
Ivanovo State Medical Academy
Ivanovo, Russian Federation

O. R. Varnikova
PhD in Medical Sciences, Associate Professor
Department of Children Infectious Diseases and Epidemiology
Ivanovo State Medical Academy
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: ovarnikova@mail.ru

The possibility of increasing management efficiency and quality of medical care

Abstract. The quality of health care institutions can be evaluated according to various criteria, one of those is the assessment of experts. The results of examination and analysis can not only improve treatment and diagnostic work, but also to define the strategy of the medical organization, the direction of modernization, including through economic leverage.

Keywords: quality of care, management, expertise.

Преобразования, происходящие в новой России, привели к серьезным последствиям в медицине. Медицинское сообщество оказалось не готово к таким результатам и даже спустя четверть века не видит ясного выхода из создавшейся ситуации. Размышляя о причинах и следствиях современного состояния общественного здравоохранения, невольно приходится обращаться к реалиям российской жизни, окружающим обстоятельствам, состоянию общества. В современной медицине нередко превалируют выгоды,

его величество план, нормы, стандарты, социальный заказ, квоты. В то же время, касаясь вопросов медицины, многие апеллируют к нравственности, хотя в условиях рыночной экономики это понятие практически изжило себя и не используется ни в СМИ, ни при общении. Тем не менее в условиях страховой медицины во главе, прежде всего, должен быть пациент, и делаться все должно во благо больного.

Чтобы уяснить тактику совершенствований в здравоохранении, необходимо тщательно и взвешенно проанализировать имеющиеся реалии и определить стратегию дальнейшего развития. Будущее отрасли во многом зависит от того, что мы в нее заложим, какие цели и задачи поставим и как будем распоряжаться имеющимися средствами.

В последние годы страховые компании и профессиональные сообщества стали уделять все больше внимания контролю качества медицинской помощи. Этому способствовал и переход на систему обязательного медицинского страхования. Контроль качества позволяет дать объективную оценку состояния медицинской помощи, оказываемой в конкретном медицинском учреждении и конкретным врачом.

В некоторых ситуациях, обсуждая вопросы качества, отдельные руководители медицинских организаций ориентируются скорее на мнение пациентов и обывателей, чем на заключения профессионалов. Удовлетворенность потребителей медицинских услуг должна учитываться при оценке медицинской помощи, но ее удельный вес (доля) в интегрированной оценке качества требует дополнительного обсуждения. Если осмыслить, что именно оценивают пациенты, то, вероятнее всего, они оценивают внешние атрибуты оказания медицинской помощи, хотя и этот аспект работы медицинских работников немаловажен. Например, больные высоко ценят внимание, участие, заботу, в то же время не могут адекватно оценить профессиональную деятельность врача: насколько правильно выбрана диагностическая тактика, соответствует ли лечение стандартам и протоколам, учитывается ли фоновая и сопутствующая патология и другие обстоятельства. Поэтому между внешней и внутренней (содержательной) составляющими частями работы медицинского персонала огромная разница.

Стратегия развития отрасли, направления модернизации должны учитывать объективные данные, профессиональную оценку экспертов и данные системы научного мониторинга. Следует изменить и отраслевую экономическую политику, необходимо чтобы финансовая составляющая здравоохранения соответствовала научно обоснованным затратам и планам. Реальную, объективную информацию о состоянии дел в медицинских учреждениях представляют эксперты, проводящие оценку качества. Систематически проводимая объективная независимая экспертиза способствует изменению ситуации в медицине к лучшему и помогает предотвратить дефекты в дальнейшем[1].

Вдумчивая работа с экспертными заключениями и последующий анализ выявляемых недостатков позволяют сфокусировать усилия медицинских учреждений на нерешенных проблемах. Исправление ошибок способствует совершенствованию лечебно-диагностического процесса и предотвращению

[1] **Караваев В. Е., Варникова О. Р., Аленина Т. М.** Значение комплексного подхода при оценке качества оказания медицинской помощи в концепции управления общественным здравоохранением // Роль профилактики и реабилитации в обеспечении качества жизни населения на современном этапе/ Матер. Междунар. науч.-практ. конф. Махачкала, 2013. С. 265–267; **Караваев В. Е., Варникова О. Р., Лихова И. Н.** Профессиональная подготовка врачей с позиции экспертов качества медицинской помощи // Образование XXI века: Междунар. науч.-практ. конф. Витебск, 2014. С. 478–481; **Круглов Е. Е., Гуров А. Н., Огнева Е. Ю.** Организация мониторинга качества и эффективности работы по реализации программы модернизации здравоохранения в Московской области // Менеджмент качества в сфере здравоохранения и социального развития. 2011. № 4. С. 52–55.

их возникновения в будущем. При этом должно быть желание изменить здравоохранение в лучшую сторону, а для этого следует работать не покладая рук, принимать адекватные решения, верить в себя и в коллектив.

Причины выявляемых дефектов различные, как объективные, так и субъективные. Например, устаревшие технологии лечения, отсутствие того или иного метода диагностики, реактивов ни в коей мере не зависят от лечащего врача. В то же время выбор того или иного препарата, количество назначаемых медикаментов, правильность оформления документации зависят от профессионализма и квалификации практикующего врача. Поэтому необходимо вдумчивое разграничение ответственности за имеющиеся недоработки, оно также способствует созидательной деятельности медицинских коллективов.

Не следует досаждать врачам и подчиненным организациям излишней опекой, бумажной отчетностью, которые в ряде случаев приводят к потере времени и ничему хорошему не способствуют. Количество приказов, распоряжений, проверок и запросов из вышестоящих организаций нередко превышает разумные нормы, причем многие приказы и распоряжения не согласуются между собой. То же самое относится к организациям и лицам, осуществляющим проверку качества работы медицинских учреждений. Так, контролем полноты и эффективности лечебно-диагностических мероприятий занимаются многие инстанции: заведующие отделениями, заместитель главного врача по лечебной работе, заместитель по экспертизе, сотрудники департаментов города и области, страховые медицинские организации, Фонд обязательного медицинского страхования и др. Причем между собой контролирующие организации чаще всего не координируют и не согласуют действия, что вносит определенный диссонанс в работу не только врачей, занимающихся лечебной работой, но и руководителей медицинских учреждений. Очевидна необходимость объединения и координации усилий разных подразделений, проводящих проверки того или иного аспекта работы лечебно-профилактического учреждения (ЛПУ).

Система управления здравоохранением должна быть перенастроена для более эффективного развития с учетом объективных условий. Для решения проблем в здравоохранении представляется целесообразным создание предпосылок для заинтересованности персонала в качественном выполнении работы.

Прошла четверть века с начала рыночных преобразований в экономике, в том числе и в медицине, но и до сегодняшнего дня в здравоохранении нет полноценных основ экономической деятельности. Происходит перевоспитание народа в общество потребителей, в сознании народа многое изменилось. Медицина же не перешла к рыночным законам экономики. Медицинские работники до сих пор остаются одной из малооплачиваемых категорий работающих. Нужна подлинная мотивация к интенсификации труда, а для этого требуется реальная оценка трудозатрат медицинских работников. Еще в начале XX века Форд отмечал: «Дешевым трудом не произведешь качественный продукт». Законодатели понимают это положение, но избирательно, например в отношении силовых структур, административных работников. В современных условиях прослеживаются и явные противоречия: с одной стороны, низкая оплата работы персонала и повышенная, порой запредельная нагрузка (из-за кадрового дефицита) по сравнению с «Порядком обслуживания больных». С другой стороны, зарплаты руководителей, вне зависимости от их квалификации, могут быть необоснованно завышены, и штат управленческого аппарата чрезмерно раздут. Данное утверждение основано на результатах оценки качества медицинской помощи и опыте работы в отрасли. В частности, избыточное количество руководителей (начальников отделов, заместителей),

порочная организация труда во многом зависят от конкретных руководителей и отсутствия нормативных документов в конкретной медицинской организации. Эффективность и качество здравоохранения будут выше, когда к ним осознанно подойдут с экономическими мерками.

Результаты деятельности экспертного сообщества следует шире учитывать при аккредитации ЛПУ, так как они объективно отражают возможности качественного выполнения врачами своих обязанностей и оснащенность медицинских учреждений. Аттестация медицинских кадров должна проводиться с учетом имеющихся недостатков, для чего следует внести дополнения в «Положение об аттестации», предусматривающие обязательную экспертную оценку работы каждого аттестуемого. Положительный опыт работы экспертов в этом направлении имеется, но он требует дальнейшего активного развития.

При значительных материальных вложениях в здравоохранение за последние годы изменения оказались недостаточными. В основном они способствовали улучшению материальной базы ЛПУ (приобретение медицинской техники, компьютеров, оргтехники, капитальный и косметический ремонты, замена кровли, сантехники, пополнение автопарка и др.). В меньшей мере изменения касались повышения качества медицинских услуг, хотя и были проведены некоторые мероприятия в этом направлении, например, организованы и проведены дополнительные циклы повышения квалификации по программе «Здоровье». Ограниченный масштаб позитивных изменений в ряде случаев связан с тем, что руководители здравоохранения нередко ориентируются не на результаты анализа и объективные обстоятельства, а на симпатии и антипатии к отдельным специальностям и исполнителям в отрасли, к руководителям подразделений, в первичном звене — к заведующим и к отдельным докторам. Вышестоящие руководители в процессы на местах нередко не вникают, предпочитая «ручной» стиль управления: случится ЧП — выезжают на место и разбираются.

Причина отсутствия или минимальный эффект от многомиллионных вливаний заключается и в том, что правят одни, а объективную оценку дел дают другие. И зачастую два этих направления не пересекаются, первые не слышат вторых. Причем руководители бывают не в курсе того, что творится в первичном звене здравоохранения, начальники часто оторваны от реалий жизни, что называется, «не ходят по земле». Пока люди сами не начнут «снизу» что-то делать, предпринимать, ничего в первичных звеньях здравоохранения не изменится, и никакое министерство тут не поможет. Но для стимуляции позитивных перемен необходима экономическая мотивация.

Таким образом, повышение качества было и будет приоритетной задачей здравоохранения России, но система управления здравоохранением и качеством медицинской помощи должна совершенствоваться и базироваться на объективных данных, в том числе предоставляемых экспертами. Значимыми условиями повышения качества работы являются использование внутренних резервов и внедрение эффективных экономических рычагов управления, рациональная расстановка кадров, согласование функциональных обязанностей между разными звеньями системы оказания медицинской помощи, планирование работы, снижение непроизводительных затрат рабочего времени.

Современные направления маркетинга и логистики

УДК 37.013.2

О. Н. Жильцова
к.э.н., доцент
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 10olga05@gmail.com

Информационно-коммуникационные инструменты повышения конкурентоспособности образовательных кластеров

Аннотация. Рассмотрены определения образовательных кластеров, представлены информационно-коммуникационные инструменты кластеров и раскрыты преимущества кластеров для образовательного учреждения. В связи с тем, что в нашей стране процесс кластеризации начался относительно недавно, понятие конкурентоспособности образовательных кластеров еще не сформировано, нет и единого понимания того, что такое конкурентоспособность вуза.

Ключевые слова: информационно-коммуникационные инструменты, конкурентоспособность, образовательный кластер.

O. N. Ziltsova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 10olga05@gmail.com

Information and communication tools to increase the competitiveness of educational clusters

Abstract. The definition of educational clusters, information and communication instruments clusters and clusters disclosed benefits for educational institutions are presented. Due to the fact that the clustering process started relatively recently in our country, the concept of competitiveness of educational cluster has not been formed, as there is still no common understanding of what a competitive university.

Keywords: information and communication tools, competitiveness, educational cluster.

За последние несколько лет в сфере образовательных услуг произошли колоссальные изменения, повлекшие за собой трансформацию образовательных стандартов, организационных структур вузов, «выдавливание» с рынка неэффективных вузов путем объединения с более эффективными вузами, внедрения единого государственного экзамена в школах и разработку Единой государственной аттестации для программ бакалавриата, расширения информационных возможностей сайтов и порталов вузов, формирования абсолютно новых интеграционных механизмов с целевыми аудиториями: работодателями, вузами-партнерами и научно-исследовательскими институтами, колледжами, общеобразовательными школами.

В рамках экспертизы проекта «Социальный навигатор» под эгидой Международного информационного агентства «Россия сегодня» был проанализирован опыт интеграции высших учебных заведений с целевыми аудиториями абитуриентов, студентов, работодателей, который показал

особый эффект в информационно-коммуникационной деятельности. Абитуриентам предоставлена возможность познакомиться с деятельностью колледжа или вуза, студентам — понять специфику и возможности будущего работодателя во время выбора места прохождения практики, работодателю — предоставить место практики и в дальнейшем отобрать лучших студентов на свое производство. Широкая кооперация вузов с работодателями, учебными заведениями среднего профессионального образования и школами дала толчок к обмену информацией и, как следствие, к развитию образовательных кластеров.

В настоящее время не существует определения понятия «кластер» на уровне федеральных законов. Тем не менее постепенно складываются общественные отношения, связанные с созданием и развитием кластеров. Этот факт находит отражение в активном применении данного термина в отраслевых подзаконных актах федерального и регионального уровней[1]. Некоторые субъекты Российской Федерации уже используют соответствующее определение в своем законодательстве, прежде всего, в законах, посвященных инновационной, научно-технической и промышленной политике.

Для понимания эффективности развития подобного стратегического партнерства рассмотрим несколько определений образовательных кластеров:

- **Кластер** — сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний... конкурирующих, но при этом ведущих совместную работу[2].
- **Кластер** — совокупность географически локализованных и взаимосвязанных организаций, являющаяся эффективной формой глубокой интеграции образования, науки и производства для реализации конкурентных преимуществ в целях социально-экономического развития региона и страны[3].
- **Кластер** — объединение хозяйствующих субъектов производственной сферы и сферы услуг, науки, образования, иных видов деятельности, имеющих между собой любые формы хозяйственных взаимосвязей, которые имеют своей целью выпуск родственных продуктов или услуг[4].
- **Образовательный кластер** — совокупность взаимосвязанных учреждений профессионального образования, объединенных по отраслевому признаку и связанных партнерскими отношениями друг с другом, а также с предприятиями отрасли[5].

---

[1] **Постановление** Правительства РФ от 23.04.2010 № 282 «О национальной нанотехнологической сети» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99942/; **Приказ** Минэкономразвития РФ от 16.02.2010 № 59 (ред. от 12.10.2010) «О мерах по реализации в 2010 году мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100760/; **Распоряжение** Правительства РФ от 01.10.2010 № 1660-р «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы "Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу"» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105529/; **Распоряжение** Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/.

[2] **Портер М. Э.** Конкуренция / Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2005.

[3] **Закон** Алтайского края от 14.09.2006 г. № 95-ЗС «Об инновационной деятельности в Алтайском крае» // Управление Алтайского края по развитию предпринимательства и рыночной инфраструктуры. URL: http://www.altsmb.ru/docs/RegZ/5.2-1.pdf, п.10. Ст.2.

[4] **Закон** Санкт-Петербурга от 08.06.2009 № 221-47 (ред. от 10.06.2015) «Об основах промышленной политики Санкт-Петербурга» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=161496&from=183749-0&rnd=0.6815110415104216&#0. Ст.1.

[5] **Методические** рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации (Письмо Минэкономразвития России от 26 декабря 2008 г. № 20615-АК/Д19) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113283/.

- **Образовательный кластер** — инструмент формирования инновационной экономики в результате объединения усилий региональных научно-производственных систем для ускорения инновационного цикла посредством генерирования новых знаний (посредством образовательных услуг вуза) и их коммерциализации в виде конечного продукта в целях социально-экономического развития территорий[1].

Интегратором образовательного кластера выступает учебное заведение как системообразующий элемент, которому отводится роль центра подготовки и переподготовки кадров для высокотехнологичных и наукоемких производств, драйвера и проводника инноваций, обеспечивающего технологический рывок новыми конкурентоспособными разработками и технологиями.

Синергия образовательных кластеров заключается в развитии доверия посредством заключения стратегического партнерства между участниками кластера.

Образовательным кластерам необходимо:

- использовать информационно-коммуникационные инструменты для подготовки материалов и публикации данных по различным показателям своей деятельности на официальных сайтах кластеров, предоставления данных из результатов по самообследованию для публикации в открытых источниках, а также данные, которые в соответствии с действующим законодательством отвечают принципам открытости;
- на основе результатов рэнкинга образовательных кластеров разрабатывать, утверждать и реализовывать планы мероприятий, направленные на улучшение эффективности коммуникационной работы;
- обеспечивать доступ к информации и открытость данных о качестве образования, в том числе на всех стадиях проведения исследования и оценки.

Структурно значимую часть кластера *(см. рисунок на стр. 65)* образуют следующие блоки.

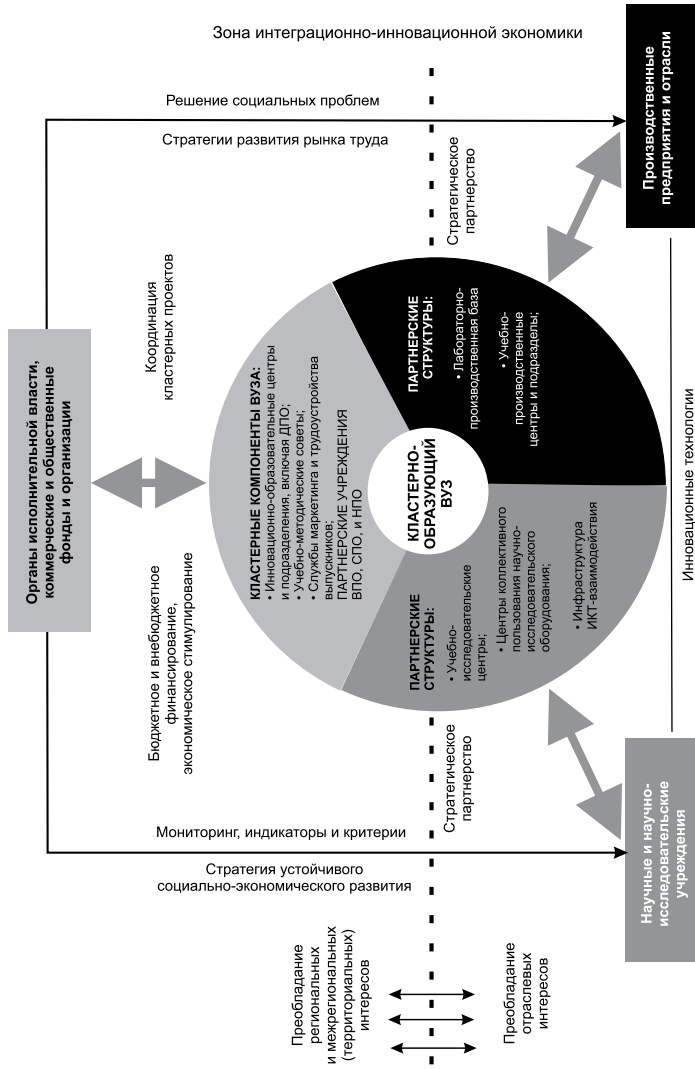
Учебно-образовательный блок. В образовательном кластере приоритет отдается науке и образованию как поставщику основного продукта. В большинстве стран мира создание образовательных кластеров начиналось на базе крупных вузов, с участием учреждений профессионального образования различных уровней, отраслевых министерств и ведомств, предприятий, что позволяло эффективно решать целый комплекс задач: оптимизировать структуру подготовки кадров, повысить качество образования, расширить возможности получения профессионального образования в рамках единого научно-производственно-образовательного комплекса.

Научно-исследовательский блок. К ключевым условиям повышения эффективности системы профессионального образования в рамках кластера относятся развитие научно-исследовательского потенциала, совершенствование аналитического обеспечения и инновационной инфраструктуры образовательного кластера.

Инновационно-производственный блок. Стремясь использовать преимущества кластерного подхода в решении задач подготовки высококвалифицированных профессиональных инженерно-технических кадров

[1] **Синяева И. М., Романенкова О. Н., Жильцов Д. А.** Реклама и связи с общественностью: Учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. 552 с.

для инновационных и высокотехнологичных отраслей экономики, головные кластерообразующие вузы формируют стратегическое партнерство с производственными предприятиями и отраслями инновационного сектора экономики. Целью такого партнерства является создание совместных учебно-производственных и учебно-коммерческих центров и подразделений, совместной лабораторно-производственной базы, а также инновационных фирм, занятых преимущественно прикладной деятельностью.



Универсальная структура типовых моделей образовательных кластеров[1]

[1] **Постановление** Правительства РФ от 23.04.2010 № 282 «О национальной нанотехнологической сети» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99942/.

9 октября 2015 года в МИА «Россия сегодня» состоялся мультимедийный видеомост «Москва — Новосибирск — Казань — Димитровград» на тему «Образовательные кластеры РФ: лучшие региональные практики». Обсуждались вопросы развития высшего образования в регионах, применения инновационных образовательных технологий, а также проблемы повышения конкурентоспособности российских вузов в целом.

Пока нет единого подхода к определению, что же такое конкурентоспособность вуза. В нашем понимании конкурентоспособность вуза — обеспечение подготовки выпускников, конкурентоспособных на рынке труда, высокопрофессиональных кадров для организаций и предприятий. Отсюда следует, что главное конкурентное преимущество образовательных кластеров — развитие интеллектуального капитала конкретного региона. Конкурентоспособность вуза включает в себя кадровый и интеллектуальный потенциал, социально-культурные блага, материально-техническое обеспечение, студенческий актив, уровень развития образовательных услуг, имидж и рейтинги вуза и т.п.[1]

Оценка конкурентоспособности образовательного кластера включает в себя оценку вузов кластера, полный спектр услуг образовательных учреждений. Если вуз способен своевременно адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям, то это соответствующим образом отражается на уровне его конкурентоспособности. Необходимо создавать условия и содействовать конкурентоспособности образовательных кластеров для повышения привлекательности региона, увеличения роли квалифицированных кадров и инноваций, в том числе использовать коммуникационные инструменты вовлечения населения в образовательный процесс. Во главе организационной структуры будет вуз, отвечающий за инфраструктурное обеспечение кластера.

Сегодня вузы понимают, какие преимущества дает кластер образовательным учреждениям, промышленности и региону в целом, многие из них уже реализуют кластерный подход. Почти все вузы рассматривают кластер как наиболее развитую форму коммуникации с целевыми аудиториями. Для успешного формирования образовательных кластеров вузам не хватает понимания инфраструктурных принципов организации процесса кластеризации. Поэтому можно дать лишь одну рекомендацию: ведущему вузу стоит взять на себя роль организатора образовательного кластера (занять центральное место в кластере), стать стратегом в процессе коммуникации со всеми участниками и партнерами образовательного кластера, создавая инфраструктуру, обеспечивая коммуникационными связями региональные учебные заведения (объединяя их в партнерскую сеть).

[1] **Арский А. А.** Образовательный кластер. Особенности организации практики молодых специалистов // Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества». Правовые и гуманитарные ценности современного общества: Матер. конф.: [В 2 ч.] / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. М., 2015. Ч. 1. С. 66–68.

УДК 338.5; 614.2

Т. Б. Рыжкова
к.э.н., доцент
кафедра маркетинга и рекламы
Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Российская Федерация
E-mail: tbr@rggu.ru

Е. А. Тарасенко
к.соц.н., доцент
кафедра управления и экономики здравоохранения
Национальный исследовательский институт «Высшая школа экономики»
Москва, Российская Федерация
E-mail: etarasenko@hse.ru

Интернет-маркетинг: сайты скидочных купонов как новый канал дистрибьюции для продажи медицинских услуг

Аннотация. Сайты скидочных купонов — это новый канал дистрибьюции, потенциально весьма эффективная нишевая площадка для продвижения медицинских услуг в интернет-среде.

Ключевые слова: медицинский маркетинг, медицинские услуги, продвижение в интернет-среде, сайт скидочных купонов.

T. B. Ryzhkova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Marketing and Advertising
Russian State University for the Humanities
Moscow, Russian Federation
E-mail: tbr@rggu.ru

E. A. Tarasenko
PhD in Sociology, Associate Professor
Department of Health Care Administration and Economics
National Research University Higher School of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: etarasenko@hse.ru

Internet marketing: coupons sites as new distribution channel for medical services selling

Abstract. Coupons' sites is a new distribution channel, potentially very effective niche platform for the promotion of health services in the Internet environment

Keywords: medical marketing, medical services, promotion in the Internet environment, discount voucher website.

Зарубежные исследователи называют скидочные интернет-купоны социальными купонами, поскольку они имеют значительную социальную составляющую, которая улучшает качество жизни людей[1]. В связи с началом экономического кризиса и снижением покупательской способности населения конкуренция между медицинскими учреждениями разной формы собственности будет только усиливаться. В условиях конкурентной среды

[1] **Kumar V., Rajan B.** Social coupons as a marketing strategy: A multifaceted perspective // Journal of the Academy of Marketing Science. 2012. Vol. 40, N 1. P. 120–136.

эффективное функционирование лечебно-профилактических учреждений будет напрямую зависеть от успешности продаж оказываемых ими платных медицинских услуг потенциальным пациентам в интернет-среде. В связи с этим уже сейчас перед руководством медицинских клиник стоят непростые вопросы: каким образом и где продавать платные медицинские услуги? какие ресурсы, сайты и порталы являются потенциально эффективными интернет-площадками для продажи медицинских услуг?

Продажи медицинских услуг в интернет-среде — одна из технологий продаж, включающая в себя совокупность маркетинговых действий посредством стимулирования сбыта и использования маркетинговых коммуникаций в интернет-среде, предпринимаемых лечебно-профилактическими организациями или посредниками с целью повысить спрос, увеличить сбыт, расширить рыночное пространство для реализации медицинских услуг.

В последние пять лет в России активно развиваются сервисы коллективных покупок — сайты, предоставляющие возможность получить скидки на различные товары и услуги. Такие сайты еще называют «группон-клоны» по названию сайта Groupon.com, первым реализовавшего такую идею. Подобные интернет-сервисы коллективных покупок заняли одно из ведущих мест в США и Китае по темпам развития бизнеса. Они позволяют малому бизнесу эффективно использовать возможности Интернета для продвижения своих продуктов и увеличения продаж, а потребителям — получить серьезные скидки при покупке услуг и товаров[1].

Сегодня в русскоязычном сегменте Интернета уже несколько десятков таких ресурсов. Самые крупные — darberry.ru, biglion.ru, bigbuzzy.ru, vigoda.ru, kupikupon.ru и др.

Принцип работы сайтов скидочных купонов достаточно прост и удобен для потенциальных потребителей: сайт заключает договоры о реализации услуг с ресторанами, медицинскими клиниками, развлекательными центрами, салонами красоты и т. п. Услуги реализуются оптом, но с достаточно большой скидкой, до 50–70%. Затем на сайте ежедневно выставляется только одно предложение, которое действует 24 ч. Посетителям предлагается купить, например, ужин в ресторане, сеанс в солярии, консультацию уролога, маникюр, УЗИ-диагностику или сеанс массажа с очень солидной скидкой. Однако покупка признается совершенной, если будет выкуплено определенное количество купонов за этот день. Обычно на сайте коллективных покупок четко указывается число невыкупленных до закрытия сделки купонов. Это дополнительно стимулирует уже купивших более активно приглашать своих знакомых и родных. Они заинтересованы в том, чтобы было выкуплено нужное число купонов и сделка состоялась. Так проект получает дополнительную бесплатную рекламу[2]. Создается искусственная ценность продукта/услуги, и потребитель получает максимальный стимул к покупке за счет невысокой цены и ограниченности предложения по времени.

Целевая аудитория сайтов скидочных купонов — это, как правило, достаточно молодые, платежеспособные женщины в возрасте от 18 до 45 лет с уровнем дохода в диапазоне 30–60 тыс. руб. на человека в семье в месяц, активные интернет-пользователи.

Плюсы интернет-сервисов коллективных покупок для целевой аудитории — потенциальных потребителей медицинских услуг:

---

[1] **Cheng H. K., Dogan K.** Customer-centric marketing with Internet coupons // Decision Support Systems. 2008. Vol. 44, N 3. P. 606–620.

[2] **Бизнес** на скидках. Что дальше? // Forbes. URL: http://www.forbes.ru/svoi-biznes-opinion/startapy/58088-biznes-na-skidkah-chto-dalshe.

- можно получить медицинскую услугу, которая обычно стоит достаточно дорого и не всем по карману;
- при наличии сомнений, понравится ли услуга, можно попробовать ее за относительно небольшую сумму;
- купон-сертификат можно преподнести в виде подарка;
- если все подруги купят одно предложение, можно за небольшие деньги устроить коллективный поход в клинику эстетической медицины;
- некоторые сервисы начисляют клиенту денежное вознаграждение за каждого привлеченного участника (от 10 рублей за человека).

Минусы интернет-сервисов коллективных покупок для потенциальных потребителей медицинских услуг:

- зачастую срок использования купленного купона (предложения) очень ограничен;
- нет уверенности в том, что будет оказана услуга надлежащего качества;
- нет уверенности в том, что сделка состоится (наберется достаточное количество покупателей).

Сайты скидочных купонов — интернет-сервисы коллективных покупок, где размещаются предложения со скидкой от 30 до 90% на широкий спектр товаров и услуг, включая медицинские услуги. Предложения формируются совместно с поставщиками услуг на взаимовыгодных условиях: партнеры (поставщики услуг или товаров) получают широкомасштабную бесплатную рекламу в Интернете и большой поток новых посетителей. Интернет-сервис коллективных покупок гарантирует частным поставщикам медицинских услуг определенное количество пациентов в конкретный период времени. Поставщики предоставляют свои услуги со скидкой 30–90% (учитывается гонорар за сервис). Это не просто оптовые скидки, а полноценные рекламные акции с коротким сроком действия. Поставщики предоставляют большие скидки за рекламную акцию и продвижение самими покупателями в социальных сетях и гарантированно получают новых клиентов, которые потенциально могут стать постоянными. По окончании срока продажи предложения подсчитывают количество проданных купонов, если нужное количество купонов выкуплено, сделка признается состоявшейся и всем покупателям этого предложения высылается на электронную почту купон с индивидуальным номером. Чтобы воспользоваться скидкой, достаточно показать распечатанный купон на месте оказания услуги.

Существует два вида купонов на медицинские услуги: сертификаты на медицинскую услугу и собственно купоны.

Сертификат. Например, предлагается заплатить за час общего массажа в медицинской клинике 500 руб. вместо 2000 руб. Приобретая купон на массаж за 500 руб., потребитель получает 1 ч общего массажа без дополнительной оплаты на месте. Сайт скидочных купонов получает агентское вознаграждение от стоимости купона на товар или услугу (агентское вознаграждение колеблется от 20 до 50% и заранее оговаривается с партнером в зависимости от его сегмента). Партнер получает выручку за вычетом комиссии и новых клиентов. Базовым отличием сертификата от купона является то, что он уже включает в себя стоимость медицинской услуги за вычетом размера скидки по акции, то есть пациент не просто покупает

на сайте право на скидку, а приобретает полное право на саму медицинскую услугу, если заранее оплатил ее со скидкой. Акции по сертификатам могут проводиться в различных видах. Сертификат — это значительно более «сложный» продукт, нежели купоны. Он может включать в себя полную или частичную стоимость медицинской услуги или иметь какие-то ценовые ограничения или лимиты.

Основные особенности сертификата на медицинскую услугу:

- сертификаты на медицинские услуги со скидкой предоставляют потенциальному пациенту — потребителю медицинской услуги право на ее получение, то есть сертификат подлежит обмену на указанную медицинскую услугу;
- стоимость медицинской услуги, на которую потенциальный пациент приобрел сертификат на сайте, уже включена в стоимость самого сертификата, и не нужно дополнительно оплачивать медицинскую услугу в медицинском центре;
- медицинские услуги, приобретаемые по сертификату на сайте коллективных покупок, полностью или частично оплачиваются непосредственно на сайте;
- ответственность сайта коллективных покупок при продаже сертификата распространяется на всю стоимость сертификата;
- при проведении акций по сертификатам медицинский центр получает средства за оказание медицинских услуг не с пациента, а с сайта коллективных покупок;
- сертификаты обычно стоят значительно дороже купонов, и их можно преподнести в качестве подарка, поскольку медицинская услуга уже полностью оплачена.

Купон на скидку при покупке. Это классический продукт, продаваемый на сайтах коллективных покупок. Формулировка «право на получение скидки» является базовой для понимания сущности купона на скидку. Купон не включает в себя стоимость самой медицинской услуги. Стоит он от 50 до 350 руб., иногда предоставляется потенциальному потребителю бесплатно. Потребитель не всегда понимает, что ответственность сайта коллективных покупок ограничена лишь стоимостью купона. За качество медицинской услуги несет ответственность услуги медицинский центр, а не интернет-сервис. Купон предоставляет потенциальному пациенту право на получение определенной скидки, а не саму медицинскую услугу. Например, с медицинской клиникой оговорены следующие условия: скидка 50% на операцию по коррекции зрения. Приобретая купон за 350 руб., потребитель получает право на скидку 50% в медицинской клинике за операцию по коррекции зрения и платит 20 000 руб. вместо 40 000 руб. Или, например, если счет в диагностическом центре составит 4000 руб., с купоном участник оплатит на месте 2000 руб.

Основные преимущества работы с сайтами скидочных купонов для лечебно-профилактических учреждений:

- новый дополнительный канал привлечения потребителей;
- обеспечение медицинской клиники гарантированными платежеспособными покупателями;
- возможность снизить сезонные колебания спроса;
- довольно эффективный способ продвижения медицинских услуг на старте работы медицинской клиники или же при введении новой услуги.

- повышение узнаваемости бренда медицинской клиники, степени осведомленности потенциальных потребителей о бренде и названии компании.

Существует мнение, что купоны используют потребители с доходом ниже среднего, обладающие ярко выраженной ценовой сенситивностью. Это означает, что если потребители и купят услугу со скидкой, то:

- купят, как правило, самую дешевую медицинскую услугу (с наибольшей скидкой);
- купят медицинскую услугу только в том случае, если она значительно дешевле, чем у других поставщиков на рынке медицинских услуг.

Можно сделать вывод о том, что сайты скидочных купонов — это новый канал дистрибьюции, потенциально весьма эффективная нишевая площадка для продвижения медицинских услуг в Интернете. Поскольку такие сайты появились сравнительно недавно, еще недостаточно продуманы все механизмы по привлечению как поставщиков, так и потребителей медицинских услуг.

УДК 338

М. А. Гладкова
к.э.н., ассистент
кафедра операционного менеджмента
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: gladkova@gsom.pu.ru

А. В. Логачева
ассистент
кафедра операционного менеджмента
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: logacheva@gsom.pu.ru

Умные технологии для развития инфраструктуры

Аннотация. Обзор практик формирования государственных программ развития инфраструктуры позволил выявить общие тенденции развития, а также основные проблемы, с которыми сталкиваются правительства стран. Среди основных задач можно назвать следующие: расширение государственно-частного партнерства в сфере финансирования проектов, повышение производительности труда за счет применения «умных» технологий, контроль экологической составляющей проектов и др. Важными направлениями усовершенствования реализации программ развития инфраструктуры являются оптимизация портфеля проектов, упрощение процедур согласования, развитие программ поддержания и реконструкции объектов транспортной инфраструктуры.

Ключевые слова: развитие инфраструктуры, «умный» город.

M. A. Gladkova
PhD in Economics, Assistant
Department of Operative Management
Graduate School of Management
St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: gladkova@gsom.pu.ru

A. V. Logacheva
Assistant
Department of Operative Management
Graduate School of Management
St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: logacheva@gsom.pu.ru

Smart technologies for infrastructure development

Abstract. Review of practice of creation of state infrastructure development programs revealed general trends, as well as the main challenges faced by governments. Main objectives include the expansion of public-private partnership in the field of project financing; increasing productivity through the use of «smart» technologies, control of the environmental component of projects, and others. Important areas for improvement of the implementation of

infrastructure development programs are optimization of the portfolio, simplifying the rules, development of programs to maintain and reconstruction of transport infrastructure.
Keywords: infrastructure development, smart city.

Инфраструктура является структурной базой, от которой зависит рост уровня жизни общества и страны на каждом этапе развития. Для решения макроэкономической задачи — создания современной и эффективной транспортной инфраструктуры — разрабатываются стратегии и программы развития на уровнях отдельных стран и их объединений. Подобные документы формируются и в Российской Федерации, например, с 2008 года постоянно отслеживается и обновляется «Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года», кроме того, отдельные программы разрабатываются на региональном уровне. Цель данного исследования — проследить и сопоставить основные тенденции принципа формирования подобных документов стратегического развития и предложить рекомендации по усовершенствованию подхода к разработке «Транспортной стратегии Российской Федерации».

В 2013 году компания Ernst&Young совместно с Urban Land Institute подготовила международный обзор развития инфраструктуры Infrastructure 2013: Global Priorities, Global Insights, где был представлен обзор текущего состояния инфраструктуры стран, описаны перспективы дальнейшего развития ситуации. Что касается развивающихся стран, то они сосредоточены на решении транспортных проблем, улучшении в сфере систем водо- и энергоснабжения. Развитые страны, например США и страны Европы, ставят задачи поддерживать и модернизировать некогда продвинутые, но уже существенно устаревшие транспортные системы в условиях крайней ограниченности финансовых ресурсов. Даже страны, где на транспортную инфраструктуру отведено достаточное финансирование, не могут реализовать все проекты. Крупномасштабные проекты транспортной инфраструктуры осуществляются только в Китае, но, к сожалению, не все эти проекты имеют достаточный уровень надежности, что повышает риски и неизбежно удорожает обслуживание инфраструктуры.

Одним из основных инструментов, позволяющих находить финансирование проектов транспортной инфраструктуры, является государственно-частное партнерство. Основными соинвесторами становятся суверенные фонды и крупные финансовые институты, ориентированные на надежные вложения, которые бы превышали доход от размещения средств в государственные облигации и обеспечивали страхование инфляционных рисков.

Также в качестве тенденции можно выделить развитие инфраструктуры в крупных мегаполисах, которые зачастую перенаселены и испытывают сложности с поддержанием уровня надежности снабжения. Перспективной стратегией должно стать применение концепции «умных» городов, которая ориентирована на применение новейших технологических достижений, ориентированных на поддержание или повышение уровня жизни населения и использование новых форм коммуникации. Что касается остальных регионов, они нуждаются в удовлетворении базовых потребностей в сфере снабжения и транспортной инфраструктуры. Таким регионам необходима эффективная транспортная система для перемещения потоков товаров и пассажиров.

Крайне важным трендом в формировании стратегий является отслеживание экологической составляющей. В документах, посвященных стратегии

развития транспортной инфраструктуры, традиционно дается раздел об экологической безопасности и обеспечении устойчивости инфраструктуры. Применение новых видов сырья, современных технологий способно не только снизить уровень загрязнения экологической среды, но и сократить издержки в долгосрочной перспективе. Кроме того, учет экологических последствий зачастую позволяет предотвратить изменения климатических условий, которые, в свою очередь, являются определяющими для стратегии развития. Поиск финансирования для проектов по обеспечению устойчивости инфраструктуры к природным условиям наиболее сложен, так как ориентирован на долгосрочные цели и не всегда характеризуется положительным финансовым результатом.

В начале XXI века на Западе появилось понятие «умный город», которое подразумевает использование цифровых или информационно-коммуникационных технологий для повышения качества и производительности городских служб, сокращения издержек использования ресурсов, а также привлечения новых жителей и бизнеса. Соответствующие технологии применяются при оказании государственных услуг, в энергетике, здравоохранении, на транспорте и др. Данная концепция позволяет быстро, в режиме реального времени, реагировать на потенциальные проблемы. Главные технологические, экономические и экологические положительные изменения генерируют выгоду, вместе с «умными» городами меняется бизнес-климат, реструктуризируется экономика и освобождаются финансовые ресурсы для дальнейшего реинвестирования.

Страны Евросоюза постоянно работают над созданием стратегий по внедрению «умных» технологий в столичных городах, разработан ряд программ под названием Europe's Digital Agenda, которые сосредоточены на более активном внедрении инноваций и увеличении инвестиций в информационно-коммуникационные технологии с целью улучшить качество жизни и предоставлять общественные услуги. С 2011 года существует проект Smart Cities and Communities European Innovation Partnership, спонсируемый Европейской Комиссией, его цель — стимулирование развития «умных» технологий в городах, объединение научно-исследовательских ресурсов в области энергетики, транспорта и информационно-коммуникационных технологий. Согласно международным обзорам, среди «умных» городов Копенгаген занимает лидирующие позиции уже два года подряд, так как является признанным лидером по ряду признаков: количеству зеленых насаждений, эффективному использованию энергоресурсов, по предотвращению заторов на дорогах и др. Здесь удобно ездить на велосипедах, введены в строй инновационные теплосети и электроснабжение.

Однако не только европейские государственные деятели активно продвигают концепцию «умных» городов. Индийский премьер-министр Моди Нарендра в 2014 году объявил о формировании 100 «умных» городов по всей стране. Согласно данной стратегии, каждый штат Индии получит как минимум один «умный» город благодаря инновациям в электро- и водоснабжении, утилизации отходов, на общественном транспорте, направленным на обеспечение оперативного и безопасного перемещения по городу. Следует отметить, что Индия активно сотрудничает с международной ассоциацией Smart Cities Council, которая позволяет продвигать услуги более 100 компаний в рамках концепции «умных» городов. Ведущими партнерами данной организации являются корпорации Microsoft, Intel, IBM, MasterCard, General Electric и др., они предоставляют финансовую поддержку и осуществляют руководство данной ассоциацией.

В 2013 году в Ирландии компания IBM решила проблему недостаточно высокой эффективности автобусной сети, которая создает заторы на дорогах Дублине. Здесь уже живет около 40% населения страны, В будущем, с увеличением количества населения и ростом бизнеса, проблема будет только усиливаться, поэтому ее нужно было решить незамедлительно с помощью интеграции GPS-датчиков и расписания движения автобусов. Исследовательский центр IBM в Ирландии разработал специальное решение, которое позволяет прогнозировать прибытие транспорта. Система отображает транспортную сеть по всему городу, указывает время прибытия автобусов на остановку, время движения и пробки на дорогах с помощью цифровой интерактивной карты. В результате геопространственные данные и расписание автобусов отображаются в режиме реального времени на цифровой карте города. Получены результаты:

- сокращение количества диспетчеров, которые могут визуально контролировать проблемы общественного транспорта с помощью цифровых карт и панелей;
- уменьшение количества пробок на дорогах и времени на их предотвращение;
- более быстрое принятие решения для диспетчеров транспортной службы;
- улучшение планирования маршрута, помощь в создании оптимальных маршрутов, составлении расписания с сокращением задержек транспорта.

В 2014 году журнал Forbes опубликовал топ-5 «умных» городов Америки (Нью-Йорк, Сан-Франциско, Бостон, Сиэтл и Сан-Хосе). Лидером является Нью-Йорк, где реализовано много проектов по увеличению эффективности городской инфраструктуры. Например, компания Cisco реализовала проект City 24/7 —интергрированную интерактивную платформу для предоставления гражданам любой актуальной информации в любое время. Самая масштабная «умная» инициатива — это проект Hudson Yards, в него инвестировано порядка 20 млрд долл. На территории более 11 гектаров будет располагаться свыше 5000 жилых объектов, общественная школа, отель, более 100 магазинов и ресторанов, несколько гектаров открытых развлекательных площадок и пять небоскребов с офисами. Современные цифровые технологии будут контролировать качество воздуха, потребление электроэнергии, а также систему по утилизации отходов с помощью подземных пневматических труб.

В России государство не так активно инвестирует в «умные» проекты. Например, в Казани существует проект целостного планирования территории «Смарт Сити Казань» площадью 650 гектаров недалеко от международного аэропорта. Здесь строят общественно-деловой центр, научно-образовательный центр, университетский городок, жилой квартал, спортивную арену, парковую зону, предусмотрена особая экономическая зона. Как сообщают проектировщики, при строительстве делается акцент на сокращение вредных выбросов и сохранение окружающей среды. Данный проект, как и московский деловой район Москва-Сити, отличается от общемирового понятия «умного» города, так как по большей части является обычным деловым центром, что не приведет к сокращению потребления ресурсов, повышению экологичности района, повышению безопасности и др.

Эффективность проектов инфраструктуры на базе технологий «умных» городов» могут повысить оптимизация портфеля проектов, усовершенство-

вание процедур согласований, в частности, получения прав на землю, программы поддержания объектов инфраструктуры.

Оптимизация портфеля проектов. При выборе приоритетного направления финансирования чаще всего реализуется один проект, позволяющий решить текущую проблему, например строительство трассы, ведущей в мегаполис. Такой подход не должен быть базовым, так как необходимо учитывать все альтернативные решения и подготовиться к последствиям, возникающим в результате реализации срочных проектов. Основной ошибкой является отсутствие объективной метрологической базы, позволяющей выбирать приоритетные направления развития.

Усовершенствование процедуры согласований. Зачастую на согласование прав на использование земельных участков под объекты инфраструктуры требуется порядка 10 лет из-за сложности процедур согласования и многочисленности инстанций. Как показывает практика других стран, этот срок можно сократить до года, как, например, в Австралии, где была упрощена система согласований, создан судебный орган, занимающийся именно вопросами установления прав на землю под строительство объектов инфраструктуры. Для определения приоритетных проектов необходимо создать орган, управляющий всеми вопросами инфраструктуры, отслеживающий социодемографические цели. Внесение большей ясности в процессы согласования и единого контроля позволит привлекать частных инвесторов к большему числу проектов.

Программы поддержания объектов инфраструктуры. Решение о строительстве новых объектов инфраструктуры редко сопровождается решением об утилизации прежних объектов, далеко не всегда в качестве альтернативы рассматривают проекты восстановления и расширения прежних объектов. Такого рода решения приводят к удорожанию проектов. Использование всех возможных инструментов решения проблем инфраструктуры, постоянный анализ альтернатив являются неотъемлемой частью управления.

В заключение необходимо отметить, что формирование любой программы развития инфраструктуры должно начинаться с анализа социально-демографических условий, который позволит сформулировать цели развития системы и правильно расставить приоритеты.

Литература

1. **СМАРТ** Сити Казань. URL: http://kazansmartcity.com/ru/what-is-kazan-smart-city/.

2. **Dobbs R., Pohl H., Lin D.-Y. et al.** Infrastructure productivity: How to save $1 trillion a year / McKinsey Global Institute, McKinsey Infrastructure Practice. [S.l.,] 2013. URL: goo.gl/rGx9Dw.

3. **Europe** 2020 strategy // European Commission. URL: https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agenda-europe-2020-strategy

4. **Infrastructure** 2013: Global Priorities, Global Insights. Washington, DC: Urban Land Institute, 2013.

5. **Smart** Cities and Communities. European Innovation Partnership. URL: http://ec.europa.eu/eip/smartcities/

6. **Smart** Cities Council. URL: http://smartcitiescouncil.com/category-membership.

УДК 330.65

М. Л. Третьякова
к.э.н., старший преподаватель
кафедра логистики
УО ФПБ «Международный университет "МИТСО"»
Минск, Республика Беларусь
E-mail: Tretyakova.ml@gmail.com

Анализ эффективности и конкурентоспособности логистических систем

Аннотация. Рассмотрены комплексные показатели эффективности логистической системы: общие логистические затраты, качество логистического сервиса, продолжительность логистических циклов, производительность, возврат на инвестиции и логистическую инфраструктуру, а также способность их влияния на конкурентоспособность самой системы.

Ключевые слова: инвестиции, качество логистического сервиса, логистическая система, логистические затраты, продолжительность логистического цикла, производительность, эффективность.

M. L. Tretyakova
PhD in Economics, Senior Teacher
Department of Logistik
International University “MITSO”
Minsk, Republic of Belarus
E-mail: Tretyakova.ml@gmail.com

Analysis of the efficiency and competitiveness of logistics systems

Abstract. The integrated logistic system performance indicators as total logistics costs, quality of logistics services, logistics duration cycles, productivity, return on investment and logistics infrastructure, the ability of their impact on the competitiveness of the system are considered.

Keywords: investment, quality of logistics service, logistics system, logistics costs, logistics duration cycles, productivity, efficiency.

В условиях нынешних рыночных отношений, когда вместо рынка продавца складывается рынок покупателя, предприятий становится больше, и конкуренция между ними обостряется. Каждое предприятие, производственное, финансовое, транспортное, стремится в большей степени завоевать рынок, потребителей и при этом получить максимальную прибыль, опередить конкурентов, улучшить свои технические, экономические показатели, стать успешным во всем. Подобным образом ведет себя любая логистическая система. Она приспосабливается только к окружающей среде, формируется в соответствии с целями организации, которая стремится оценить ее фактическую и потенциальную эффективность.

В промышленно развитых странах зачастую выделяют показатели оценки эффективности и результативности логистических издержек: общие логистические затраты, качество логистического сервиса, продолжительность логистических циклов, производительность, возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

Общие логистические затраты должны быть сведены к минимуму. Логистическая концепция (снижение издержек) разработана в США, уже

распространилась в развивающихся странах и затронула многие их предприятия. Концепция основана не на снижении затрат в отдельном звене логистической цепи, а на анализе издержек всех звеньев, причем по отдельным процедурам и операциям затраты могут быть увеличены, что приводит к более значительному снижению затрат по другим процедурам и операциям.

Логистический сервис. В последние годы набирает обороты тенденция улучшения качества не только продукции, но и качества услуг, или сервиса. Всеобщее управление качеством — развивающаяся концепция логистики. Главная идея концепции всеобщего управления качеством состоит в том, что организация должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы в компании, включая работу персонала. Требует внимания и совершенствование производственной логистики, в частности управление производственными циклами. Сокращение длительности производственного цикла приводит к увеличению выпуска продукции, улучшению использования основных фондов и оборотных средств, связанных в незавершенном производстве. Сокращение длительности производственных процессов представляет собой одну из наиболее важных задач организации современного производства, от ее решения в большой мере зависит его эффективная рентабельная работа.

На микроуровне логистическая инфраструктура влияет на увеличение оборачиваемости товарных потоков и тем самым на доходность и прибыльность предприятия. На макроуровне это происходит благодаря обеспечению более высокого качества обслуживания товарных потоков в логистических центрах и привлечению большего объема транзитных товаров, проходящих через страну. Благодаря расширению комплекса видов обслуживающей деятельности и использованию современных складских, транспортных, информационных и коммуникационных систем создаются условия для формирования более высокой прибавочной стоимости, роста хозяйственной активности, занятости населения и в конечном итоге увеличения объема валового внутреннего продукта.

Все вышеперечисленные показатели чаще всего выступают ключевыми или комплексными показателями эффективности логистической системы. С их помощью оценивается результативность использования ресурсов в компании для сформированной логистической системы. В итоге комплексно оценивается эффект логистического менеджмента, что является основой логистического планирования, учета и контроля. Однако на современном этапе развития логистических систем проблемой является недостаточно структурированное управление такими показателями, что, в свою очередь, может привести не только к снижению эффективности деятельности предприятий, но и к невозможности выстроить общую высокоэффективную логистическую систему[1].

Рассмотрим более детально показатели оценки эффективности и результативности логистических издержек. Общие логистические затраты представляют собой суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе. В общих логистических издержках можно выделить:

- затраты на выполнение логистических операций / функций (операционные, транспортно-логистические издержки);

[1] **Формирование** транспортно-логистической системы Республики Беларусь: учеб.-метод. пос. / И. А. Еловой, А. А. Евсюк, В. В. Ясинский; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. Гомель: БелГУТ, 2007. 155 с.

- ущерб от логистических рисков;
- затраты на логистическое администрирование[1];
- потери прибыли от замораживания продукции в запасах;
- ущерб от логистических рисков или низкого качества логистического сервиса, который обычно оценивается как возможное уменьшение объема продаж, сокращение доли рынка, потеря прибыли и т. п.

В экономически развитых странах наибольшую долю логистических издержек составляют затраты на управление запасами (20–40%), транспортные расходы (15–35%), расходы на административно-управленческие функции (9–14%). За последнее десятилетие наблюдается рост логистических издержек на транспортировку, обработку заказов, информационно-компьютерную поддержку, логистическое администрирование[2].

Использование общих логистических издержек в качестве ключевого показателя при формировании логистической стратегии в экономике Беларуси связано с невозможностью выделить многие составляющие логистических издержек из действующей системы бухгалтерского учета и статистической отчетности, а также с отсутствием методов расчета ущербов от логистических рисков. В этих условиях большинство учетных и отчетных форм должны содержать показатели логистических издержек, сгруппированные по функциональным областям логистики (издержки в материальном менеджменте, на операции физического распределения и т. п.) и внутри этих областей по логистическим функциям, как это делается в других развитых странах.

Логистический сервис — комплекс услуг, оказываемых в процессе заказа, поставки покупки и дальнейшего обслуживания продукции. Логистический сервис имеет важнейшее значение в реализации корпоративных стратегий. Однако до настоящего времени эффективные способы оценки его качества отсутствуют из-за особенностей характеристик сервиса по сравнению с характеристиками продуктов:

- сервис неосязаем: представителям сервиса сложно объяснить и дать отличительные характеристики видов сервиса, а потребителям трудно их оценить;
- услуги потребляютсяв момент их осуществления, их невозможно складировать и транпортировать;
- потребитель никогда не становится собственником, приобретая услуги;
- сервис проявляется в результате деятельности по выполнению услуг, его невозможно оценить до покупки[3].

Качество сервисав логистике оценивается в момент взаимодействия поставщика сервиса с покупателем. При анализе и проектировании логистической системы следует определять качество сервиса на основе критериев, используемых потребителями логистических услуг. Обычно потребитель оценивает качество логистического сервиса путем сравнения некоторых фактических значений «параметров измерения» качества с предполагаемыми значениями.

---

[1] **Формирование** транспортно-логистической системы Республики Беларусь: учеб.-метод. пос. / И. А. Еловой, А. А. Евсюк, В. В. Ясинский; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. Гомель: БелГУТ, 2007. 155 с.

[2] Там же.

[3] **Еловой И. А.** Логистика: Учеб.-метод. пос. /М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. Гомель: БелГУТ, 2009.163 с.

При совпадении реальности иожиданий качество сервиса признается удовлетворительным. Такой подход совпадает с международным стандартом ISO.

Известны и другие важные параметры измерения качества сервиса, например, осязаемость (здесь данный параметр следует рассмотреть как физическую среду, в которой существует сервис: оборудование, оргтехника), ответственность (гарантии выполнения сервиса), законченность и т.п. Спецификация параметров качества логистического сервиса и выбор методов их оценки и контроля являются менее изученной проблемой в логистическом администрировании.

Логистический цикл. Продолжительность логистического цикла определяется временем исполнения заказа потребителя. Сокращение логистического цикла дает возможность повысить конкурентоспособность фирмы[1]. Логистический цикл возможно сократить двумя способами — уменьшить рабочий период цикла и полностью ликвидировать или свести к минимуму различные перерывы. Все практические мероприятия по сокращению производственного цикла основаны на принципах построения производственного процесса, в первую очередь на принципах пропорциональности, параллельности и непрерывности. Сократить длительность производственного цикла позволяют научно-технический прогресс и совершенствование организации труда, производства и управления. Мероприятия по сокращению длительности производственного цикла дают комплексный экономический эффект. Они создают предпосылки улучшения использования производственных мощностей, снижения удельного веса накладных расходов в себестоимости единицы продукции[2].

Производительность (результативность) логистической системы. Данный показатель определяется объемами логистических работ (услуг), выполненных с привлечением технических средств, технологического оборудования, персонала, задействованных в логистической системе (в единицу времени), или удельными расходами ресурсов в рассматриваемой системе. Результативность характеризуется в основном удельными расходами финансовых ресурсов в логистической системе. Показатель «логистическая результативность» по смыслу соответствует принятому в нашей экономике показателю «ресурсоотдача», который характеризует удельный расход финансовых, материальных, энергетических, трудовых ресурсов по отношению к объемным или другим плановым показателям.

Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру характеризует эффективность инвестиций в подразделения инфраструктуры логистической системы. На современном этапе развития логистики к инфраструктуре относят:

- складское хозяйство: склады разного вида и назначения, грузовые терминалы и терминальные комплексы;
- транспортные подразделения различных видов транспорта;
- транспортные коммуникации: автомобильные и железные дороги, железнодорожные подъездные пути и др.;
- ремонтные и вспомогательные подразделения, обслуживающие транспортно-складское хозяйство и др.

[1] **Еловой И. А.** Логистика: Учеб.-метод. пос. / М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. Гомель: БелГУТ, 2009. 163 с.
[2] **Эффективность** логистической системы // Grandars.ru. URL: http://www.grandars.ru/.

Возврат на инвестиции определяется в соответствии с действующими нормативно-методическими документами оценки эффективности капиталовложений.

Сегодня актуальна проблема эффективного продвижения материальных потоков, решать ее нужно комплексно, с учетом координации и синхронизации логистических процессов всех участников логистической системы доставки. Для оценки лучших вариантов должны использоваться стоимостные и натуральные критерии. В результате решения задачи для практической деятельности бизнеса должны быть даны ответы на следующие вопросы:

- какова стоимость логистической услуги и каким образом она может повлиять на конечную цену потребления или реализации?
- что эффективнее: создавать собственную транспортную инфраструктуру в логистических производственно-транспортно-сбытовых системах или пользоваться общей транспортной инфраструктурой?[1]

Таким образом, все вышеперечисленные показатели логистических издержек в явной степени влияют на эффективность функционирования логистической системы. Результативность транспортно-логистической системы определяется доступностью запасов, производительностью и качеством деятельности, а величина общих затрат на логистику находится в детерминированной зависимости от желательного уровня удовлетворения требований пользователей. Обычно чем выше этот уровень, тем больше общие затраты на логистику. Эффективная транспортно-логистическая система должна обеспечивать рациональное соотношение между уровнем сервиса и величиной общих затрат на логистику. Этим условием во многом определяется конкурентоспособность транспортно-логистической системы.

[1] **Формирование** транспортно-логистической системы Республики Беларусь: учеб.-метод. пос. / И. А. Еловой, А. А. Евсюк, В. В. Ясинский; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. Гомель: БелГУТ, 2007. 155 с.

УДК 659.1.011.44

Д. П. Голованова
аспирант
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dasha_golovanova@mail.ru

Научный руководитель: **О. Н. Жильцова,**
к.э.н., доцент

Методы оценки и главные показатели эффективности рекламной деятельности в Интернете

Аннотация. Рассмотрены существующие методические подходы к анализу интернет-статистики. Проанализированы различные уровни ее проведения, основные методы оценки результативности рекламной деятельности в Интернете и ее главные показатели. Предложена методика применения комплексного метода, предполагающего выявление основных стадий процесса коммуникаций между рекламодателем и интернет-пользователями. Определен комплекс показателей, характеризующих экономическую и коммуникативную эффективность интернет-рекламы на каждой из этих стадий.

Ключевые слова: интернет-статистика, комплекс показателей экономической и коммуникативной эффективности интернет-рекламы, оценка результативности рекламы в Интернете.

D. P. Golovanova
Post-graduate Student
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dasha_golovanova@mail.ru

Thesis supervisor: **O. N. Ziltsova,**
PhD in Economics, Associate Professor

Methods of assessment and the main indicators of the effectiveness of advertising on the Internet

Abstract. The analysis of the existing methodological approaches Internet statistics is presented. We analyzed the various levels of its implementation, the basic methods for evaluating the effectiveness of advertising on the Internet and its main indicators. The technique of an integrated method involves identifying the main stages of the process of communication between the advertiser and Internet users. It defined a set of indicators that characterize the economic and communicative effectiveness of online advertising on each of these stages.

Keywords: Internet statistics, set of indicators of economic and communicative effectiveness of online advertising, assessment of the effectiveness of advertising on the Internet.

Одним из основных преимуществ ведения маркетинга в Интернете является возможность оценить рентабельность производимых действий.

В отличие от традиционного маркетинга, где результат рекламы можно оценить, только собрав информацию у каждого нового потенциального клиента, методы интернет-маркетинга для отслеживания источников

достигнутого результата оказываются простыми и доступными. Сегодня Интернет предоставляет широкий выбор инструментов для отслеживания и анализа рекламной деятельности. Анализ интернет-статистики не только обеспечивает осведомленность о результатах маркетинговых действий, но и помогает своевременно корректировать план продвижения, оптимизируя таким образом затраты на рекламу, PR, BTL, введение дополнительных сервисов на сайте.

Маркетологу, ведущему маркетинговую деятельность в интернет-среде, нужно выбрать наиболее эффективные средства анализа статистики сайта, поскольку каждый из них обладает как явными преимуществами, так и существенными недостатками. Нерациональное измерение эффективности интернет-рекламы может привести к значительным убыткам.

С учетом актуальности правильного выбора и оценки эффективности рекламных инструментов предлагается рассмотреть комплексный метод, включающий в себя разные комбинации методов оценки и предполагающий определение эффективности интернет-рекламы на различных уровнях:

- оценка эффективности рекламной кампании определяет ROI и ROMI — показатели рентабельности маркетинговых инвестиций в рекламную кампанию;
- оценка эффективности отдельных рекламных площадок, задействованных в рекламной кампании, необходима для понимания, насколько рентабельно был распределен бюджет, сравниваются абсолютные, относительные и средние величины по затратам, количеству привлеченных пользователей для каждой рекламной площадки;
- оценка эффективности отдельных элементов рекламы требует учета особенностей размещения рекламы и содержания рекламных сообщений.

Остановимся подробнее на основных методах оценки результативности рекламной деятельности в Интернете.

Анализ посещений сайта рекламодателя. Метод является наиболее приемлемым для интернет-ресурсов, ориентированных на отложенную конверсию (информационные порталы, блоги). Для них наиболее важны метрические показатели, данные посещаемости:

- количество посещений;
- временные параметры: средняя продолжительность сессии, среднее количество посетителей онлайн;
- соотношение между пришедшими и вернувшимися пользователями;
- показатель отказов;
- количество просмотренных страниц/разделов сайта;
- прирост количественных показателей за различные периоды.

Отследить и выявить количественные показатели (обзор по аудитории) позволяют инструменты сервиса Google Analytics.

Зачастую отслеживание вышеперечисленных показателей не дает целостной картины того, какой из источников является эффективным, а от каких необходимо отказаться или какие нужно скорректировать. Целесообразно сравнивать изменения, например, производить сравнение временных периодов до и во время рекламной кампании.

Анализ данных из систем размещения рекламы. Метод направлен на оценку эффективности рекламы в пределах одной рекламной кампании. Оценивается эффективность рекламных объявлений относительно друг друга, что позволяет сделать результаты максимально наглядными. Можно выделить главные показатели эффективности:

- CTR — показатель кликабельности;
- CPC — цена за клик;
- цена конверсии;
- прибыль от конверсий по размещенным объявлениям;
- действия покупателя после перехода на сайт.

Данный метод обладает одним недостатком — отсутствует возможность оценить эффективность рекламы в качестве источника трафика по сравнению с другими источниками.

Традиционный метод оценки эффективности. Метод предназначен для исследования параметров эффективности (узнаваемость бренда, непосредственный отклик и др.), аналогичных применяемым в офлайновой рекламе. Эти критерии можно применять и в интернет-рекламе, так как они позволяют выявить отношение пользователей к рекламной кампании в целом.

Показатели эффективности:

- осведомленность;
- выражение намерения совершить покупку;
- лояльность к бренду;
- позитивные ассоциации;
- рекламные отзывы.

Экономическая оценка эффективности. Анализируемые показатели отбираются по экономическому принципу. Метод рекомендуется в сфере электронной коммерции, где экономический расчет эффективности крайне необходим. В качестве базовых приняты следующие показатели:

- цена посещения (сумма затрат на источник трафика, разделенная на количество посещений из этого трафика за выбранный период времени);
- цена цели (сумма расходов на источник трафика, деленная на количество совершенных макро- и микроконверсий);
- средний чек;
- суммарный доход, полученный от совершенных конверсий.

Для достижения наилучших результатов необходимо уделить особое внимание изучению качественных и технических показателей, инструментов анализа посещаемости.

Качественные показатели (характеристика и сегментация аудитории):

- источники: с каких сайтов (в том числе поисковых систем) перешли пользователи;
- портрет аудитории: точный таргетинг и соотношение новой и постоянной аудиторий;
- совершенные действия на сайте: последовательность, загруженные файлы и документы, точки выхода с сайта.

Технические показатели (оценка работы сайта):

- технические возможности устройств: используемые браузеры,

разрешения мониторов, возможности загрузки Flash, выполнения Java-скриптов, операционные системы и языковые настройки;

- поисковые системы: визиты роботов поисковых систем;
- технические проблемы работы сайта: ссылки на несуществующие страницы, перегрузки страниц, попытки хакерских атак.

Инструменты анализа посещаемости:

- внешние счетчики статистики;
- программы-анализаторы логов (локальные и серверные);
- интегрированные решения, сочетающие свойства счетчиков и анализаторов логов.
- внутренние системы статистики (Bitrix);
- специализированные решения (анализ рекламных интернет-кампаний AdTracker и PixelAudit, AdsControl, Яндекс Метрика);
- аналитические сервисы (Google Analytics, Microsoft AdCenter).

Сочетание методов оценки результативности рекламной деятельности в Интернете позволяет увидеть динамику роста аудитории и эффективность работы, например, как изменились цена цели и средний чек. По окончании комплексного анализа инструментов статистики будет получена реальная и объективная картина, каковы результаты маркетинговых действий, проводимых относительно рекламных кампаний.

Литература

1. **Громов О. В., Романенкова О. Н.** Ключевые показатели веб-аналитики // Вестник университета / ГУУ. 2010. №1 (323). С. 323.

2. **Микеда Ю.** Веб-аналитика: выбор инструментов статистики // Gilbert WEBKONTOR. URL: http://www.web-patrol.net/instruments-webanalytics.html

3. **Реклама** и связи с общественностью: учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, Д. А. Жильцов. М.: Юрайт, 2013. 552 с.

4. **Романенкова О. Н.** Тенденции развития и современные подходы к организации рекламного рынка России // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. 2012. №4 (52). С. 140–144.

5. **Романенкова О. Н., Синяева И. М.** Проблемы маркетинга в системе ритейлинга мегаполиса г. Москвы (технологии, стратегии, практика). М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2008. 160 с.

6. **PR** в сфере коммерции: Учебник / [О. Н. Романенкова, И. М. Синяева, В. В. Синяев]; под ред. д.э.н., проф. И. М. Синяевой. М.: Инфра-М, 2012. 298 с.

УДК 339.3

В. В. Панюкова
к.э.н., доцент
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vvpanyukova@fa.ru

Развитие интеграционного потенциала торговых организаций в условиях неустойчивости рынка

Аннотация. Рассмотрены основные черты интеграционного потенциала торговли. Определены факторы, способствующие росту интеграционного потенциала торговых организаций. Выявлены риски, с которыми могут столкнуться торговые организации в связи с ростом интеграционного потенциала.

Ключевые слова: интеграционный потенциал, интернационализация, маркетинг торговли, торговая сеть.

V. V. Panyukova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Marketing and Logistics
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vvpanyukova@fa.ru

Development of integration potential of trade organizations in the conditions of market volatility

Abstract. The author describes the main features of trade integration potential are described. The factors contributing to the growth potential of the integration of trade organizations are defined. It identified the main risks that may face trade organizations due to increased integration potential.

Keywords: integration potential, internationalization, marketing, trade, retail chain.

В условиях турбулентности рынка и трансформации подходов к формированию торговой политики проблема формирования и дальнейшего развития интеграционного потенциала торговых организаций является ключевой как для органов власти, так и для самих торговых организаций. Оценка эмпирических данных развития внутренней торговли в России и за рубежом демонстрирует, что в течение последних двадцати лет функции торговых организаций существенно изменились. Если раньше торговые организации принимали в основном решения, какие товары закупить и каких поставщиков выбрать, то теперь именно представители торгового бизнеса принимают активное участие в маркетинговых, логистических операциях, а в ряде случаев — и в производственном процессе.

Цель работы — формирование теоретической базы исследования интеграционного потенциала торговли как на макро-, так и на микроуровне. В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

- проанализированы подходы к определению терминов «потенциал» и «интеграционный потенциал», что позволило определить основные черты интеграционного потенциала торговли и послу-

жит базой для формирования методики определения оптимального уровня интеграции в торговле;

- дана оценка факторов прямого воздействия на рост интеграционного потенциала торговли;
- определены основные угрозы возрастания интеграционного потенциала торговли.

Автором использованы метод сравнительного анализа и экспертный метод для определения факторов, влияющих на рост интеграционного потенциала торговли.

В научной литературе отсутствует единая разработанная методология формирования, развития и оценки интеграционного потенциала торговли. Интеграционный потенциал торговли мы понимаем как совокупность средств, источников, возможностей, которыми обладают хозяйствующие субъекты, осуществляющие торговую деятельность, их объединения, а также другие участники объединения (производственные организации, финансовые институты, органы государственной власти и т.п.). Объединенные ресурсы могут быть использованы для достижения интеграционного эффекта (получение дополнительной прибыли, достижение поставленных социальных целей и повышение устойчивости функционирования объединившихся субъектов на рынке), формирование которого было бы невозможно без осуществления интеграционного взаимодействия.

Исследование деятельности российских и зарубежных торговых организаций позволило сделать следующие выводы об основных факторах, влияющих на развитие интеграционного потенциала торговли.

- Повышение уровня интернационализации торговли — большее участие оптовых и розничных торговых компаний во внутренней торговле других стран, т.е. развитие торговой сети за пределами своей страны.
- «Размывание» грани в деятельности оптовых, розничных и производственных организаций за последние десять лет. Дальнейшему усилению данной тенденции способствуют развитие информационных технологий, достижение стратегических целей, направленных на достижение эффекта масштаба, необходимость дифференциации торговых сетевых организаций. Розничные торговые организации могут интегрировать оптовые функции, к примеру, создавая распределительные центры, образуя и вступая в кооперативы и прочие объединения. Примером интеграции производственных и торговых функций может служить дальнейшее развитие фирменной торговли.
- Совместное участие оптовых и розничных организаций в разработке инновационных решений, технологических и нетехнологических инноваций. Следует подчеркнуть высокую скорость заимствования и перехода технологии от организации к организации внутри отрасли, особенно это касается маркетинговых и нетехнологических инноваций, внедрение которых не требует существенных финансовых вложений и условно открыто для изучения конкурентами.
- Совместное участие производителей, оптовых и розничных торговых организаций в разработке новых товаров и упаковки. Ключевым направлением дальнейшего развития является

развитие ассортимента, выпущенного под собственными торговыми марками торговых организаций.

- Развитие цифровых информационно-коммуникационных технологий способствует формированию мультиканальных, в дальнейшем — омниканальных торговых сетей.
- Развитие инфраструктуры торговых организаций. К примеру, торговые организации могут выступать девелоперами, осуществляя инвестиции в строительство торговых центров и комплексов.
- Повышение клиентоориентированности организаций за счет развития консюмеризма (организованное общественное объединение по защите прав потребителей), участия в программах организаций, придерживающихся принципов справедливой торговли подталкивает торговые организации участвовать в спонсировании общественной деятельности и в дальнейшем развивать программы социального партнерства, способствующие повышению качества жизни населения. Значительную роль играет внедрение «зеленых» технологий, принципов энергоэффективности, внедрение экостандартов и стандартов устойчивого развития рынка в деятельность торговых организаций.
- Разработка оптовыми торговыми организациями новых интеграционных схем и моделей для интеграции и координации деятельности отдельных «фрагментарных» сетей и автономных организаций (торговых объектов, не входящих в торговую сеть).
- Расширение ассортимента услуг, предлагаемых торговыми организациями, в первую очередь оказание финансовых услуг, разработка банковских продуктов, созданных совместно торговыми организациями и банками.
- Разработка программ сотрудничества региональных органов исполнительной власти с торговыми сетевыми компаниями.

В ходе исследования были выявлены угрозы деятельности, с которыми могут столкнуться торговые организации в условиях роста интеграционного потенциала отрасли:

- увеличение размера первоначальных инвестиций в реализацию интеграционной политики торговых организаций, в том числе внедрение инновационных технологических решений в деятельность торговых организаций и ее партнеров;
- малая осведомленность российских предпринимателей о существующем потенциале торговой отрасли;
- бизнес-риски, связанные с внедрением радикальных инноваций, существенным финансированием для внедрения радикальных инноваций;
- относительно низкий уровень квалификации торгового персонала;
- имеющиеся административные ограничения;
- ограничения, налагаемые на поставщиков при поставке товаров в рамках действующих санкций.

Результаты исследования, представленные в статье, могут быть использованы органами исполнительной власти при разработке программно-целевых документов в сфере торговли, торговыми организациями при

реализации торговой политики, а также при проведении дальнейших исследований интеграционного потенциала торговли.

Литература

1. **Панюкова В. В.** Формирование интегрированных предпринимательских структур с участием финансовых и торговых организаций // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 4. С. 49–55.

2. **Скоробогатова Т. Н.** Логистический потенциал предприятия сервиса // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2006. № 2. С. 86–93.

3.**Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Рожков И.** В. Роль инновационной деятельности в повышении конкурентоспособности современных организаций // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 5. С. 33–35.

4. **Чкалова О. В., Наливайко К. А.** Розничная торговля России в современной экономике // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 23 (422). С. 16–25.

5. **Шевров В. Ю., Окольнишникова И. Ю.** К вопросу формирования стратегии повышения эффективности использования ресурсного потенциала предпринимательской структуры // Вестник Южно-Уральского гос. ун-та. Сер. Экономика и менеджмент. 2013. № 1. С. 130–135.

УДК 339.13

В. М. Комаров
к.э.н., доцент
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vasilykomarov@gmail.com

Управление продуктовыми пакетами на рынке финансовых услуг

Аннотация. Рассмотрена динамика изменения банковского рынка. Определены факторы, способствующие формированию пакетного продукта банка. Выявлены подходы к стратегическому позиционированию банков.

Ключевые слова: банковский маркетинг, банковский рынок, конкуренция, стратегическое позиционирование.

V. M. Komarov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Marketing and Logistics
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vasilykomarov@gmail.com

Managing product packages on financial market

Abstract. The dynamics of bank market is described. The article the factors contributing to the formation of bank product package are defined. The main approach to strategic positioning of banks are identified.

Keywords: bank marketin, bank market, competition, strategic positioning.

Современный рынок финансовых услуг представляет собой форму организации финансовых потоков в системе мировой экономики, обеспечивающую своим субъектам условия для вложения денежных средств или привлечения необходимых ресурсов. С экономической точки зрения рынок финансовых услуг представляет отношения, возникающие между субъектами по поводу распределения, покупки-продажи свободных ценных бумаг и денежных средств.

Организационно он являет собой систему финансовых институтов, обусловливающих движение средств от владельцев к потребителям финансовых ресурсов. Объектами финансовых услуг являются ценные бумаги, страховые полисы, банковские кредиты, безналичные расчеты. Субъектами выступают владельцы денежных ресурсов, пользователи, посредники и государственные органы контроля.

Затянувшийся глобальный финансово-экономический кризис и введенные против РФ санкции оказывают значительное влияние на организации, действующие в финансовом секторе рыночной экономики. Увеличение степени неопределенности, усиливающаяся отраслевая конкуренция стимулируют организации финансового сектора к поиску новых устойчивых конкурентных преимуществ для своих продуктов. Сложившаяся ситуация меняет положение организаций сферы финансовых услуг в обществе, усложняет процессы становления и развития их конкурентной активности.

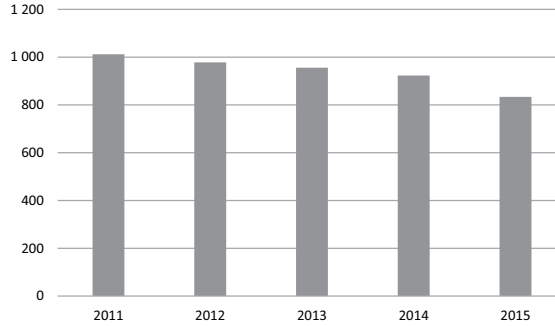


Рис. 1. Динамика изменения численности банков в РФ[1]

Сокращение численности банковских организаций на 17,58% за последние пять лет *(рис. 1)*, безусловно, оказывает сильное влияние на финансовый сектор и заставляет по-новому взглянуть на продуктовую политику в банках.

В качестве основных продуктов банки предлагают:

- кредитование на покупку дома, квартиры;
- кредитование на покупку автомобиля;
- потребительское кредитование;
- кредитные и дебетовые карты;
- обслуживание вкладов;
- обслуживание транзакций[2].

Необходимо учитывать, что качество финансовых услуг может быть выражено как число клиентов, приходящихся на обслуживающий персонал финансовой организации. Предложение всего лишь одного финансового продукта на рынке финансовых услуг не создает для него устойчивых конкурентных преимуществ, поскольку в современных условиях все большее значение приобретают пакеты финансовых услуг. Данное предложение в первую очередь связано со стремлением банков увеличить число транзакций. Последнее стало возможным за счет применения Интернета и мобильных технологий (мобильного банкинга и интернет-банкинга).

Использование современных технологий[3] *(рис. 2)* обусловлено не только стремлением увеличить транзакции, но и сократить операционные издержки. Пакеты банковских услуг позволяют сгладить различия в степени присутствия банков на региональных рынках *(рис. 3)*. Кроме того, выбор мест реализации финансовых услуг должен учитывать появление новых субъектов Российской Федерации. Это позволит финансовым организациям занять малоосвоенные регионы и оптимизировать стратегическое позиционирование[4] *(рис. 4)*.

---

[1] **Количество** банков в России — динамика за 2007–2016 годы, уставной капитал и количество банков в разрезе регионов // bankirsha.com. URL: http://bankirsha.com/kolichestvo-bankov-v-rossii-na-konec-goda-finansovyi-krizis-ustavnoi-kapital-i-chislennost-bankov.html.

[2] **Сергеева К. О., Рябов Ю. П.** Конкурентоспособность розничных банков // Саяпинские чтения: Сб. матер. круглого стола. В. М. Юрьев. Тамбов, 2015. С. 173–182.

[3] **Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Рожков И. В.** Роль инновационной деятельности в повышении конкурентоспособности современных организаций // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 5. С. 33–35.

[4] **Колесов П. Ф.** Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность банков // Современные научные исследования и инновации. 2012. № 11 (19). С. 12.

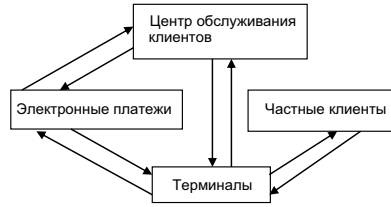


Рис. 2. Модель обслуживания частных банковских клиентов с использованием современных технологий

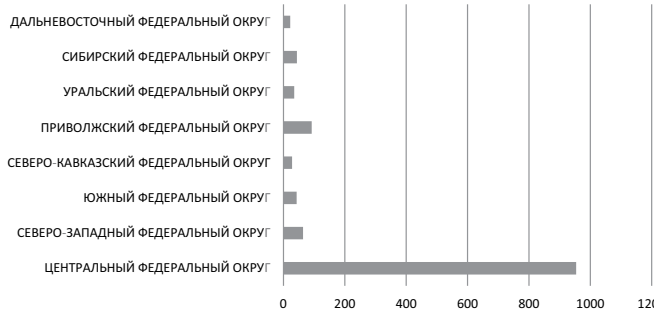


Рис. 3. Региональная концентрация банков РФ в 2015 году[1]

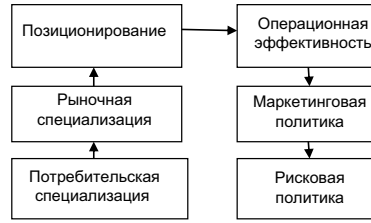


Рис. 4. Определение стратегического позиционирования и операционных процессов

Подход к управлению продуктами на финансовых рынках должен учитывать изменения, происходящие в финансовой системе Российской Федерации. Финансовые организации должны определить для себя перечень ключевых валют, которые будут использованы при формировании финансового продукта или пакета.

В заключение следует отметить, что управление пакетами продуктов на рынке финансовых услуг должно учитывать комплекс факторов внутренней и внешней среды[2]. Только в этом случае банковские организации могут рассчитывать на успех.

[1] **Количество** банков в России — динамика за 2007–2016 годы, уставной капитал и количество банков в разрезе регионов // bankirsha.com. URL: http://bankirsha.com/kolichestvo-bankov-v-rossii-na-konec-goda-finansovyi-krizis-ustavnoi-kapital-i-chislennost-bankov.html.

[2] **Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Рожков И. В.** Роль инновационной деятельности в повышении конкурентоспособности современных организаций // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 5. С. 33–35.

Литература

1. **Колесов П. Ф.** Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность банков // Современные научные исследования и инновации. 2012. № 11 (19). С. 12.
2. **Количество** банков в России — динамика за 2007–2016 годы, уставной капитал и количество банков в разрезе регионов // bankirsha.com. URL: http://bankirsha.com/kolichestvo-bankov-v-rossii-na-konec-goda-finansovyi-krizis-ustavnoi-kapital-i-chislennost-bankov.html.
3. **Сергеева К. О., Рябов Ю. П.** Конкурентоспособность розничных банков // Саяпинские чтения: Сб. матер. круглого стола. В. М. Юрьев. Тамбов, 2015. С. 173–182.
4. **Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Рожков И. В.** Роль инновационной деятельности в повышении конкурентоспособности современных организаций // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 5. С. 33–35.
5. **Трофимов Д. В.** Конкурентоспособность розничных банков // Управление экономическими системами. 2013. № 12 (60). С. 80.

УДК 338

Ю. О. Иванова
аспирант
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: cardamina@gmail.com

Научный руководитель: **Р. Ю. Стыцюк**
д.э.н., профессор

Актуальные проблемы современных восточноевропейских университетов: нахождение баланса между обучением, исследованиями и «третьей ролью»

Аннотация. На протяжении всего своего существования университеты в Центральной и Восточной Европе имели дело с различными препятствиями. Некоторые проблемы были очень похожи на те, с которыми сталкивались их коллеги из Западной Европы. Другие являлись уникальными из-за особенностей господствовавших политических режимов. В целом, главная миссия современного восточноевропейского университета состоит из попытки совместить обучение, науку и «третью роль». Изучены основные события и проблемы, с которыми приходится сталкиваться образовательным учреждениям стран Центральной и Восточной Европы, входящих в Европейский Союз.

Ключевые слова: аккредитация, грант, инновация, менеджмент качества, наука, образовательное учреждение, преподавание, финансирование.

I. O. Ivanova
Post-graduate Student
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: cardamina@gmail.com

Scientific advisor: **R.Yu. Stytsyuk**
Doctor of Economics, Professor

Actual problems of the modern Eastern European universities: finding the balance between teaching, research and third role

Abstract: Universities in Central and Eastern Europe had to deal with various obstacles throughout their existence. Some problems were very similar to the problems of their counterparts from Western Europe. Others were unique because of the dominant features of the political regimes. In general, the main mission of the modern East European University consists of attempts to combine training, science and the «third role». It examines the major problems and challenges faced by educational institutions in Central and Eastern Europe which are the part of the European Union.

Keywords: accreditation, grant, innovation, quality management, science, educational institution, teaching, funding.

Традиционные университеты в Центральной и Восточной Европе (ЦВЕ) преодолевали многочисленные препятствия на протяжении всей своей истории. Некоторые проблемы были очень похожи на те, с которыми сталкивались их коллеги из Западной Европы: массификация высшего образования, реализация Болонской системы, нахождение своей роли в качестве регионального игрока или в составе инновационной системы. Некоторые изменения происходили в западноевропейских системах высшего образования постепенно, на протяжении десятилетий, а в странах ЦВЕ они были ускоренно реализованы за более короткий срок.

Другие проблемы были специфичны из-за политических факторов: в основном страны ЦВЕ являлись частью коммунистической системы, и им пришлось столкнуться с преобразованием от социализма к капитализму. Во всех странах ЦВЕ, которые пережили смену режима и коренные изменения в политической системе, перед высшими учебными заведениями встали следующие задачи:

- сделать управленческие структуры более демократичными, чтобы иметь больше автономии;
- изменить учебные программы в соответствии с трансформацией от социалистической экономики к рыночной;
- сделать главным приоритетом не обучение, а интеграцию обучения в общий исследовательский процесс;
- конкурировать с новыми частными высшими учебными заведениями[1].

На данный момент вузы стран ЦВЕ, входящих в Европейский Союз, стремятся к решению существующих проблем с учетом задач обучения, исследований и «третьей роли». И создается впечатление, что совмещение всех трех задач само по себе проблематично. Так может ли в быстро меняющейся внешней среде современный вуз уделять внимание каждой задаче и оправдывать ожидания, возложенные на него?

Традиционные средневековые университеты занимались поиском истины и накоплением знаний о мире[2]. Со временем эти задачи изменились — появилось обучение, и оно по-прежнему остается наиболее важной задачей сегодняшних университетов. Исследования стали неотъемлемой миссией университета в 1809 году, когда Вильгельм фон Гумбольдт основал Берлинский университет. После Второй мировой войны взаимоотношения между государством и университетами изменились, и университеты стали инструментом для достижения различных государственных целей. Университеты должны были вносить свой вклад в удовлетворение экономических и социальных потребностей общества в целом[3]. В наши дни «третьей ролью» университетов в большей степени является их участие в региональном развитии, в передаче технологий и поддержке инновационного процесса.

Времена, когда восточноевропейские университеты полностью финансировались за счет государственных средств, остались в прошлом. В течение последних десятилетий подверглась существенному пересмотру основная ценность отношений между высшим образованием и государством. Отношения с государственными органами в настоящее время не просто договорные, а условные, краткосрочные, направлены на достижение целевых показа-

[1] **Westerheijden D. F., Sorensen K.** Higher Education's Changing Institution. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1999

[2] **Maassen P. A. M.** Quality in European Higher Education: recent trends and their historical roots // European Journal of Education. 1997. Vol. 32, N 2. P. 117–127.

[3] **Neave G.** Higher Education in a Period of Consolidation // European Journal of Education, 1985. N 20.

телей и с учетом последних регулярно оцениваются и пересматриваются[1]. Изменились и требования, предъявляемые к университетам. Во многом это обусловлено давлением растущих потребностей общества в целом. В сфере высшего образования существуют три главных набора требований:

- спрос на расширение доступа к высшему образованию;
- появление на рынке труда позиций, требующих высшего образования;
- ожидание большей эффективности традиционных поставщиков высшего образования со стороны правительства и других заинтересованных сторон: лучшие результаты должны достигаться все быстрее и при меньших затратах.

Третий набор — большая эффективность — эволюционировал постепенно. Важные сдвиги начали происходить в середине 1980-х годов в связи с усилиями правительств по сокращению государственных расходов[2]. В академическую среду были внедрены понятия «выработка», «производительность» и «затраты».

M. C. van der Wende выделяет две основных глобальных тренда в контексте высшего образования. Первый тренд обусловлен растущей потребностью в более широком доступе к высшему образованию[3]. Согласно прогнозам, по всему миру количество студентов вузов вырастет с 97 миллионов в 2000 году до 263 млн в 2025 году. Второй глобальный тренд может быть обоснован переходом от постиндустриализации к экономике знаний, в западных странах (в том числе в странах ЦВЕ) связанным со старением населения. Необходимы более диверсифицированные и гибкие возможности получить высшее образование на протяжении всей жизни, корпоративное обучение и т.д.

В результате действия различных внешних факторов перед современным европейским университетом в последнее время возникают следующие проблемы:

- увеличение набора студентов, неоднородность самих студентов с точки зрения подготовки, способностей и ожиданий;
- поддержание социальной функции высшего образования в обществе;
- поддержание качества преподавания;
- привлечение большего количества платных иностранных студентов, чтобы компенсировать снижение количества местных студентов;
- адаптация к быстро меняющимся требованиям работодателей;
- достижение совершенства в области научных исследований;
- коммерциализация результатов исследований;
- демонстрация эффективности.

В 1990-х годах количество студентов в странах ЦВЕ было довольно низким по сравнению с другими странами Европейского союза или Организации экономического сотрудничества и развития. На протяжении последних двадцати лет общее количество студентов в системе высшего образования стран ЦВЕ неуклонно растет, главным образом в результате применения

[1] **Neave G.** On Living in Interesting Times: higher education in Western Europe 1985–1995 // European Journal of Education. 1995. N 30. P. 390.
[2] Там же.
[3] **Wende M. C.**, van der. Globalisation and Access to Higher Education // Journal of Studies in International Education. 2003. Vol. 7, N 2. P. 193–206.

определенной модели финансирования. Финансирование учреждений в основном зависит от численности студентов: чем больше студентов обучается, тем больше денег получает учреждение. Были существенно изменены критерии их приема. Во многих случаях учреждения или отдельные факультеты решили предложить учебные места почти всем, кто решит подать свои документы.

Большое количество учащихся с разным уровнем подготовки, умениями и ожиданиями привело к тому, что уровень знаний среднего абитуриента резко снизился по сравнению с тем, каким он был лет двадцать назад, особенно в технических областях. В то же время возрос процент отсева, особенно в первый и второй годы бакалавриата. Например, в Чешской Республике только 46 719 из 111 831 студентов (42%), которые поступили в бакалавриат в 2009 году, завершили четырехлетний курс обучения.

Предполагается, что в существующих условиях больше внимания будет уделено исследованиям, нежели обучению. Прежде всего, научные результаты будут важны не только для научно-исследовательского финансирования, но и для финансирования в целом и для аккредитации университетов. Начиная с 2010 года в странах ЦВЕ, входящих в ЕС, внедряются элементы финансирования на основе менеджмента качества: учитываются проводимые в университетах исследования, студенческая международная мобильность и безработица среди выпускников. В настоящее время в странах ЦВЕ качество преподавания больше не рассматривается как основной критерий при аккредитации учебных заведений. Для аккредитации и переаккредитации оказываются значимыми квалификационная структура профессорско-преподавательского состава и эффективность их исследований. У профессорско-преподавательского состава появляется стимул проводить исследования, публиковать их результаты и повышать собственную научную квалификацию. Образовательному учреждению это открывает доступ к финансовым ресурсам и способствует поддержанию требований аккредитации. Некоторые учреждения компенсируют недостаток студентов путем увеличения объема исследований. Научно-исследовательские гранты составляют значительную часть бюджетов некоторых кафедр и факультетов.

«Третья роль» университетов уже неоднократно рассматривалась, особенно в связи с предпринимательской деятельностью, сотрудничеством с бизнесом, передачей технологий и коммерциализацией научных знаний. За редким исключением, внеклассные мероприятия, учебные программы, направленные на поощрение предпринимательства или развитие предпринимательских навыков, до сих пор редки, приоритетными остаются требования аккредитации, которые в основном учитывают критерии научной работы. К тому же курсы, ориентированные на предпринимательскую деятельность, потребуют привлечения внешнего персонала с соответствующим опытом, что не так характерно для существующих образовательных учреждений отчасти из-за правил аккредитации.

Хотя обучение до сих пор считается основной миссией современного университета, все труднее становится удовлетворить ожидания всех заинтересованных сторон. В связи с изменениями в системе финансирования государственные университеты должны демонстрировать ответственность, эффективность и результативность, поддерживать качество преподавания и гарантировать наличие у выпускников минимального уровня знаний и навыков, которые удовлетворят их потенциальных работодателей. Кроме того, основной акцент делается на научно-исследовательских результатах

как университета в целом, так и отдельных преподавателей. В результате во многих учреждениях ученые вынуждены проводить исследования спорного качества и как можно больше публиковать их результаты, чтобы университет получил звание исследовательского. Неудивительно, что обучением все чаще пренебрегают, и студентам уделяется все меньше внимания.

Вопросы сотрудничества с бизнесом, передачи технологий и коммерциализации научных знаний также требуют определенного подхода, введения новых услуг, форм поддержки и довольно гибкой среды. И в итоге восточноевропейским университетам, несмотря на многочисленные стратегии и директивные документы, становится очень сложно находить баланс между всеми тремя задачами из-за риска нарушить правила внутреннего, национального или евросоюзного регулирования.

Литература

1. **Иванова Ю. О.** Инновационный подход к формированию маркетинговых коммуникаций в вузах. // Научные труды Вольного экономического общества. 2014. Т. 188. С. 181–187.
2. **Иванова Ю. О.** Особенности формирования имиджа инновационного вуза // Труды Вольного экономического общества. 2014. Т. 179. С. 221–226.
3. **Стыцюк Р. Ю., Иванова Ю. О.** Особенности влияния имиджа вуза на качество и эффективность учебного процесса // Научные труды Вольного экономического общества. 2014. Т. 188. С. 246–250.
4. **Стыцюк Р. Ю., Иванова Ю. О.** Университетский центр трансфера технологий как конкурентное преимущество // Научные труды Вольного экономического общества. 2014. Т. 179. С. 394–398.
5. **Maassen P. A.** M. Quality in European Higher Education: recent trends and their historical roots // European Journal of Education. 1997. Vol. 32, N 2. P. 117–127.
6. **Neave G.** Higher Education in a Period of Consolidation // European Journal of Education, 1985. N 20.
7. **Neave G.** On Living in Interesting Times: higher education in Western Europe 1985–1995 // European Journal of Education. 1995. N 30. P. 390.
8. **Wende M. C., van der.** Globalisation and Access to Higher Education // Journal of Studies in international Education. 2003. Vol. 7, N 2. P. 193–206.
9. **Westerheijden D. F., Sorensen K.** Higher Education's Changing Institution. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1999.

УДК 339.138

Н. А. Яшенкова
к.э.н., руководитель отдела маркетинга и PR
компания «Протекшен Технолоджи»
Москва, Российская Федерация
E-mail: n.yashenkova@gmail.com

Геймификация как новая технология маркетинга

Аннотация. Одной из основных задач маркетинга является разработка механизмов вовлечения потребителей в процессы покупки, общения, формирования лояльности. При общей популярности игровых технологий геймификация стала своевременным ответом на вопрос: «Как еще можно заинтересовать клиента/пользователя?» Как и любая технология, внедряемая на этапе зрелости, геймификация обладает сложной структурой и системой мотивации. Предпринята попытка осмыслить основные принципы геймификации для их применения в области маркетинга. Рассмотрены сферы применения игровых технологий, типы геймификации, предложена последовательность разработки игрового компонента для маркетингового вовлечения.

Ключевые слова: геймификация, игрофикация, мотивация потребителей, новая маркетинговая технология.

N. A. Yashenkova
PhD in Economics, Head of Marketing and PR
Protection Technology
Moscow, Russian Federation
E-mail: n.yashenkova@gmail.com

Gamification as a new marketing technology

Abstract. One of the main tasks of marketing is to develop mechanisms to engage consumers in processes of purchasing, communication, loyalty growing. The overall popularity of gaming technologies has allowed gamification to become a timely response to the question: «How else can we interest our customers/users?». As any technology, introduced at the stage of maturity, gamification has a complex structure and motivation system. The author has made an attempt to understand the basic principles of gamification for their application in the field of marketing. The author considers the scope of gaming technology, types of gamification and proposed sequence of the development of the game component for marketing engagement.

Keywords: gamification, motivation of customers, new marketing technique.

Жизнь обычного потребителя действительно похожа на игру: соперничество, рост профессионализма/мастерства, награды, проигрыши и потери, иногда битвы с боссом. Философ Б. Сьютс определил следующие обязательные компоненты игры:

- цель;
- набор правил и ограничений, позволяющих взаимодействовать в игровом пространстве;
- игровое отношение, которое выражается в добровольном следовании правилам, потому что игроки относятся к игре как к чему-то, имеющему смысл и ценность.

Такой подход можно применить ко многим видам человеческой активности: обучение, достижение успеха на работе, прохождения курса лечения — везде, где присутствует некая условность. От всего прочего игру отличает развлекательный характер активности, благодаря чему это направление в маркетинге является очень перспективным.

Геймификация и сфера ее применения

Геймификация понимается как использование игровых элементов и техник игрового дизайна в неигровых ситуациях. Одной из ее основных задач является повышение вовлеченности участников в процесс основной деятельности. Для какой активности имеет смысл использовать геймификацию?

Рутинная работа. В нашей жизни всегда есть однообразная деятельность, к которой хочется добавить дополнительный смысл. В фильме Sight (https://vimeo.com/46304267) представлена возможная картина будущего — геймификация повседневной деятельности. Например, главный герой получает баллы за нарезку огурцов, выполнение физических упражнений, преодоление игровых препятствий и т.д. В этом случае геймификация направлена на то, чтобы упростить активность, сделать ее веселее и значительнее. В производстве геймификация может содействовать увеличению скорости выполнения операций и, соответственно, росту производительности.

Обучение. Речь идет об обучении в широком смысле — получении новых навыков, совершенствовании мастерства. Здесь есть возможность видоизменить деятельность в зависимости от уровня обучающегося. Например, если учащийся режет огурец для салата, то, добившись успеха, он не перейдет на ананас, так как в салате нет такого ингредиента. Если же учащийся осваивает профессию повара, то, освоив нарезку огурца, для него вполне естественно перейти к чему-то более сложному.

Усовершенствование процессов/инновации. В истории геймификации известно несколько успешных примеров, когда игра позволяла сделать открытие или что-то усовершенствовать. Самое известное — построение коллективными усилиями геймеров 3D-модели фермента, разрушающего белок вируса ВИЧ. Ученые пытались сделать это годами, а игроки справились за три недели. Другой пример — разработка интернет-платформы «Улица идей» в Министерстве труда и пенсий Великобритании. Там работники ведомства делятся своими идеями по улучшению работ, как частными, например снабжать подписью каждое исходящее письмо, так и масштабными, например разработать обучающую программу. «Акции» лучших идей служащие могут покупать и продавать, используя для этого внутриигровую валюту. Идеи с наиболее высокой котировкой рассматриваются министерством и реализуются. За первые девять месяцев игра «Улица идей» позволила сэкономить около 10 млн фунтов. Министерские служащие отметили повышение удовлетворения от работы: теперь их слышат, и граждане довольны улучшением качества обслуживания.

Говоря о совершенствовании и поиске инноваций, нужно отметить огромную роль коллективного сотрудничества (crowd sourcing), без которого достижение целей было бы невозможно.

В зависимости от сферы применения Кевин Вербах в своей книге «Вовлекай и властвуй» выделяет три типа геймификации:

- внешняя геймификация;
- внутренняя геймификация;
- геймификация, меняющая поведение.

Внешняя геймификация направлена на потребителей, потенциальных клиентов, общество в целом. Если это маркетинговая задача, то работает схема «вовлечение в игровой процесс — получение положительных эмоций — формирование лояльности к бренду/совершение покупки». Возможны и модели коллективного сотрудничества, как в случае с построением модели белка.

Внутренняя геймификация, как в примере с Министерством труда и пенсий Великобритании, обычно направлена на сотрудников компании. Ее заказчиками являются отделы кадров и обучения персонала. Геймификация используется для повышения производительности, стимулирования инновационной деятельности, выработки командного духа или достижения определенных целей компании за счет внутренних ресурсов. Существуют два признака внутренней геймификации:

- все участники являются частью определенного сообщества (компании);
- участники взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

Меняющая поведение геймификация направлена на формирование новых привычек, прежде всего здорового образа жизни и заботы о здоровье. Привычки могут относиться и к финансам, личным отношениям, самосовершенствованию. В качестве примера можно привести приложение Nike, которое позволяет отслеживать, сколько километров человек пробежал, и публиковать результаты в социальных сетях.

Внедряем геймификацию: очки, бейджи и рейтинги или волшебный круг?

При рассмотрении примеров геймификации очень часто говорится о том, что компания внедрила систему оценок на базе очков, бейджей и рейтингов и это положительно отразилось на вовлеченности пользователей. Хотя многие гуру геймификации утверждают, что этого недостаточно — нужен волшебный круг. Что это значит? Возвращаясь к фильму Sight, можно ли однозначно сказать, что делает главный герой в первой сцене: играет в игру или занимается зарядкой? Быть в волшебном круге — значит ощущать себя внутри игры с соответствующим драйвом.

Однако не стоит недооценивать важность очков и рейтингов. Вспомним крупнейший в Европе ресурс для IT-специалистов «Хабрахабр» (http://habrahabr.ru), где карма и рейтинг динамически варьируют в зависимости от действий или бездействия пользователя. В зависимости от величины кармы меняется доступ к возможностям ресурса: оценивать посты, приглашать новых участников и т.д. Значки «Захабренный», «Автор», «Старожил» и др. позволяют понять достижения хабра-резидента. Благодаря классическим игровым инструментам этому сайту удалось привлечь огромное количество посетителей. Ставка была сделана на нематериальные ценности: уважение сообщества и полезность контента.

Другой пример — проект «Активный гражданин» (http://ag.mos.ru). За каждый ответ респонденту начисляются очки, которые потом можно превратить в подарки: билеты в театр/музеи, тематические сувениры и многое другое. Конечно, в таком случае есть риск, что люди будут отвечать исключительно ради очков, не вчитываясь в суть вопроса — есть такой недостаток при использовании внешней мотивации. Однако можно отметить, что организаторы отлично подобрали ассортимент вознаграждений, который хорошо вписывается в концепцию проекта.

Подведем итог: в описанных примерах игровые элементы используются для того, чтобы обозначить положение участников относительно друг друга или показать прогресс. Как такового игрового взаимодействия не происходит, но все использованные элементы имеют определенное значение для участника.

Этапы разработки геймификации

Выделим шесть шагов к геймификации, которые позволят добавить игровой элемент в маркетинговую активность компании.

Определение бизнес-задачи. Зачем нужна геймификация в рамках вашего бизнеса? Что она может дать? Непосредственная цель любой геймификации — увеличение вовлеченности участника в процесс основной деятельности. Однако нужно понять, какова цель: увеличение производительности, совершение покупки, рост лояльности, достижение исследовательской цели, социальный проект и т.д. Помимо прямых задач, могут возникнуть косвенные, связанные, например, с ростом известности бренда.

Выделение целевого поведения участников. Что должны делать участники? Как можно измерить эту активность? Способствует ли она напрямую или косвенно достижению обозначенных выше бизнес-задач? Например, задачей является повышение лояльности, а целевое поведение — максимизация времени, проведенного на сайте. Желательно объяснить, каким образом то или иное целевое поведение участника приведет к достижению бизнес-задачи, фиксируя конкретные цифровые показатели, чтобы, во-первых, обеспечить высокую степень управляемости и настройки проекта в дальнейшем, а во-вторых, эти показатели можно было использовать для обратной связи с участниками, чтобы направлять их к запланированной цели.

Профилирование игроков. Как можно охарактеризовать людей, которые будут участвовать в геймифицированной активности? Каким образом они связаны с компанией? Например, это могут быть потенциальные клиенты, сотрудники, представители сообщества. В описании имеет смысл использовать демографические (возраст, пол), психографические характеристики (жизненная позиция, ценности, отношение к инновациям), деление игроков на «убийц», «исследователей», «триумфаторов», «коммуникаторов» и т.д. Это нужно для того, чтобы подобрать оптимальные игровые элементы и структуры. Например, выбрать, по какому принципу будет осуществляться игровое взаимодействие, — как соперничество или сотрудничество.

Разработка циклов активности. В играх выделают два типа циклов: цикл вовлечения и цикл прогресса. Цикл вовлечения: мотивация — действие — обратная связь и снова мотивация. Задания усложняются по мере роста мастерства. Цикл прогресса отвечает за продвижение игрока от начальной точки к финальной: мы выполняем отдельные задания, которые приведут нас к цели. В примерах геймификации, где нет четкого маршрута для участников, цикл прогресса можно привязать к заполнению профиля или к выполнению сложного многоэтапного задания. Также стоит отдельно рассмотреть, что должен сделать новичок, чтобы стать полноценным участником геймификации.

Формулировка мотива для вовлечения. Речь о том, что делает геймификацию не просто набором очков, а чем-то действительно значимым для участника. Этот пункт можно рассмотреть как контрольную сумму: вы что-то запланировали, а потом спрашиваете себя: «А будет ли это интересно для игроков? Что будет их мотивировать? Сможем ли мы обойтись только внутренней мотивацией или понадобится материальная?»

Подбор соответствующих инструментов. Инструментарий игр не ограничивается очками, бейджами и рейтингами. Есть еще аватары, достижения, битвы с боссом, коллекционирование, сражения, открытие нового контента, квесты, виртуальные товары, социальное взаимодействие и многое другое. На этом этапе определяются конкретное содержание геймификации и технические требования. Например, можете определить платформы (Windows, iOS, Android), на которых будет проходить взаимодействие.

В завершение стоит сказать, что ведущие эксперты рынка с оптимизмом смотрят на перспективы геймификации, особенно каких-то рутинных операций. Главное, чтобы это не превратилось в еще один способ манипулирования людьми.

Литература

1. **Вербах К., Хантер Д.** Вовлекай и властвуй. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 224 с.

2. **Геймификация** // Coursera. URL: https://class.coursera.org/gamification-002/lecture.

УДК 338.2

А. А. Арский
к.э.н., доцент
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: arskiy@list.ru

Импортозамещение в логистических системах. Проблемы и решения

Аннотация. Рассматриваются проблемы и эффективные решения отечественных организаций в области импортозамещения. Приводятся практические примеры возможности импортозамещения в логистических системах. Подчеркивается роль молодых специалистов при разработке новых эффективных решений в области импортозамещения, апробируемых в формате производственной практики.

Ключевые слова: импортозамещение, логистика, производственная практика.

A. A. Arskiy
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: arskiy@list.ru

Import substitution in logistics systems. Problems and solutions

Abstract. The problems and effective solutions in the field of import substitution by domestic organizations are considered. The examples from the practice of the functioning of logistics systems are demonstrated. The possibility of replacing imported technologies in logistics domestic technology is shown. The conclusion about the need for the participation of young scientists and students on issues of import substitution is made.

Keywords: import substitution, logistics, manufacturing practices.

Политические события в мире, произошедшие в 2014–2015 годах, оказали непосредственное влияние на экономические процессы в российской экономике. С одной стороны, политики, экономисты и предприниматели получили четкий сигнал «кто есть кто» на мировой политической арене, с другой стороны, возникли предпосылки для качественно нового подхода к формированию экономической политики Российской Федерации.

Экономический рост и влияние Российской Федерации на внешнеполитические процессы в мире, ее интеграция в различные экономические и политические союзы не могут не вызывать «глубокую озабоченность» у некоторых «коллег», поскольку, по сути, подрывают устои их «исключительности». Можно с уверенностью заявить, что отечественная экономика успешно прошла стресс-тест в виде санкций. Мы убеждены, что данные современные уроки будут полезны нынешнему и будущему поколению экономистов[1].

[1] **Арский А. А.** Управление внешними рисками логистических систем // Стратегии бизнеса. 2014. № 1. С. 22–24.

Настоящий экономист отличается прагматичностью, объективностью и инициативностью. Безусловно, только бесконечное обсуждение и констатация фактов санкций и контрсанкций не дадут положительного эффекта для отечественной экономики и экономики стран — партнеров по экономическим союзам. Что, когда и как делать в том или ином секторе экономики? Как использовать сложившуюся ситуацию во благо страны и собственной компании?[1] Актуальным ответом на сложившиеся внешние вызовы является импортозамещение. Его рассматривали участники октябрьского Международного инвестиционного форума в Сочи, в рамках которого проходило заседания Правительственной комиссии по импортозамещению. На форуме Председатель Правительства Российской Федерации Д. А. Медведев определил задачу импортозамещения: она состоит не в создании искусственных торговых барьеров для иностранных товаров, а в том, «чтобы на территории России появились современные высокотехнологичные предприятия. Как промышленные, так и сельскохозяйственные. Чтобы их продукция была востребована не только на российском рынке, но и, по возможности, на зарубежных рынках. Я хотел бы, чтобы коллеги из всех ключевых ведомств, прежде всего это Минпромторг, Минсельхоз, Минэкономразвития, оказали помощь регионам при подготовке и реализации ими планов по импортозамещению»[2].

В контексте данной статьи предлагается рассмотреть проблемы и решения импортозамещения в логистических системах. Как известно, цель логистической системы — организация материального потока товаров от производителя к потребителю с сохранением потребительских свойств этих товаров в течение всего их жизненного цикла.

К каким секторам логистической системы применимо импортозамещение? Прежде всего, это касается технических средств, обеспечивающих выполнение логистических операций, — различных транспортных средств, погрузочно-разгрузочных средств и различных механизмов (конвейеров). Замещение иностранной техники техникой отечественного производства без потерь качества выполнения процесса и без увеличения издержек — вот смысл импортозамещения в логистической системе. Какие образом плавно и последовательно заместить те или иные импортные технические средства, используемые в логистической системе? Например, можно выбрать неполную комплектацию импортируемого погрузочно-разгрузочного средства по предварительной договоренности с заводом-изготовителем. Далее по прибытии техническое средство доукомплектовывается необходимыми узлами и агрегатами. При этом необходимо следовать рекомендациям и правилам эксплуатации, разработанным заводом-изготовителем. Например, что в электропогрузчике можно заменить на отечественный аналог? Ответ — элемент электропитания (аккумуляторную батарею). Его стоимость составляет 20–40% от стоимости электропогрузчика, таким образом, снижается и налоговая база внешнеэкономической сделки, а следовательно, итоговая стоимость погрузчика, укомплектованного отечественным элементом электропитания. Еще одним примером может быть использование отечественных программно-аппаратных комплексов и программного обеспечения в управлении механизмами или навигации по маршруту.

---

[1] **Арский А. А.** Модернизация отечественных логистических систем. Ожидания и прогнозы // IV Международная научно-практическая конференция «Социально-экономическое развитие регионов России»: Сб. науч. тр. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. М., 2014. С. 13–19.

[2] **Заседание** Правительственной комиссии по импортозамещению // Правительство Российской Федерации. URL: http://government.ru/news/19937/.

Указанные идеи не новы. Что мешает их внедрению? По словам Д. А. Медведева, одной из причин является недостаточность информации о мерах государственной поддержки программ импортозамещения для предпринимателей. Многие руководители субъектов малого и среднего бизнеса не знают о действии данных программ, о субсидировании процентных ставок по кредитам, предоставлении налоговых льгот и госгарантий. Работа в данном направлении ведется: региональные министерства должны повысить качество и объем информации для предпринимателей на местах.

В современных условиях ученые и преподаватели высшей школы должны внести свой вклад в решение проблемы импортозамещения. Что может предложить Финансовый университет для обеспечения успешной реализации данных программ? Ответ на этот вопрос лежит на поверхности. Мы обучаем и воспитываем экономистов будущего, от того, какой посыл мы транслируем им, какой вектор в их научных исследованиях задаем, зависят актуальность их подготовки и формируемые «на старте» кадровые конкурентные преимущества[1]. Наши студенты проходят производственную практику при подготовке выпускных квалификационных работ, в том числе на предприятиях логистической отрасли. Предлагается уже в этом году и обязательно в следующем рассмотреть проблему и функционал импортозамещения как отдельный раздел в выпускных квалификационных работах. Придя на практику, студент должен определить, разработать и предложить меры по импортозамещению в конкретных условиях организации[2]. При этом может быть целесообразной разработка новой профессиональной компетенции, которую условно можно обозначить как способность студента оценивать потенциал организации и предлагать эффективные решения в области импортозамещения.

[1] **Арский А. А.** Образовательный кластер. Особенности организации практики молодых специалистов // Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества». Правовые и гуманитарные ценности современного общества: Матер. конф. Ч. 1 / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. М., 2015. С. 66–68.

[2] **Арский А. А.** Роль образовательных кластеров при подготовке специалистов логистической отрасли // V Международная научно-практическая конференция «Социально-экономическое развитие регионов России»: Сб. науч. тр. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. М., 2015. С. 191–194.

УДК 336

Т. Н. Рыжикова
д.э.н, профессор
кафедра экономики и организации производства
Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана
Москва, Российская Федерация
E-mail: tnr411@yandex.ru

Развитие рынков высокотехнологичных инноваций: силы сдерживания и скорость распространения

Аннотация. Рассмотрены основные законы и проблемы, тормозящие развитие рынков высокотехнологичных инноваций. Анализируется классификация инноваций и силы, оказывающие влияние на скорость их продвижения. Описываются основные подходы к пониманию поведения потребителей инновационных товаров, способствующие ускорению продвижения и охвату целевой аудитории в будущем. Описаны источники сопротивлений и процессы, формирующие их. Рассмотрена диффузная модель Э. Роджерса и возможности ее использования на современном этапе.

Ключевые слова: инновации, продвижение, силы сопротивления инновациям, скорость распространения инноваций.

T. N. Ryzhikova
Doctor of Economics, Professor
Department of Economics and Industrial Organization
Bauman Moscow State Technical University
Moscow, Russian Federation
E-mail: tnr411@yandex.ru

Development of high-tech innovation markets: deterrent forces and speed of diffusion

Abstract. The laws and the problems of development of high-tech markets are described. The classification of innovation and forces that influence the rate of progress are analyzed. Outlines key approaches to understanding consumers innovative products needed to accelerate progress and the formation of the target audience in the future. sources of resistance and a deep understanding of the processes of their forming are identified. Rogers' model of diffusion and its applicability to different types of innovation are analyzed. The problems associated with the promotion of innovation, innovative failures are summarized to understand the roots of these problems.

Keywords: innovation, promotion, strength of resistance to innovation, diffusion of innovations.

Продвижение инноваций и провалы на этом пути указывают на то, что необходимо разобраться в причинах последних. Исследователь советской науки, профессор Гарвардского университета Л. Грэхэм утверждает, что инновационное развитие на протяжении времени имеет свою характерную траекторию в разных странах. Например, у западных стран и США эта траектория демонстрирует устойчивый рост, у Китая — синусоиду или букву «U», а у России «пилу», то есть были взлеты, были и падения, и, как правило, взлеты были инициативой сверху, а падения были связаны с отсутствием

таких инициатив и неумением коммерциализировать инновации[1]. И хотя авторами многих уникальных открытий были россияне, на Западе их мало знают. Например, широко известен Маркони, но мало известен Попов и т.д. Западные исследователи считают, что Россия — страна гениальных и уникальных ученых, исследователей-одиночек. Однако инновация только тогда имеет перспективы распространения, когда и общество, и политики, и право готовы поддерживать любые инновационные инициативы. Поэтому нашей стране ставят в вину то, что инновации, не имеющие государственного значения, не способны выжить. Так ли это? И отчего зависит скорость развития инноваций? Выходя на рынок с новым товаром, очень важно понимать, как этот рынок будет развиваться в дальнейшем и возможно ли прогнозировать выручку и понять, какова будет эффективность товара. Собственно умение прогнозировать выручку — это краеугольный камень успешного бизнеса. И здесь могут пересекаться интересы конкурентов, возможно, будут затронуты интересы государства.

Рынки высокотехнологичных инноваций, как и любые другие, развиваются по законам, которые хорошо известны. Иногда они успешно работают, а иногда не работают вовсе. Поэтому интересно рассмотреть причины, почему не работают законы развития высокотехнологичных рынков:

- закон Гордона Мура, основателя компании Intel: количество транзисторов, которые размещаются на кристалле интегральной схемы, удваивается каждые 18 месяцев и увеличивает производительность процессоров;
- закон Роберта Меткалфа: мощность сети пропорциональна квадрату числа подключенных к ней узлов;
- закон Джина Амдала, одного из разработчиков системы IBM 360: ускорение выполнения программы за счет распараллеливания ее инструкций на множестве вычислителей ограничено временем, необходимым для выполнения самого длинного фрагмента.

Кроме перечисленных законов, на рынке высокотехнологичных инноваций исследователи[2] выделяют ряд сил, оказывающих сопротивление их внедрению, или негативных реакций рынка, зачастую зависящих не только от характеристик продукта или технологий. «Сопротивление может носить трудно предсказуемый характер, возникает в процессе вывода высокотехнологичного продукта на рынок и во многом определяет его исход и часто замедляет или препятствует выходу на рынок»[3]. Но это происходит не всегда. По нашему мнению, сопротивление может зависеть от характера или типа инноваций. Как уже было отмечено в предыдущих статьях, инновации могут быть разными по своему характеру и с точки зрения поведения потребителей. Исследователи в области психологии потребления выделяют три основных типа инноваций на основе восприятия новшества потребителем (*см. таблицу)*, дополним классификацию источниками сопротивления и скоростью распространения инноваций.

---

[1] **Грэхем Л.** Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.

[2] **Быкова М. К.** Маркетинговая модель коммерциализации нанотехнологических инноваций: Дис. … канд. экон. наук. М., 2013. 233 с.

[3] Там же.

Классификация инноваций

Инновация	Подход к исследованию рынка	Источники сопротивления инновациям	Скорость распространения инноваций
Дискретная	Формируются новые рынки продукта, которые могут использоваться в разных отраслях, но их использование требует учета отраслевых особенностей. Исследование направлено на поиск отраслей, в которых подобный продукт может использоваться, и в какой мере	Характеристики высокотехнологичного продукта или технологии, требования потребителя (отраслевого и конечного), состояние производств, в которые встраивается высокая технология, совместимость с продуктами смежных отраслей, конкуренция и стратегические возможности государства	Зависит от уровня развития государственных институтов, отраслей, бизнеса
Динамически непрерывная	Формируется новый рынок, хотя услуга, которую обеспечивает продукт — известна, поэтому данный рынок формируется за счет существующего. Поскольку в основе продукта лежит мультифункциональность — емкость рынка определяется на основе функций, заменяемых продуктом	Сопротивление изменениям	Требует управленческих инноваций
Непрерывная	Рынок существует, методы расчета емкости рынка известны. Рост и стагнация рынка зависят от ЖЦТ	Сопротивление потребителей и конкурентов	Зависит от характера товара, стоимости, срока службы

Субъективное потребительское восприятие инноваций на рынках B2B и B2C, по мнению исследователей, взаимосвязано с индивидуальной предрасположенностью к принятию инноваций. Диффузная модель, предложенная Э. Роджерсом[1], которую все хорошо знают и которую по-прежнему рассматривают исследователи[2], придерживается именно этого признака и позволяет предположить, что обобщенные им потребительские группы различны не только по отношению к новому, но и по уровню и скорости освоения компетенций. В соответствии с моделью Э. Роджерса инноваторы (Innovators) — наиболее прогрессивная группа (2,5%), скорость развития компетенций данной потребительской группы самая высокая, имеющая потенциал увеличения по мере замедления потока улучшений базовых технологий рынка. Ранние последователи (Early Adopters) (13,5%) — группа, непосредственно связанная с инноваторами, но более избирательная и склонная более внимательно и подробно изучать результаты использования.

[1] **Rogers E. M.** Diffusion of innovations. NY, 1995. P. 28–29.
[2] **Быкова М. К.** Потребительское восприятие высокотехнологичных продуктов: как предотвратить сопротивление // Труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 189. С. 177–183.

Согласно Дж. Муру, это качество приводит к незначительным «разрывам» между инноваторами и ранними последователями в процессе принятия технологии: последние могут недооценить ее прорывной потенциал. Раннее большинство (Early Majority) (34%) — более консервативная группа, предпочитающая наблюдать за развитием инноваций со стороны, подключаясь к процессу лишь на той стадии, когда усилия, необходимые для освоения новой технологии, оправдывают себя перечнем несомненных преимуществ. Группа в основном стремится улучшить текущее состояние, а не разрушить его. Позднее большинство (Late Majority) (34%) — наиболее зависимая группа потребителей. Их активность или пассивность обусловлена результатами использования технологии и потребления продукции на ее основе ранним большинством. Консерваторы (Laggards) (16%) — потребительская группа, характеризующаяся крайней индифферентностью во взглядах на инновационные продукты и технологии. Их вовлечение в процесс приятия прогрессивных разработок проходит на фоне отсутствия консервативной, привычной альтернативы выбора.

Перечисленные особенности темпов освоения производительности той или иной высокой технологии разными группами потребителей вносят некоторые коррективы в общее понимание границ высокотехнологичных рынков, где нижний уровень формирует зона «критического» прорыва компетенций определенной потребительской группы, а именно позднего большинства[1]. Возникают вопросы о скорости освоения:

- Сколько времени требуется «ранним последователям» или «раннему большинству», чтобы нарастить свои компетенции?
- Сколько времени и денег потребуется, чтобы научить «консерваторов» использовать тот или иной продукт? Зависит ли это от возраста, образования, стоимости продукта и стоимости его эксплуатации?

Для каких видов инноваций наиболее применима модель Э. Роджерса? Рассмотрим информацию об использовании прошивки iOS 8, релиз которой состоялся 17 сентября 2014 года[2], это результаты опроса пользователей iPhone и iPad в группе «ВКонтакте». По данным анонимного голосования, 65% россиян, владеющих сенсорной техникой Apple, уже установили себе iOS8, 35% остались с iOS 7, а 5% вообще до сих пор используют прошивки версии ниже 7.

В 2013 году был проведен опрос 2000 пользователей Apple iPhone, iPad и iMac, который показал, что владельцы планшетов от Apple не так часто меняют их на более новые модели, как это делают владельцы iPhone[3]. Большинство владельцев iPhone переходят на смартфон нового поколения, как только истекает их двухлетний контракт. По данным опроса, при потере или поломке iPhone 8 из 10 владельцев приобретают новый аппарат в течение двух дней (80%), а поломанный iPad может быть заменен только через неделю или позже. Получается, что тот же самый инноватор по-разному реагирует на разные товары? Или если человек владеет холодильником какой-то марки, когда придет время менять холодильник, он купит

[1] **Быкова М. К.** Маркетинг социальных роботов: коммерциализация будущего // Практический маркетинг. 2015. № 6. С. 40–46.
[2] **Сколько** пользователей в России перешли на iOS 8 // apple-iphone.ru. URL: http://www.apple-iphone.ru/ios8-firmware/skolko-polzovatelejj-v-rossii-peresh/.
[3] **Владельцы** Apple iPAd не так часто переходят на новую модель, как владельцы iPhone // PDA. URL: http://4pda.ru/2014/03/22/148627/.

новый, усовершенствованный, инновационный. Можно ли его отнести к инноваторам? Может быть, просто срок эксплуатации его холодильника совпал с выходом новой модели? Все описанные действия потребителя касаются непрерывных инноваций. И, как мы видим, диффузная модель Э. Роджерса не вполне работает. На потребителя влияют характер товара (например, статусных товаров или товаров рационального выбора), стоимость, срок службы.

Справедлива ли диффузная модель Э. Роджерса в отношении динамически непрерывных инноваций? Представим себе, что вместо обычного станка компания установила станок с числовым управлением и вынуждена встроить станок в действующий технологический процесс. Рабочий, обслуживающий универсальный станок, вряд ли сможет обслуживать станок с ЧПУ. Одного работающего мало, нужен наладчик, электронщик и т.д., по-другому оформленная документация, то есть требуются управленческие инновации. Поэтому даже если руководство предприятия «очень продвинутое», на производстве будет затруднительно использовать динамически непрерывные инновации.

А если это не B2B, а B2C? Например, у человека была пишущая машинка, и он, как «инноватор в душе», готов купить компьютер, но там, где он проживает, нет ни компьютерщиков, ни Интернета. Значит, могут быть сдерживающие факторы, которые сопровождают такой товар и тормозят его использование.

И наконец, дискретные инновации. Разработка дискретной инновации дает возможность создавать новые рынки, но на этих рынках должны вестись работы, которые могут использовать дискретную инновацию для создания нового продукта. Поэтому скорость использования таких инноваций зависит от возможностей разработчиков, инвесторов, государства. Путь от идеи, открытия до коммерциализации долгий, и это также связано с возможностями привлечь инвестиции, защитить авторское право и противостоять более искушенным иностранным компаниям, готовым перехватить только что разработанный и перспективный продукт. И все это тоже сдерживающие факторы. Следовательно, очень важно соотнести модель Э. Роджерса с характеристиками инновационных продуктов.

Литература

1. **Быкова М. К.** Маркетинг социальных роботов: коммерциализация будущего // Практический маркетинг. 2015. № 6. С. 40–46.
2. **Быкова М. К.** Маркетинговая модель коммерциализации нанотехнологических инноваций: Дис. … канд. экон. наук. М., 2013. 233 с.
3. **Быкова М. К.** Потребительское восприятие высокотехнологичных продуктов: как предотвратить сопротивление // Труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 189. С. 177–183.
4. **Владельцы** Apple iPAd не так часто переходят на новую модель, как владельцы iPhone // PDA. URL: http://4pda.ru/2014/03/22/148627/.
5. **Грэхем Л.** Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России. М.: Манн, Иванов и Фербер,2014. 272 с.
6. **Рыжикова Т. Н.** Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик: Учеб. пос. М.: Инфра-М, 2013. 288 с.
7. **Сколько** пользователей в России перешли на iOS8 // apple-iphone.ru. URL: http://www.apple-iphone.ru/ios8-firmware/skolko-polzovatelejj-v-rossii-peresh/.
8. **Rogers E. M.** Diffusion of innovations. NY, 1995. P. 28–29.

УДК 316.772.4

Д. А. Жильцов
аспирант
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
генеральный директор
ООО «Агентство интернет-маркетинга «Про Инет»
Москва, Российская Федерация
E-mail: denis@proinet.ru

Развитие интернет-коммуникаций сайта

Аннотация. Раскрываются понятие, цели, задачи интернет-коммуникации сайта, рассматривается потенциал дальнейшего интенсивного развития данного инструмента, который становится одним из основных инструментов продвижения товаров и услуг в настоящее время. Анализируется алгоритм интернет-продвижения и поэтапное динамичное улучшение позиций сайта в поисковых системах, что в итоге ведет к росту посещаемости сайта за счет целевых посетителей.

Ключевые слова: интернет-коммуникация, сайт, целевой посетитель сайта, SEO-стратегия.

D. A. Zhiltsov
Post-graduate Student
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
General Director
Agency of Internet Marketing «Pro Inet», LLC
Moscow, Russian Federation
E-mail: denis@proinet.ru

The development of internet-communications site

Abstract. It presents the concept, objectives, targets Internet communication site, the potential for further intensive development of this tool, which becomes one of the main tools for promoting the goods and services at present is considered. It analyzes the online promotion algorithm and gradual improvement in the dynamic position of the site in search engines, which ultimately leads to increased site traffic by targeted visitors.

Keywords: Internet communication, site targeted visitor, SEO-strategy.

По исследованиям Ассоциации коммуникативных агентств России, по итогам 2014 года российский рынок интернет-рекламы показал рост в размере 8%, что свидетельствует о перераспределении рекламных бюджетов в пользу Интернета, одновременно зафиксировано сокращение расходов на 20–40% у телевидения, печатных СМИ и наружной рекламы[1]. Это доказывает потенциал дальнейшего интенсивного развития интернет-маркетинга, который становится одним из основных инструментов продвижения товаров и услуг.

Уже сегодня можно проследить тенденцию развития интернет-маркетинга на основе тесного контакта с потребителем через социальные сети. Развитие пропускной способности сетей передачи данных будет способствовать масштабному применению визуальных и аудиальных

[1] **Агентство** финансовой информации «РосБизнесКонсалтинг». URL: http://www.rbc.ru

средств, заменяющих ТВ. По расчетам научно-исследовательского комитета «Системная социология» Российского общества социологов, к 2019 году 76% жителей России станут пользователями Интернета, а к 2040 году их будет уже 95%[1]. С дальнейшим ростом интернет-аудитории и доступности сети Интернет способен стать главным мировым каналом СМИ и основным видом медиаканала.

Сайт — интегрированный канал коммуникации, представляющий собой именованный набор информационных и программных блоков, организованных и размещенных в Интернете с заранее определенной целью и предназначенных для активного восприятия целевой аудиторией. Главными составляющими сайта являются программная часть, дизайн (визуальное оформление сайта) и контент (содержание). Программная часть сайта недоступна внешнему наблюдателю (пользователю), она является основой успешной работы сайта в целом и отдельных разделов. Дизайн сайта имеет как эстетическое, так и функциональное назначение: формирует имидж компании, акцентирует внимание пользователя на особенно важных деталях. Контент может включать в себя тексты, фотографии и картинки, рекламные материалы, видео- и аудиозаписи. Для пользователя это самая полезная часть сайта, основной источник информации о компании, продукте и т.п.

Сайты организаций классифицируется следующим образом: сайт-визитка, представительский сайт, корпоративный сайт, промо-сайт, интернет-магазин, сайт-сообщество. Отображать сайт в Интернете позволяет его размещение на хостинге. Хостинг — это услуга по предоставлению интернет-сервера и обеспечению его круглосуточной работоспособности для отображения сайта.

Для удобства поиска каждый сайт имеет уникальное доменное имя. Домен сайта также называют его адресом в Интернете. Домены, имеющие общее окончание (.ru, .su, .com, .org), относятся к одной и той же доменной зоне, которая указывает на локализацию владельцев сайта (.ru, .рф — Россия, .su — страны бывшего Союза) либо на его назначение (.com — коммерческий ресурс, .net — тематика сайта связана с Интернетом) и т. д.[2]

Для сайта важна система управления контентом (Content Management System, CMS) — специальная программа, которая устанавливается на хостинг-площадке и выполняет две функции:

- показывает страницы сайта пользователям в момент запроса; в зависимости от ситуации пользователю может быть показана какая-то уникальная информация, которая больше никому и никогда не будет видна, например содержимое его корзины в интернет-магазине; зачастую CMS используют для корпоративных сайтов, интернет-магазинов, промо-сайтов и сайтов-сообществ;
- помогает владельцу (администратору) сайта без каких-то специальных навыков управлять сайтом, публиковать новые страницы, новости, выкладывать видео, делать ссылки на внешние ресурсы и т.д.

Рассматривая задачи, решаемые с помощью интернет-коммуникаций, можно выделить следующие.

---

[1] **Жильцов Д. А.** Конкурентный анализ рынка Рунета // Российское предпринимательство. 2014. № 22 (268). С. 123.

[2] **Жильцов Д. А.** Критерии эффективности репутационных показателей в социальных медиа // VII Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики» (17–21 ноября 2014 года). Труды молодых ученых: Матер. конф.: В 2 ч. / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. М., 2014. Ч. 1. С. 250.

- **Создание осведомленности** реализуется в основном посредством использования интернет-маркетинговых коммуникаций.
- **Информационная поддержка потребителей** — получение обратной связи, ответы на возникающие вопросы. От того, как быстро компания отреагирует на вопрос пользователей, во многом зависит их отношение к компании. В условиях низкой дифференциации между марками (в связи с большой конкуренцией) отличный сервис и поддержка потребителей являются залогом конкурентного преимущества на рынке.
- **Предоставление информации о компании**, ее продукции или иной релевантной информации, которая у потребителей может связываться с имиджем компании, в удобной для последних форме. Получение информации в удобном виде (для различных пользователей удобными являются различные каналы) повышает вовлеченность в общение с брендом и, как следствие, ведет к повышению объема продаж продукции компании (в основном за счет постоянных потребителей).
- **Коммуникационные исследования:** изучение осведомленности, семантический анализ высказываний, антропологические методы исследования. Определение того, что является эффективным, а что нет — обязательный этап работы компании в Интернете. Особенность Интернета отчасти в том и состоит, что практически все может быть подсчитано с высокой степенью точности.
- **Управление репутацией** — создание благоприятного имиджа компании и ее продуктов, оперативное реагирование на возникающие проблемы.
- **Таргетированное стимулирование сбыта** — ориентация на определенную категорию потребителей, которая готова к общению с компанией и удовлетворяет заданным критериям. Использование поведенческого таргетинга при размещении интернет-рекламы (в частности, стимулирующей) позволяет охватить именно ту аудиторию, которая является целевой, без траты лишних финансовых ресурсов.
- **Персонализированное общение с потребителем** в процессе продажи (реагирование на комментарии, виртуальные продавец и консультант) обогащает цифровой опыт взаимодействия и снижает восприятие риска покупки.
- **Укрепление лояльности.** В ходе всех мероприятий вокруг бренда формируется ядро лояльных пользователей. На поддержание взаимоотношений с этими пользователями направлены интернет-коммуникации.
- **Оказание влияния на потребительский выбор** — сформированная база опыта «после покупки» представляет собой один из центров влияния на фазу оценки вариантов покупки[1].

С целью определить различия между средствами интернет-коммуникаций их можно классифицировать по взаимодействию с потребителем:

- **Модель прерывания.** Характерен традиционный подход к коммуникации, когда потребитель получает сообщение, не про-

[1] **Интернет**-маркетинг: Учебник для академического бакалавриата / Под общ. ред. О. Н. Романенковой. М.: Юрайт, 2014. 288 с. С. 175.

являя соответствующего желания. К данной модели относится интернет-реклама.

- **Модель взаимодействия (разрешительная модель).** Потребитель дает свое согласие на получение информации. Разновидностями модели являются:
  * личное взаимодействие, которое включает в себя взаимодействие с пользователями и компанией, позволяющей получать от них неунифицированные ответы на поставленные вопросы, а также быть вовлеченным в диалог;
  * персонализированное взаимодействие с брендом и компанией, которое включает контакт с информацией без непосредственного взаимодействия с ее носителями, например подписка на блог, микроблог, дружба с брендом в социальной сети и т.п.
- **Модель вовлечения.** В рамках взаимодействия с брендом человек активно отождествляет себя с ценностями бренда, например участвует в предлагаемых конкурсах, создает контент, имеющий отношение к тематике бренда.

Комбинируя различные виды коммуникационных инструментов Интернета, компания может добиваться поставленных целей. С использованием интернет-коммуникаций можно достигнуть следующих типичных целей:

- **Увеличение продаж (конверсии).** Зачастую основной целью является увеличение продаж путем привлечения целевой аудитории на сайт компании. Наиболее эффективным инструментом является e-mail маркетинг. Об этом свидетельствует анализ эффективности использования различных интернет-инструментов в плане продаж, проведенный компанией SeeWhy, которая разрабатывает различные средства для аналитики. Получив разрешение от своих пользователей, SeeWhy проанализировала порядка 60 тысяч операций по покупке товара на разных сайтах.
- **Работа над имиджем.** Реклама в Интернете (в социальных сетях) позволяет значительно улучшить имидж компании, увеличить узнаваемость бренда и лояльность потребителей к нему.
- **Представление на рынке новых товаров или услуг.** Грамотно проведенные рекламные кампании в Интернете позволяют даже новым товарам или услугам занять хорошую нишу на соответствующем рынке. В данном случае речь идет о комплексе интернет-коммуникаций для продвижения товаров или услуг.

Также стоит отметить, что интернет-маркетинг включает в себя комплекс мероприятий, направленных на продвижение сайта в наиболее популярных поисковых системах[1].

Основными этапами продвижения сайта являются:

- постановка маркетинговой задачи в соответствии с бизнес-планом (продажи, брендинг, информационные услуги и т.д.);
- определение характеристик целевой аудитории (географические, социально-демографические, психографические, поведенческие);

[1] **Романенкова О. Н.** Тенденции развития и современные подходы к организации рекламного рынка России // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. 2012. №4 (52). С. 83.

- аудит текущего стояние интернет-проекта (технический аудит сайта, соответствие сайта новым задачам);
- оценка конкурентной среды;
- разработка стратегии продвижения (медиа-план рекламных кампаний, оценка бюджета по SEO, оценка бюджета на доработку сайта и т.д.);
- поэтапное внедрение всех инструментов интернет-маркетинга;
- контроль и аналитика этапов развития проекта;
- корректировка текущих действий и постановка задач на будущее.

В ходе выполнения всех этапов продвижения динамично улучшаются позиции сайта в поисковых системах. Следовательно, растет посещаемость сайта за счет целевых посетителей, клиентов становится больше, продажи растут, увеличивается узнаваемость бренда и т.д.

Компаниям необходимы интернет-коммуникации в связи с повышением роли Интернета в жизни людей. К тому же Интернет позволяет достичь тех целей, которые в настоящий момент недоступны другим средствам. Еще одним преимуществом является невысокая цена интернет-коммуникаций, даже компания с маленьким рекламным бюджетом может их применять и достичь всех поставленных целей.

УДК 658.64

Н. В. Герасимяк
к.э.н., доцент
кафедра менеджмента и маркетинга
Луцкий национальный технический университет
Луцк, Украина
E-mail: genevi25@gmail.com

К. И. Оксэнюк
к.э.н., доцент
кафедра экономики и предпринимательства
Луцкий национальный технический университет
Луцк, Украина
E-mail: katia_okseniyk@mail.ru

Элементы и основные инструменты маркетинга-микс предприятия сферы гостеприимства

Аннотация. Проведен критический обзор научных подходов отечественных и зарубежных ученых к сущности туристического маркетинга. Исследованы существующие аспекты относительно выделения составляющих и элементов комплекса маркетинга предприятия сферы гостеприимства.

Ключевые слова: маркетинг в сфере туризма, маркетинг-микс, материальное окружение, персонал, 4Р-маркетинг.

N. V. Herasymiak
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management and Marketing
Lutsk National Technical University
Lutsk, Ukraine
E-mail: genevi25@gmail.com

K. I. Oksenyuk
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economy and Entrepreneurship
Lutsk National Technical University
Lutsk, Ukraine
E-mail: katia_okseniyk@mail.ru

Key elements and tools of marketing mix by enterprise in hospitality

Abstract. A critical review of scientific approaches of domestic and foreign scientists to the essence of tourism marketing is provided. The allocation of existing components and elements of the marketing mix of the enterprise sphere of hospitality are researched.

Keywords: marketing for tourism, marketing mix, physical evidence, personnel, 4P-marketing.

В современных условиях развитие предприятий туристической отрасли характеризуется обострением конкуренции, при этом нет надлежащей системы координации деятельности предприятия в процессе разработки, производства, реализации туристического продукта и услуг с целью получения максимальной прибыли путем полного удовлетворения потребителя. В этой ситуации значительный интерес для отечественных предприятий отрасли составляет современная маркетинговая концепция: внедрение маркетинговых мероприятий в управление деятельностью предприятий, передовые методы маркетингового воздействия на формирование рыночного спроса, конкурентной позиции туристического предприятия.

Маркетинг туристических услуг — это комплекс мероприятий, связанных с определением и разработкой туристического продукта, а также его продвижением на рынок в соответствии с психологическими и социальными факторами, которые необходимо учитывать для удовлетворения потребностей индивидуумов и групп людей в отдыхе, развлечениях, образовании, санаторно-курортном лечении посредством предоставления им жилья, транспортных средств, питания, организации досуга туроператорами, туристическими агентами или непосредственно гостинично-ресторанными комплексами с целью минимизировать влияние техногенной среды[1]. Обобщенно туристический маркетинг — это система координации деятельности туристического предприятия в процессе разработки, производства, реализации туристического продукта и услуг с целью получить максимальную прибыль путем наиболее полного удовлетворения потребностей туриста.

Эффективный маркетинг лежит в основе экономики роста, и без него невозможно представить индустриальный мир. С точки зрения общества, туризм должен быть рациональным, именно эта задача сегодня стоит перед маркетингом в данной сфере. Для сбалансированного туризма характерны:

- рациональное использование ресурсов;
- снижение объемов потребления и количества отходов;
- сохранение местной самобытности;
- планирование развития туризма;
- поддержка местной экономики;
- использование местного потенциала;
- учет мнения заинтересованных сторон и местного населения;
- обучение персонала;
- ответственный подход к популяризации направления;
- критическая оценка достигнутых результатов[2].

Все перечисленные характеристики имеют непосредственное отношение к маркетингу. Как известно, маркетинг-микс — это группа интегрированных элементов (переменных), которыми предприятие может манипулировать различными способами в зависимости от рыночной ситуации и других обстоятельств. Классическим является маркетинг-микс из четырех элементов («4Р»): продукт (product), цена (price) , место (place), продвижение (promotion). Продуктом в туризме является нематериальная услуга. В маркетинге услуг к продукту относятся не только инструменты, связанные с формированием основной услуги, но и инструменты, зависящие от персонала, который эти услуги предоставляет и сам становится элементом предложения. Со временем традиционная формула «4Р» была дополнена пятым элементом — персоналом, поскольку важнейшую роль в маркетинговой деятельности играют именно люди, контактирующие с клиентами. В отличие от материального производства, где существует комплекс маркетинга «4Р», в сфере услуг рассматривают маркетинг-микс «7Р» (дополнительно персонал (people), материальное окружение (physical evidence), процесс, способ оказания услуг (process))[3].

Таким образом, есть разные подходы к пониманию комплекса туристического маркетинга. Нужно учесть, что в зависимости от сферы туристической деятельности содержание компонентов будет различным. Например,

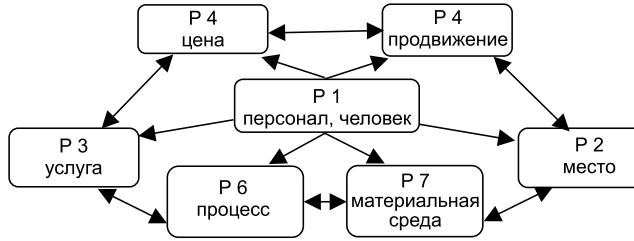
[1] **Жукова Н. Л.** Развитие системы маркетинга туристических услуг // Все о туризме. URL: http://tourlib.net/aref_tourism/jukova.htm

[2] **Eber S.** Beyond the Green Horizon: Principles of Sustainable Tourism // Tourism Concern / WWF. London: Earthscan, 1992.

[3] **Скобкин С. С.** Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учеб.-практ. пос. М.: Юристъ, 2001. 224 с.

туристический продукт для отеля определяется размещением, зданием, размером, дизайном, фурнитурой, стилем здания и комнат. Для регулярного авиаперевозчика туристический продукт будет иметь иной смысл: маршруты, регулярность сервиса, тип самолета, размер, декор и питание. Музею присущи следующие характеристики: размер здания, тип и размер коллекций, форма представления[1]. Аналогичную дифференциацию можно проследить и в ценовой, сбытовой и коммуникационной политике.

Не менее интересно рассмотрение комплекса маркетинга сквозь динамическую модель маркетинг-микс «7Р» *(см. рисунок)*[2]. Согласно модели, Р6 — процесс, осуществление деятельности учреждений туризма, которое обеспечивает индивидуальный одно- и многоэтапный подход к каждому клиенту и регулируется требованиями по стандартизации средств размещения и туристических услуг и их сертификации на соответствие государственным и международным стандартам, в частности серии ISO 9000. Р7 — материальные элементы окружения: дизайн объектов, их функциональность, удобство, оснащение современными средствами связи, медицинской помощи и диагностики, форма персонала заведений размещения, проспекты и др. Элементы Р6 и Р7 составляют отличительные черты курортных услуг. Элемент Р6 — это процесс, определяющий лечебное воздействие санаторно-курортных факторов на показатели самочувствия отдыхающих до и после лечения, а также на оценку качества курортных услуг. Элемент Р7 — набор реабилитационных факторов (минеральные воды, грязи, морская вода, горный воздух, ландшафт территории, климат, а также индустрия рекреации).



Комплекс маркетинга туристических услуг

В сельском зеленом туризме установлены следующие тенденции: элемент Р6 характеризуется соблюдением технических условий по сертификации услуг, стандартов безопасности жизнедеятельности в туризме. Туристы могут участвовать в сельскохозяйственных работах: косьбе, сборе фруктов и овощей, грибов, доении коров, изготовлении сыров, сметаны, колбасы и других. Элемент Р7 — это тесный контакт с природой, потребление экологически чистых продуктов, горный воздух, солнечные ванны, купание в реках и озерах, а также традиционная сельская архитектура, исторические объекты, замки, церкви, национальная одежда и традиционный крестьянский быт, а также народные промыслы (ткачество, вышивка, ковроткачество, вязание, художественная обработка кожи, гончарное дело, художественная обработка металла и дерева, художественное плетение, изготовление игрушек). Модели *(см. рисунок)* присущи такие особенности:

[1] **Eber S.** Beyond the Green Horizon: Principles of Sustainable Tourism // Tourism Concern / WWF. London: Earthscan, 1992.

[2] **Матюхин В. В., Кобзева В. В.** Маркетинг развлечений в туристско-рекреационной деятельности // Проблемы материальной культуры — Экономические науки. С. 73–75. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36640/20-Matyuhin.pdf?sequence=1.

- существует богатая функциональная нелинейная зависимость между ее элементами, такую модель можно описать на основе теории графов;
- для различных туристических бизнес-проектов относительная значимость элементов «7Р» меняется;
- для различных видов туризма меняется содержание элементов «7Р»;
- принцип центризма модели: основным элементом маркетинг-микса «7Р» является Р1 (персонал);
- принцип «стабильного треугольника»: при оперативном маркетинговом планировании следует учитывать связь каждого элемента «7 Р», как минимум, с тремя другими.

Для туриста набор этих инструментов может служить мотивацией при выборе туристической фирмы или маршрута поездки. Сегодня маркетинг в производственных и непроизводственных сферах отходит от классического понимания, и большинство маркетинговых мероприятий происходят в русле устойчивого развития[1]. Все рекреационные ресурсы используют и направляют таким образом, чтобы удовлетворять экономические, социальные и эстетические потребности при одновременном сохранении культурной идентичности, экологического равновесия, биологического разнообразия и систем жизнеобеспечения региона отдыха. На реализацию политики устойчивого развития отрасли значительно влияют общее состояние экономики региона и тип восстановления производства, которые существенно действуют на формирование туристического имиджа региона.

Таким образом, туристический маркетинг является сложным и комплексным понятием. На основании проведенного анализа элементов и основных инструментов маркетинг-микса предприятия сферы гостеприимства можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, каждый из подходов является уникальным. Во-вторых, для успешного функционирования на рынке оптимально использование составляющих маркетинга в соответствии со сферой их применения (туристическая фирма, отель, авиаперевозчики, музеи и т. п.) и с учетом концепции устойчивого развития.

Литература

1. **Жукова Н. Л.** Развитие системы маркетинга туристических услуг // Все о туризме. URL: http://tourlib.net/aref_tourism/jukova.htm.
2. **Матюхин В. В., Кобзева В. В.** Маркетинг развлечений в туристско-рекреационной деятельности // Проблемы материальной культуры — Экономические науки. С. 73–75. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36640/20-Matyuhin.pdf?sequence=1.
3. **Скобкин С. С.** Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учеб.-практ. пос. М.: Юристъ, 2001. 224 с.
4. **Eber S.** Beyond the Green Horizon: Principles of Sustainable Tourism // Tourism Concern / WWF. London: Earthscan, 1992.
5. **Jamrozy U.** Marketing of tourism: a paradigm shift toward sustainability // International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research. 2007. Vol. 1, N 2. P. 117–130.
6. **McCabe G.** Marketing in travel and tourism: an introduction (higher) // Learning and Teaching Scotland. 2005. URL: http://www.educationscotland.gov.uk/Images/Marketing%20inTT_tcm4-252713.pdf.

[1] **Jamrozy U.** Marketing of tourism: a paradigm shift toward sustainability // International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research. 2007. Vol. 1, N 2. P. 117–130.

УДК 339.33

В. С. Суханова
магистрантка
кафедра «Менеджмент и маркетинг»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Ярославский филиал
Ярославль, Российская Федерация
E-mail: _summer_@list.ru

А. П. Карасев
к.э.н., доцент
кафедра «Менеджмент и маркетинг»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Ярославский филиал
Ярославль, Российская Федерация
E-mail: ficher77@mail.ru

Стратегический анализ деятельности торговой точки «Линия любви» с использованием матрицы BCG

Аннотация. Рассматриваются вопросы практического применения матрицы BCG. С ее помощью проведен портфолио-анализ для торговой точки сети ювелирных салонов «Линия любви». Рассмотрены проблемы, возникающие при практическом использовании матрицы BCG, и сформулированы предварительные рекомендации по каждой товарной группе.

Ключевые слова: матрица BCG, портфолио-анализ, стратегический анализ, товарная группа.

V. S. Sukhanova
Student
Department of Marketing and Management
Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl branch
Yaroslavl, Russian Federation
E-mail: _summer_@list.ru

A. P. Karasyov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Marketing and Management
Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl branch
Yaroslavl, Russian Federation
E-mail: ficher77@mail.ru

The strategic analysis of activity of the outlet «The Line of Love» with using of the matrix of BCG

Abstract. Questions of practical application of a matrix of BCG are considered. A portfolio analysis for an outlet of a network of jeweler salons «Line of Love» is carried out by means of this matrix. The problems arising at practical using of a matrix of BCG are considered and preliminary recommendations about each commodity group are formulated.

Keywords: BCG matrix, portfolio analysis, strategic analysis, commodity group.

В условиях высокой экономической нестабильности и роста уровня конкуренции для многих российских организаций наиболее актуальными становятся вопросы стратегического анализа и разработки перспективной

стратегии развития. Подобные действия позволяют компании не только обеспечить стабильность деятельности, но и улучшить свою конкурентоспособность на рынке и достичь более успешных финансовых результатов.

Одним из наиболее популярных методов стратегического анализа является матрица «рост рынка — доля рынка», разработанная Бостонской консалтинговой группой в конце 1960-х годов. Ввиду ограниченности объема статьи теоретические положения по данной матрице не приводятся. С ними можно ознакомиться в научной литературе[1]. В то же время следует указать почти полное отсутствие в литературе практических примеров применения матрицы BCG. Реализация данного процесса, безусловно, вызывает ряд сложностей и проблем.

Целью данной статьи является рассмотрение проблем практического использования матрицы BCG для стратегического анализа деятельности организации.

В качестве объекта исследования был выбран один из магазинов сети ювелирных салонов «Линия любви» (Ярославль, Ленинградский проспект, 123, ТЦ «Альтаир»). В *табл. 1* приведены данные об объемах продаж и прибыли по основным товарным группам ассортимента магазина «Линия любви».

Таблица 1

Данные об объемах продаж и прибыли магазина «Линия любви»

Товарная группа	Объем продаж, руб.		Объем прибыли, руб.	
	Август 2014 года	Август 2015 года	Август 2014 года	Август 2015 года
Изделия с фианитами	352000	357500	152000	157500
Изделия из жемчуга	0	20000	0	10000
Изделия с топазами	9000	27000	3000	7000
Изделия с гранатами	0	19980	0	9980
Изделия с бриллиантами	125417	144000	25417	44000
Обручальные кольца	162500	198000	62500	98000
Цепи/браслеты	125417	147000	25417	47000
Подвески	28000	48000	8000	8000
Изделия с сапфирами	20000	0	10000	0
Итого:	822334	961480	286334	380980

Для построения матрицы BCG для каждой товарной группы необходимо знать темп роста рынка и относительную долю рынка по сравнению с наиболее опасным конкурентом. Получить точные цифры по объемам продаж конкурентов и динамике рынка достаточно затруднительно, поэтому темп роста рынка рассчитывается как изменение объема продаж за год по соответствующей товарной группе с учетом инфляции. Разграничение между категориями товаров по матрице BCG принимаем на уровне 10%, то есть меньше 10% — темп роста низкий, больше 10% — высокий[2]. Для расчета доли рынка используем средний объем продаж по товарной группе за два периода. Разграничение между категориями товаров определяем как «среднее размаха»

[1] **Казакова Н. А.** Современный стратегический анализ: Учебник и практикум для магистратуры. М.: Юрайт, 2016. 500 с.; **Матрица** Бостонской консалтинговой группы: подробный обзор. URL: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/; **Пирс II Дж., Робинсон Р.** Стратегический менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2013. 560 с.: ил.; **Фляйшер К., Бенсуссан Б.** Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2005. 544 с.

[2] **Матрица** Бостонской консалтинговой группы: подробный обзор. URL: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/.

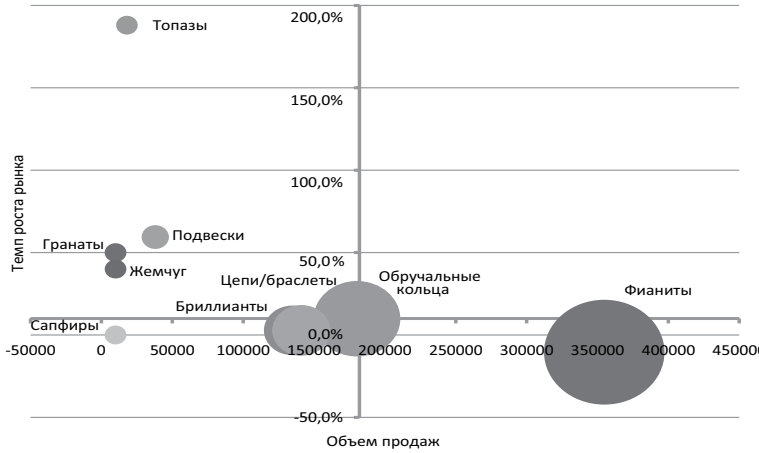
между минимальным и максимальным объемом продаж. Расчеты приведены в *табл. 2.* При этом годовой темп инфляции принят на уровне 12%.

Таблица 2

Данные для построения матрицы BCG

Товарная группа	Средний объем продаж, руб.	Средняя прибыль, руб.	Темп роста рынка,%	Темп роста рынка с учетом инфляции, %
Изделия с фианитами	354750	154750	1,6	-10,4
Изделия из жемчуга	10000	5000	—	—
Изделия с топазами	18000	5000	200,0	7000
Изделия с гранатами	0	19980	0	—
Изделия с бриллиантами	134708,5	34708,5	14,8	2,8
Обручальные кольца	180250	80250	21,8	9,8
Цепи/браслеты	136208,5	36208,5	17,2	5,2
Подвески	38000	8000	71,4	59,4
Изделия с сапфирами	10000	5000	–100,0	—

Прежде чем перейти непосредственно к построению матрицы BCG, необходимо разобраться с тремя товарными группами. «Изделия из жемчуга» и «Изделия с гранатами» не продавались в 2014 году, они введены в ассортимент совсем недавно, и рассчитать для них темп роста невозможно. По логике они должны относиться к категории «знаки вопроса», поэтому при построении матрицы BCG условно примем темп роста рынка на уровне 40 и 50%, чтобы они явно попадали в данную категорию и не «сливались». Напротив, «изделия с сапфирами» были исключены из ассортимента, поэтому темп роста рынка по ним получается равным –100%. Для удобства можно изобразить темп роста, равный нулю, но при этом данная товарная группа должна попасть в категорию «Собаки».



Матрица BCG для торговой точки «Линия любви»

Построенная матрица BCG приведена на *рис. 1*. Величина кругов соответствует средней прибыли за два периода, полученной от каждой товарной группы *(см. табл. 2)*. «Изделия с топазами» и «Подвески» относятся к категории «Знаки вопроса», так же как и «Изделия из жемчуга» и «Изделия с гранатами». Несмотря на то что темп роста рынка немного ниже нуля, «Изделия с фианитами» относятся к категории «Дойные коровы». «Изделия с сапфирами» к категории «Собаки», как было указано выше. Насчет трех остальных товарных групп («Изделия с бриллиантами», «Цепи/браслеты» и «Обручальные кольца») возникает вопрос. Формально они попадают в категорию «Собаки». В то же время данные товарные группы демонстрируют устойчивый и достаточно высокий темп роста и приносят около половины прибыли магазина. Поэтому их ни в коем случае нельзя исключать из ассортимента и правильнее считать «Дойными коровами».

В соответствии с результатами анализа по матрице BCG можно предложить общие рекомендации по товарным группам. «Изделия с гранатами» и «Изделия из жемчуга» требуют активной рекламы для продвижения на рынке и значительных инвестиций. Эти изделия являются новыми в ассортименте, и дальнейшее развитие позволит определить их перспективность. Для товарных групп «Подвески» и «Изделия с топазами» необходимо провести тщательное исследование конкурентов и потребителей. На основе анализа результатов исследования можно будет разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности этих товаров, что позволит перевести их в категорию «Звезды». Для товарных групп «Изделия с бриллиантами», «Цепи/браслеты» и «Обручальные кольца» в целом оставить все как есть. Специальные акции или скидки здесь неуместны, поскольку прибыль от этих товаров должна идти на развитие других групп. Группа «Изделия с фианитами», с одной стороны, относится к категории «Дойные коровы» и приносит больше всего прибыли, а с другой — объем продаж стагнирует, практически не растет и с учетом инфляции даже снижается. Поэтому возникает риск перехода этой группы, пусть и в отдаленном будущем, в категорию «Собаки». Магазину следует разработать специальные скидки и акции по данному товару для поддержания спроса. Группу «Изделия с сапфирами» следует исключить из ассортимента, что уже было сделано магазином.

Таким образом, рассмотрены проблемы практического применения матрицы BCG на примере торговой точки «Линия любви» в Ярославле. Любой метод стратегического анализа требует тщательной адаптации к условиям конкретного товарного рынка и предприятия. Матрица BCG, как и другие технологии анализа, не дает точных и однозначных рекомендаций, а лишь является средством для поиска путей решения проблем предприятия.

Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления

УДК 352

О. В. Панина
к.э.н., доцент
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ol87691@gmail.com

Повышение результативности деятельности контрольно-надзорных органов[1]

Аннотация. Рассмотрены основные направления повышения результативности деятельности органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции в контексте реформы контрольно-надзорной сферы в Российской Федерации.

Ключевые слова: результативность, федеральные органы исполнительной власти, контрольно-надзорные органы исполнительной власти.

O. V. Panina
PhD in Economics, Associated Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ol87691@gmail.com

Improving the performance of control and supervisory bodies

Abstract. The main directions of increase of efficiency of activity of bodies of executive power performing control and supervision functions are described in the context of the reform of control and supervisory services in the Russian Federation.

Keywords: performance, federal executive authorities, supervisory bodies of executive power.

Ключевые направления, лежащие в основе совершенствования системы государственного управления, содержатся в программных документах[2]. В качестве центральных направлений совершенствования системы государственного управления, по которым ведется систематическая работа, актуальными остаются:

- снижение избыточного государственного вмешательства в экономику;
- обеспечение высокого качества государственных услуг;
- повышение информационной открытости;
- повышение результативности деятельности органов государственного контроля (надзора).

[1] Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета 2015 года. Исследование на тему «Пути повышения результативности деятельности контрольно-надзорных органов», научный руководитель к.э.н., доц. О. В. Панина.

[2] **Проект** Федерального закона «О государственном и муниципальном контроле и надзоре в Российской Федерации» (подготовлен Минэкономразвития России) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/47724.html; **Распоряжение** Правительства РФ от 10.06.2011 №1021-р (ред. от 28.08.2012) «Об утверждении Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 годы и Плана мероприятий по реализации указанной Концепции» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115467/.

Работа по указанным направлениям в рамках положений «Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 годы» и указов Президента Российской Федерации позволила существенно расширить спектр механизмов государственного регулирования: лицензирование, аккредитация, государственный (муниципальный) контроль и надзор. Указанные документы способствуют разработке и внедрению федеральными органами исполнительной власти административных регламентов для реализации контрольно-надзорных функций, определяющих последовательность совершения административных процедур и отдельных действий при осуществлении государственной функции контроля (надзора).

Вместе с тем проблемы повышения результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, в условиях перманентных реформ и вызовов нового времени исследованы недостаточно комплексно. Во многих странах повышение результативности деятельности государственных гражданских служащих рассматривается как один из основополагающих факторов модернизации системы государственной службы[1].

В настоящее время в Российской Федерации ведется подготовка к масштабной реформе контрольно-надзорной сферы. Реформирование этой деятельности находится в центре внимания деловой и научной общественности, экспертов, специалистов и представителей органов государственного управления. В частности, обсуждается разработанный Министерством экономического развития Российской Федерации проект Федерального закона «О государственном и муниципальном контроле и надзоре в Российской Федерации»[2], который закладывает базовые принципы и механизмы функционирования, по сути, новой системы контрольно-надзорной деятельности.

Конечная цель реформы — повышение эффективности и результативности деятельности контрольно-надзорных органов. Основная задача — совершенствование деятельности контрольно-надзорных органов с учетом поставленных перед ними целей и задач, специфики выполняемых функций и системы показателей оценки результативности деятельности. Система показателей результативности должна отражать соблюдение норм, процедур, регламентов в сфере государственного управления и достижение результата общественно значимой направленности.

В рамках поставленных задач предусматриваются:

- сокращение количества проверок и пересмотр перечня и порядка применения штрафных санкций;
- пересмотр обязательных требований к проверочной деятельности по всем видам контроля;
- сокращение количества контрольно-надзорных органов;
- введение принципа «одного проверочного окна» для малого бизнеса;
- передача большей части контрольных функций на региональный уровень государственного управления;
- внедрение риск-ориентированного подхода.

[1] **Воробьева Е. С., Панина О. В.** Передовой опыт Новой Зеландии по повышению результативности деятельности государственных гражданских служащих // Транспортное дело России. 2014. № 2. С. 113–115.

[2] **Проект** Федерального закона «О государственном и муниципальном контроле (надзоре) в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/47724.html

В Протоколе заседания Правительственной комиссии по проведению административной реформы от 14 апреля 2015 г. № 141 намечены дальнейшие направления совершенствования контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации, в целях повышения ее результативности:

- совершенствование контрольных (надзорных) и разрешительных функций федеральных органов исполнительной власти (разрабатывается проект федерального закона о федеральном, региональном и муниципальном контроле в Российской Федерации);
- разработка предложений по реформированию системы контроля и надзора, в том числе за счет объединения ряда контрольно-надзорных функций и полномочий, ликвидации избыточных контрольно-надзорных функций и полномочий, передачи части контрольно-надзорных полномочий федеральных органов исполнительной власти органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- внедрение в деятельность контрольно-надзорных органов риск-ориентированных подходов.

В рамках исследования проанализированы общие подходы к правовому, методическому и организационному обеспечению результативности деятельности контрольно-надзорных органов, к оценке результативности деятельности контрольно-надзорных органов и основные тенденции совершенствования контрольно-надзорной деятельности на основе «Концепции повышения эффективности контрольно-надзорной деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления на 2014–2018 годы»[1] и проекта Федерального закона «Об основах государственного и муниципального контроля (надзора) в Российской Федерации» (подготовлен Минэкономразвития России)»[2].

С целью исключить дублирование полномочий контрольно-надзорных органов власти законопроект «О государственном и муниципальном контроле и надзоре в Российской Федерации» предполагает создание исчерпывающего перечня всех видов государственного и муниципального контроля и надзора, закрепление уровней власти, ответственных за осуществление отдельных видов государственного и муниципального контроля и надзора. Разделение контроля по уровням власти на федеральный, региональный и местный позволит наиболее рационально определить уровень власти, ответственный за финансовое обеспечение осуществления контроля и надзора, оценить эффективность и результативность контроля и надзора. В законопроекте проведена актуализация обязательных требований с учетом уровня потенциальной опасности видов экономической деятельности и необходимости снижения избыточного административного давления на бизнес. Особое внимание уделяется мерам ответственности за правонарушения. Ключевой мерой является предупреждение, как альтернатива более жестким санкциям. Также рассмотрена возможность смягчения или исключения наказания в случае добровольного признания вины и устранения нарушения. В этих целях вводится институт декларирования, представляющий собой добровольную отчетность поднадзорных субъектов о выполнении обязательных требований законодательства в установленной сфере, а также о мероприяти-

[1] **Концепция** повышения эффективности контрольно-надзорной деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления на 2014–2018 годы // Совершенствование государственного управления. URL: http://ar.gov.ru/news/1099/0/14/2/10/index.html.

[2] **Проект** Федерального закона «Об основах государственного контроля (надзора) и муниципального контроля в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/47109.html.

ях по предупреждению нарушений требований законодательства, которая должна выполняться по определенной форме. Заключение соглашений о декларировании ответственности позволит сократить уровень риска и периодичность проведения проверок.

Ключевым моментом законопроекта[1] является использование рисковой модели, получившей широкое распространение в мировой практике. Рисковая модель позволяет перераспределять ограниченные ресурсы (материальные, кадровые, временные и др.) на объекты повышенного риска, тем самым охватывая большее количество нарушений обязательных требований, которые представляют угрозу причинения вреда. Минимизация потенциальной общественной опасности достигается за счет управления рисками, а не за счет реакции на причиненный ущерб.

В законопроекте предполагается развивать возможность использовать негосударственные формы контроля, например инспекционного, в качестве предварительной стадии для последующего реагирования властей.

Необходимо установить требования, согласно которым контрольно-надзорному органу при проведении внеплановой проверки по исполнению ранее выданного предписания запрещается проводить дополнительные мероприятия, выходящие за рамки предписания.

Вводится инструментарий контрольно-надзорных мероприятий — проверочные листы, являющиеся технологическими картами проведения контрольно-надзорных мероприятий. Проверочные листы смогут обеспечить информированность подконтрольных субъектов о возможных действиях контрольно-надзорных органов. Форма проверочных листов должна быть унифицирована и разработана органом исполнительной власти, уполномоченным Правительством Российской Федерации.

Законопроект предполагает ведение документирования, анализ результатов контрольно-надзорных мероприятий в информационной системе «Единый реестр учета проверок». Система будет способствовать эффективному функционированию национальной системы управления рисками, выявлению дублирующих и избыточных контрольных полномочий. Информационный ресурс будет содержать все сведения о проверках, результатах их проведения и принятых мерах. Единый реестр проверок должен предусматривать возможность информирования органов прокуратуры о предполагаемых или проводимых внеплановых проверках с целью обеспечить возможность прокурорского реагирования в случае незаконности их проведения.

Законопроектом[2] вводится обязательная система оценки эффективности и результативности контрольно-надзорной деятельности. Основными инструментами оценки являются: правильный выбор целей, определение показателей эффективности и результативности и их целевые значения, публикация результатов деятельности контрольно-надзорных органов в формате открытых данных. Предполагается установить порядок разработки утверждения показателей эффективности и результативности.

В законопроекте результативность понимается как степень достижения показателей общественно значимых результатов контрольно-надзорной деятельности, связанных с минимизацией причинения вреда охраняемым ценностям (снижение смертности, заболеваемости, уровня загрязнения, травматизма, числа пожаров, объема экономического ущерба и т. п.).

[1] **Проект** Федерального закона «О государственном и муниципальном контроле (надзоре) в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/47724.
[2] Там же.

Показатели результативности имеют ряд недостатков:

- наличие длительных временных промежутков между осуществлением контрольно-надзорной деятельности и возникновением конечного результата;
- влияние деятельности других контрольно-надзорных органов или каких-либо других внешних обстоятельств (влияние которых необходимо нивелировать при проведении оценки) на результаты деятельности контрольно-надзорных органов.

Для преодоления этих недостатков наряду с показателями конечного результата предполагается использовать показатели непосредственного результата контрольно-надзорной деятельности (количественные и качественные характеристики контрольно-надзорных мероприятий и их результатов). В отличие от конечного результата, непосредственный результат полностью зависит от деятельности оцениваемого контрольно-надзорного органа. Сами по себе показатели непосредственного результата контрольно-надзорной деятельности не являются показателями эффективности контрольно-надзорной деятельности, а характеризуют текущую деятельность органа и представляют собой информационно-статистическую базу для расчета показателей эффективности.

Эффективность контрольно-надзорной деятельности понимается как величина предотвращенного ущерба охраняемым ценностям в расчете на количество проверок и единицу использованных материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Показатели эффективности не могут быть оценены и интерпретированы вне их зависимости от показателей результативности, поскольку показатели эффективности характеризуют качество организации работы в контрольно-надзорных органах, а показатели результативности ориентированы на общественно значимые результаты. Порядок оценки эффективности и результативности деятельности контрольно-надзорных органов должен быть определен Правительством Российской Федерации.

Переход к оценке результативности и эффективности должен сопровождаться статистическим и информационно-аналитическим обеспечением, что обусловливает особое внимание к проблеме недостоверности статистики и манипуляции данными. Законопроект предусматривает соответствующие принципы:

- максимальную независимость в сборе статистической информации;
- создание единого реестра проверок для фиксации сведений о действиях инспекторов;
- введение ответственности за фальсификацию данных вплоть до устранения от профессиональной деятельности;
- обеспечение внешней процедуры утверждения и аудита используемых контрольно-надзорными органами систем показателей.

В каждой группе показателей эффективности выделяются подгруппы показателей ресурсоемкости и экономичности контрольно-надзорной деятельности. В контрольно-надзорной деятельности ресурсоемкость понимается как количество использованных материальных, финансовых и трудовых ресурсов на одно контрольно-надзорное мероприятие, экономичность — как соотношение используемых материальных, финансовых и трудовых ресурсов с потенциальным объемом материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Таким образом, мониторинг показателей контрольно-надзорной деятельности позволит соотнести общественно значимые результаты с затраченными на контрольно-надзорную деятельность материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

Литература

1. **Воробьева Е. С., Панина О. В.** Передовой опыт Новой Зеландии по повышению результативности деятельности государственных гражданских служащих // Транспортное дело России. 2014. № 2. С. 113–115.

2. **Концепция** повышения эффективности контрольно-надзорной деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления на 2014–2018 годы // Совершенствование государственного управления. URL: http://ar.gov.ru/news/1099/0/14/2/10/index.html.

3. **Панина О.В., Кривцова М. К., Подзорова М. А.** Методы оценки результативности деятельности органов исполнительной власти на примере США и Финляндии // Theoretical & Applied Science. 2014. № 12 (20). С. 9–12.

4. **Проект** Федерального закона «О государственном и муниципальном контроле и надзоре в Российской Федерации» (подготовлен Минэкономразвития России) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/47724.html.

5. Проект Федерального закона «Об основах государственного контроля (надзора) и муниципального контроля в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/47109.html.

6. **Распоряжение** Правительства РФ от 10.06.2011 № 1021-р (ред. от 28.08.2012) «Об утверждении Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 годы и Плана мероприятий по реализации указанной Концепции» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115467/.

7. **Указ** Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Российская газета. 2012. 9 мая. URL: https://rg.ru/2012/05/09/gosupravlenie-dok.html.

8. **Федеральный** закон от 18.07.2011 № 242-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам осуществления государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» // Собрание законодательства РФ. 25.07.2011, № 30 (ч. 1), ст. 4590.

УДК 314.72

Е. В. Тарасова
к.и.н., научный сотрудник
ФГОБУ ВО «Алтайский государственный университет»
Барнаул, Российская Федерация
E-mail: tarasova_e@rambler.ru

Н. А. Сбитнева
младший научный сотрудник
ФГОБУ ВО «Алтайский государственный университет»
Барнаул, Российская Федерация
E-mail: hlorofitum14@ya.ru

Управление миграционными процессами на муниципальном уровне[1]

Аннотация. Внутрирегиональная миграция существенно влияет на численность и возрастно-половую структуру населения муниципальных образований, обостряя их демографическое неравенство. Смещение центра тяжести реализации социально-экономической политики на муниципальный уровень обнажило недостаточную теоретическую проработанность вопросов анализа внутрирегиональной миграции, отсутствие адекватных методик оценки ее направлений, масштабов и последствий. Для большинства субъектов РФ характерна ситуация, когда общая позитивная динамика социально-экономического развития региона сочетается с усилением поляризации его территорий. Значительную роль в углублении внутрирегиональной асимметрии играет миграционный обмен между муниципальными образованиями. В то же время роль внутрирегиональных миграционных процессов в социально-экономическом развитии не всегда учитывается при разработке региональных и муниципальных программ, инвестиционных проектов, планировании размещения объектов социальной инфраструктуры.

Ключевые слова: внутрирегиональная миграция, дифференциация социально-экономического развития, муниципальное образование, региональная политика.

H. V. Tarasova
PhD in Historical Sciences, Research Fellow
Altai State University
Barnaul, Russian Federation
E-mail: tarasova_e@rambler.ru

N. A. Sbitneva
Junior Research Fellow
Altai State University
Barnaul, Russian Federation
E-mail: hlorofitum14@ya.ru

The management of migration processes at the municipal level

Abstract. Intraregional migration influences significantly the size and age-sex structure of the population of municipalities, aggravating demographic inequality. The offset of the center of gravity for the implementation of socio-economic policies

[1] Работа подготовлена при поддержке РГНФ, проект №15-02-00367 «Внутрирегиональная миграция как фактор социально-экономической дифференциации муниципальных образований Алтайского края».

at the municipal level laid bare the insufficient theoretical elaboration of problems of the analysis of intraregional migration, the lack of adequate methodologies to assess its directions, scope and consequences. The majority of subjects of the Russian Federation is characterized by a situation where the overall positive dynamics of socio-economic development of the region is combined with the increasing polarization of its territories. The migration exchange between municipalities plays a significant role in deepening intraregional asymmetry. At the same time, the role of intraregional migration processes in the socio-economic development is not always taken into account when developing regional and municipal programs, investment projects, planning of placing of objects of social infrastructure.

Keywords: intraregional migration, differentiation of socio-economic development, municipality, regional policy.

После муниципальной реформы большая часть практических задач, связанных с распределением бюджетных ресурсов, развитием объектов социальной и транспортной инфраструктуры, переместилась на муниципальный (локальный) уровень. Вследствие превращения городских округов и муниципальных районов в самостоятельный субъект программно-целевого управления возросла потребность в оценке, сравнительном анализе и прогнозировании социально-экономического развития отдельных муниципальных образований. В настоящее время мы наблюдаем усиление полимасштабности социально-экономической политики.

В современных условиях, характеризующихся сокращением возможностей привлечения внешних ресурсов и углублением территориальной асимметрии в регионах Российской Федерации, научный анализ причинно-факторных механизмов социально-экономической дифференциации и разработки механизмов саморазвития муниципальных образований приобрел особую актуальность. Приоритет опоры на внутренние ресурсы, малобюджетные и безбюджетные способы решения социально-экономических проблем обусловил рост научного интереса к муниципальным образованиям как объекту анализа и управленческого воздействия.

Для большинства субъектов РФ характерна ситуация, когда общая позитивная динамика социально-экономического развития региона сочетается с усилением поляризации его территорий[1]. Значительную роль в углублении внутрирегиональной асимметрии играет миграционный обмен между муниципальными образованиями. Население одних муниципальных образований увеличивается, в других оно сокращается в результате превышения числа выбывших над числом прибывших.

К примеру, по итогам 2014 года миграционный прирост был отмечен на 13 территориях Алтайского края. Миграционная убыль имела место на 56 территориях в регионе[2]. Влияние миграции на социально-экономическое развитие имеет как явные, так и латентные формы. Обусловленные межмуниципальной миграцией изменения численности, структуры и размещения населения способны существенно повлиять на темпы экономического роста территории, условия реализации долгосрочных проектов и программ, финансовую обеспеченность муниципалитетов. Миграция может как усиливать внутрирегиональные социально-экономические различия, так и выступать

[1] **Внутрирегиональная** социально-экономическая дифференциация муниципальных районов Алтайского края: Аналитическая записка / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю. Барнаул, 2014. 76 с.

[2] **Тарасова Е.** Дифференциация муниципальных образований Алтайского края по показателям миграционного прироста // Местное самоуправление на Алтае. 2014. № 5(70). С. 35–36.

инструментом их сглаживания. Посредством воздействия на численность и возрастно-половую структуру населения территорий миграция обостряет их демографическое неравенство. Неравенство демографических потенциалов выступает, с одной стороны, как последствие неоднородности экономико-географических условий развития локальных социумов, а с другой — как фактор, создающий предпосылки для экономического роста либо ограничивающий его возможности.

Перемещения населения, связанные с переездом на постоянное место жительства, в основном представляют собой внутрирегиональную миграцию. Тем не менее, они редко становились предметом научных исследований и управленческого анализа. Смещение центра тяжести реализации социально-экономической политики на муниципальный уровень обнажило недостаточную теоретическую проработанность вопросов анализа внутрирегиональной миграции, отсутствие адекватных методик оценки ее направлений, масштабов и многообразия последствий, неготовность академической науки предложить практикам модели воздействия на условия социально-экономического развития муниципальных образований посредством управления внутрирегиональными миграционными потоками.

Влияние социально-экономической ситуации на миграцию глубоко и всесторонне изучено, представления о детерминированности механического движения населения социально-экономическими условиями (доходами, уровнем безработицы, несбалансированностью инфраструктуры и т.д.) прочно вошли в научную и управленческую практику. Роль внутрирегиональных миграционных процессов в социально-экономическом развитии изучена недостаточно и не всегда учитывается при разработке долгосрочных целевых программ, инвестиционных проектов, планировании размещения объектов социальной инфраструктуры. Состояние статистической базы не способствует исследованию межмуниципальной миграционной мобильности: разработка показателей внутрирегиональной миграции населения по территориям прибытия и выбытия не является обязательной для органов государственной статистики.

Анализ миграционных потоков позволит региональным органам государственной власти дифференцировать задачи политики в области здравоохранения, образования или социальной защиты населения в зависимости от типа и динамики развития территории, адекватно оценить инвестиционный потенциал и перспективные направления социально-экономического развития отдельных городских округов и муниципальных районов. Таким образом, возрастающие потребности науки и управленческой практики в совершенствовании методики оценки и прогнозирования развития муниципальных образований обусловливают необходимость учета миграции как фактора дифференциации социально-экономического развития административно-территориальных единиц и проведения ими активной миграционной политики.

Проблемы миграции населения муниципальных образований находят отражение в долгосрочных программах разных уровней. На территории муниципальных образований Алтайского края реализуются федеральные, краевые и ведомственные программы. Они определяют рамочные условия и формы реализации демографической политики с учетом специфики страны и региона.

Органы местного самоуправления ведут работу по приоритетным направлениям государственной миграционной политики в рамках своих полномочий посредством исполнения планов реализации федеральных, краевых и ведомственных целевых программ, разработки и реализации собственных (муниципальных) целевых программ.

Муниципальная целевая программа представляет собой внутренне согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение экономических, экологических, социальных и иных проблем развития муниципальных образований. Расходы на реализацию целевых программ формируют бюджет развития муниципального образования.

Анализ содержания муниципальных программ социально-экономического и демографического развития территорий Алтайского края показал, что их разработчики не могут четко определить доступные для муниципальных образований способы воздействия на миграцию населения. Несмотря на то что миграционная убыль является основным компонентом сокращения численности населения большинства территорий, в муниципальных программах мероприятия по оптимизации миграционной ситуации либо отсутствуют, либо предусматривают лишь участие в приеме переселяющихся из-за рубежа соотечественников.

Муниципальные образования остро нуждаются в разработке эффективных управленческих решений, направленных на повышение миграционной привлекательности. Эти задачи должны быть учтены в текущей деятельности не только органов государственной власти и местного самоуправления, но и коммерческих структур, некоммерческих организаций. Согласованные действия, направленные на создание позитивного социального климата, способны переломить негативные миграционные тенденции. При разработке приоритетных направлений развития муниципальных образований важно учитывать и использовать для восполнения потерь населения потенциал взаимодействия с теми территориями, которые обеспечивают миграционный прирост. Для муниципальных образований Алтайского края таким ресурсом могут стать внутрикраевая и международная миграция. Необходимые для этого условия предстоит создать в ходе разработки и реализации долгосрочных программ социально-экономического и демографического развития.

Литература

1. **Тарасова Е. В.** Муниципальные целевые программы как средство реализации демографической политики // Этнодемографические процессы в Казахстане и сопредельных территориях: Сб. науч. тр. XI Междунар. науч.-практ. конф. 28–29 мая 2010 г. Усть-Каменогорск, 2010. С. 422–426.

УДК 332

В. И. Гришанов
к.э.н., старший научный сотрудник
Института социально-экономических проблем народонаселения
Российская академия наук
Москва, Российская Федерация
E-mail: v_grishanov@mail.ru

Доступность жилищно-коммунальных услуг для населения различных регионов России[1]

Аннотация. Расходы домашних хозяйств на жилищно-коммунальные услуги имеют тенденцию к росту за весь период с 2000 по 2013 год. В то же время наблюдаются некоторые различия в темпах этого роста по регионам Российской Федерации. Потребность в определенном выравнивании доступа к достойным стандартам проживания определяет важность задачи обеспечения в региональной экономической политике доступности жилищно-коммунальных услуг для домохозяйств с разным уровнем дохода, а также для населения различных регионов.

Ключевые слова: домашнее хозяйство, доступность жилищно-коммунальных услуг для населения, доход домашнего хозяйства, расходы на жилищно-коммунальные услуги.

V. I. Grishanov
PhD in Economics, Senior Research Fellow
Institute for Socio-Economical Studies of Population
Russian Academy of Sciences, Moscow
E-mail: v_grishanov@mail.ru

Affordability of housng and utilities for the populations in different regions of Russia

Abstract. Households expenditures for housing and utilities have a trend to rising for the period 2000–2013. At the same time, some differences in this growth are detected among several regions of Russian Federation. Need for some equation of affordabilities of propriate housing standards is targeted significantly in regional economic policy in order to make more affordable housing and utilities for the households with unequal incomes and for the population of different regions.

Keywords: household, affordability of public utilities for population, household income, expenditures for housing and utilities.

В Российской Федерации в целом с 2000 по 2011 год имела место тенденция повышения доли расходов домохозяйств на оплату жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ). Как можно видеть из данных *таблицы 1*, российские домохозяйства тратили все больше своих доходов на оплату ЖКУ (в среднем увеличение в 2 раза: с 4,7 до 9,5%). В 2012 году эта доля снизилась до 8,8% и оставалась такой же в 2013 году. Небольшое снижение этого показателя характерно не для всех субъектов Российской Федерации, есть ряд регионов, где данный показатель устойчиво растет: Смоленская, Тверская, Рязанская, Архангельская, Вологодская, Астраханская, Ростовская, Ульяновская, Самарская области, Краснодарский край, республики: Коми, Дагестан, Ингушетия, Северная Осетия — Алания, Марий Эл, Мордовия, Чувашская, т.е главным образом, регионы — доноры федерального бюджета.

[1] Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ, проект № 16-02-00530.

Таблица 1
Расходы на оплату ЖКУ в потребительских расходах домашних хозяйств, % от общей суммы потребительских расходов[1]

Регион	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Российская Федерация	4,7	8,3	9,2	9,5	8,8	8,8
Центральный федеральный округ	4,7	8,1	8,7	9,7	8,6	8,6
Северо-Западный федеральный округ	4,7	8,7	9,9	10,0	9,6	10,0
Южный федеральный округ	Нет данных	Нет данных	9,5	9,7	9,6	9,7
Северо-Кавказский федеральный округ	Нет данных	Нет данных	7,6	8,7	8,5	7,7
Приволжский федеральный округ	4,7	8,7	9,1	9,2	8,5	8,3
Уральский федеральный округ	4,7	7,9	9,6	9,5	8,7	8,9
Сибирский федеральный округ	4,7	7,9	9,3	8,9	8,5	8,3
Дальневосточный федеральный округ	4,7	9,5	10,7	9,7	9,9	9,6

Ежегодное повышение тарифов на ЖКУ весьма болезненно воспринимается большинством населения. Оно происходит быстрее, чем растут доходы российских домохозяйств. Так, с 2000 по 2012 год среднедушевые денежные доходы выросли с 2281 до 23 221,1 руб. в месяц, то есть в 10,2 раза[2], тогда как плата за жилье в домах государственного и муниципального жилищных фондов повысилась в 13,7 раза, стоимость содержания и ремонта жилья — в 14,2 раза, отопления — в 15,4 раза, электроэнергии для населения — в 6,9 раза, сетевого газа — в 9,8 раза *(табл. 2)*.

Таблица 2
Средние потребительские тарифы на отдельные виды жилищно-коммунальных услуг на конец года, руб.[3]

Жилищно-коммунальная услуга	2000	2005	2010	2011	2012
Плата за жилье в домах государственного и муниципального жилищных фондов, за кв. м. общей площади	1,30	7,50	14,28	16,57	17,83
Содержание и ремонт жилья для граждан — собственников жилья, за кв. м. общей площади	1,19	7,21	13,69	15,70	16,84

[1] **Доходы**, расходы и потребление домашних хозяйств в 2012 году (по итогам выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств). М.: Росстат, 2013. С. 98–101; **Регионы** России. Социально-экономические показатели. М.: Росстат, 2014. С. 200–201.
[2] **Предоставление** гражданам субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/jil-f/jkh48.htm.
[3] **Жилищное** хозяйство в России. 2013. Стат. сб. / Росстат. М., 2013. С. 243.

Таблица 2
Средние потребительские тарифы на отдельные виды жилищно-коммунальных услуг на конец года, руб.
(продолжение)

Жилищно-коммунальная услуга	2000	2005	2010	2011	2012
Водоснабжение холодное и водоотведение, за месяц с человека	15,86	94,11	212,98	238,59	261,29
Услуги по эксплуатации домов ЖК, ЖСК, ТСЖ, за кв. м. общей площади	1,03	6,25	14,02	16,01	16,62
Отопление, за кв. м. общей площади	1,61	9,77	21,03	22,61	24,86
Водоснабжение горячее, за месяц с человека	18,00	110,08	267,84	310,20	351,72
Газ сетевой, за месяц с человека	5,66	18,08	43,81	48,32	55,36
Газ сжиженный, за месяц с человека	21,09	60,46	165,79	182,05	210,85
Электроэнергия в квартирах без электроплит, за 100 кВт·ч	39,16	110,62	232,03	249,69	269,02

В качестве показателя финансовой доступности ЖКУ для домохозяйства можно использовать долю расходов на оплату этих услуг в совокупном доходе домохозяйства. Как аналогичный индикатор можно рассматривать расходы домашних хозяйств на оплату ЖКУ в процентах от общей суммы их потребительских расходов.

Согласно данным Росстата, российские домохозяйства тратили в 2012 году на оплату жилищно-коммунальных услуг в среднем 10,5% всех своих расходов на конечное потребление[1]. Самые низкообеспеченные (первый дециль) расходовали на эти услуги вдвое больше (относительно), чем домохозяйства с наиболее высокими доходами *(рис. 1)*.

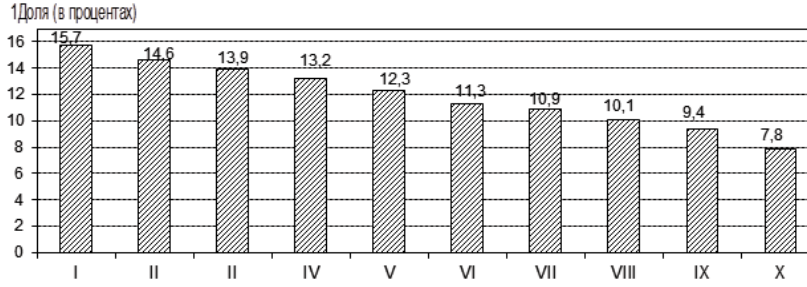


Рис. 1. Доля расходов на оплату ЖКУ в потребительских расходах домохозяйств в 2012 году, % по децильным группам по располагаемым ресурсам[2]

Если сопоставить распределение по децилям аналогичного показателя в городской и сельской местности, то заметна более сильная дифференциация по расходам на оплату ЖКУ у городских домохозяйств по сравнению с сельскими *(рис. 2)*.

[1] **Платное** обслуживание населения в России. 2013. Стат. сб. /Росстат. М., 2013. С. 28

[2] **Предоставление** гражданам субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/jil-f/jkh48.htm. С. 31.

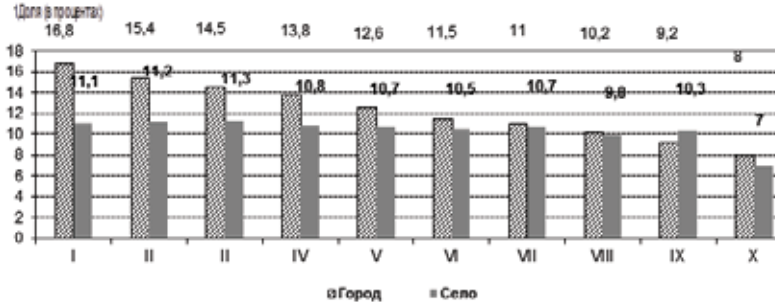


Рис. 2. Расходы городских и сельских домохозяйств на оплату ЖКУ в 2012 году, % к потребительским расходам домохозяйств, по децильным группам по располагаемым ресурсам[1]

Самые высокообеспеченные городские жители (десятый дециль) тратят на оплату ЖКУ вдвое меньше, чем самые низкообеспеченные (первый дециль), в сельской же местности — в 1,6 раза относительно меньше (в процентном отношении). Такие различия в поселенческом разрезе связаны с несколько меньшей дифференциацией сельского населения по доходам по сравнению с городским, а также с тем фактом, что сельский жилищный фонд — в основном жилье без удобств или с ограниченными удобствами.

Максимально допустимая доля расходов семьи на оплату жилья и коммунальных услуг, в соответствии с федеральным стандартом составляющая 22% от дохода семьи и выступающая важнейшим индикатором программы жилищных субсидий (компенсаций) по оплате ЖКУ (при превышении этого порога у семьи возникает право на субсидию), должна быть, на наш взгляд, окончательно зафиксирована в жилищном законодательстве. Важнейшей гарантией государства должно стать правило: расходы семьи на оплату жилья и коммунальных услуг ни при каких обстоятельствах не могут превышать 22% от совокупного дохода семьи. Следует повсеместно распространять опыт Москвы и некоторых других городов по применению «порога», ступенчато понижающегося в зависимости от дохода семьи, чтобы малообеспеченные семьи получали право на субсидию при меньшем «пороговом» значении, чем 22%. Наши расчеты показывают, что при переходе на полную (стопроцентную) оплату ЖКУ населением для самых бедных семей таким «порогом» могут быть 4–5%.

Жизненно важным моментом, учитывая особенности российского климата, является сегодня отсутствие гарантий бесперебойного предоставления ЖКУ. Это вопрос жизнеобеспечения жителей многоэтажных домов, где должны, по определению, нормально работать центральное отопление, канализация, водопровод, а не просто вопрос комфорта в их жилищах. Как нам представляется, наряду с развитием конкурентной среды в сфере ЖКХ, одним из главных положений концепции жилищно-коммунальной реформы (необходимость продолжения которой не вызывает сомнения) должна стать гарантия того, что, независимо от проблем с ЖКУ, не будет ухудшения коммунального обслуживания ниже некоторого, технически и санитарно обоснованного минимального уровня. Совершенно справедливо на это же обращает внимание Е. А. Каменева: «Поскольку в ЖКХ невозможно компенсировать неоказанные

[1] **Предоставление** гражданам субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг. // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/jil-f/jkh48.htm. С. 34–35.

услуги посредством последующего перевыполнения плана либо оказанием сверхпланового объема аналогичных услуг в других МКД (или других населенных пунктах), необходимо соблюдать регулярность предоставления услуг. Также недопустимо невыполнение утвержденного перечня услуг по содержанию и ремонту и/или производственной программы по предоставлению коммунальных услуг. Необходимость соблюдения регулярности предоставления ЖКУ... обусловливает регулярные платежи потребителей. Даже при неисполнении каких-либо обязательств поставщиком услуг, тем не менее, ему гарантировано ежемесячное поступление денежных средств в счет их оплаты»[1].

Но если поставщику гарантируется регулярная оплата ЖКУ, то справедливо было бы гарантировать и потребителю не менее аккуратное предоставление услуг, хотя бы на некотором минимально допустимом уровне. Как нам представляется, такой социально гарантированный минимум ЖКУ должен включить в себя некоторый минимальный набор таких услуг, который, вероятно, должен быть принят на местном уровне с учетом реальных возможностей данного населенного пункта. В то же время в жилищном законодательстве должно было четко прописано, что такой официально установленный в данном населенном пункте минимальный набор коммунальных услуг должен гарантированно обеспечиваться каждому жителю этого населенного пункта и при нарушении этой гарантии местные власти и соответствующие жилищно-коммунальные предприятия понесут ответственность (в том числе материальную!) перед жителем.

[1] **Каменева Е. А., Федорова Е. А., Хотинская Г. И.** Финансовая устойчивость организаций: теория и подходы к оценке (на примере ЖКХ России). М.: Научные технологии, 2013. 165 с. С. 49–50

УДК 338

Б. А. Райзберг
д.э.н., д.т.н., профессор, главный научный сотрудник
ФБНУ «Институт макроэкономических исследований»
Москва, Российская Федерация
E-mail: bar@isr.ru

Оценка качества, эффективности, результативности целевых программ и инвестиционных проектов

Аннотация. Обсуждается проблема разработки и применения прикладных методов оценки, определения, установления критериев, показателей качества, эффективности, результативности социально-экономических программ, инновационных проектов на разных стадиях их создания и утверждения.

Ключевые слова: инвестиционный проект, качество, результативность, решение, стратегия, управление, целевая программа, эффективность.

B. A. Rayzberg
Doctor of Economics, Doctor of Technical Science, Professor, Chief Research Officer
Macroeconomic Research Institute
Moscow, Russian Federation
E-mail: bar@isr.ru

Valuation of quality, efficiency, resultness of target programs and investment projects

Abstract. The problem of development and application applied assessment methods, definitions, criteria, quality indicators, efficiency, effectiveness, socio-economic programs, innovative projects at various stages of their creation and approval is discussed.

Keywords: investment project, quality, effectiveness, decision, strategy, management, target program, efficiency.

Проблема установления степени совершенства принимаемых управленческих решений не нова в экономической науке и практике. Предпринимались множественные попытки построения методик оценки эффективности капитальных вложений в строительство новых объектов, инвестиций в социально-экономические проекты и программы, бюджетных ассигнований на проведение научных исследований и разработок, они были отчасти успешными. Однако до сих пор не выработаны прикладные, универсальные методы определения качества и эффективности государственного и корпоративного управления экономическими и социальными объектами, процессами, отношениями, установления результативности проводимых реформ управления.

Разработка методических основ оценивания качества и эффективности целевых программ, социально-экономических проектов представляет неотъемлемую часть выработки курса, магистральных линий совершенствования методики, организации, технологии деятельности высших органов государственной власти. Решение задачи сдерживается недостаточным уровнем научного продвижения в области построения целостной теории качества и эффективности государственного управления. Высокий уровень сложности, недостаточная изученность, трудность преодоления этих преимущественно

методических проблем тормозят освоение столь необходимых практических подходов к оценке совершенства государственного управления.

Отметим значительный уровень неопределенности в трактовке базисных понятий, категорий, связанных с оцениванием, установлением качества, эффективности, результативности государственного управления на макроэкономическом уровне и управления бизнес-процессами, включая разделение этих терминов по смыслу и содержанию. Говоря об эффективности управления экономикой, следует вначале уточнить, имеется ли в виду эффективность деятельности собственно органов управления, измеряемая отношением эффекта, достигнутого за счет управления, к затратам на управление, или эффективность функционирования управляемых экономических объектов, измеряемая отношением достигнутых в экономике результатов к суммарным затратам на получение этих результатов, включая расходы на управление.

Если бы удалось дать конкретный ответ на вопрос о вкладе субъектов и объектов управления в эффективность, долевое разделение между ними полученных эффектов и затрат на их получение, это могло бы способствовать прояснению картины. Пока приходится констатировать отсутствие методов и даже практическую невозможность четкого разделения ответственности, успехов и неудач.

Решения Правительства Российской Федерации о разработке и применении методик оценки качества, эффективности, результативности программ и проектов ориентированы в основном на использование количественных, численно измеримых критериев и показателей. Между тем научные исследования и реальная практика оценки программ и проектов убеждают в необходимости и неизбежности сочетания количественных и качественных, формализованных и неформализованных методов, расчетных и вербальных оценок, сочетающих вычислительные и экспертные процедуры.

Возможна лишь частичная алгоритмизация оценочных процедур, дополняемая эвристическими операциями оценивания, проводимыми с участием квалифицированных, опытных экспертов и рабочих групп. В ряде случаев экспертные суждения на базе качественных оценок становятся определяющими при формировании выводов об эффективности, результативности программ и проектов.

По своей природе оценки качества и эффективности управленческих решений, в том числе программных и проектных, носят сравнительный характер. Применимость абсолютных критериев, показателей при оценивании степени совершенства управленческой деятельности выглядит сомнительной. Поэтому принципиален выбор базы сравнения, по отношению к которой формируются относительные оценки. В виде естественной базы сравнения правомерно использовать показатели качества, эффективности, результативности программ и проектов, достигнутые в предыдущие годы, что требует систематизации оценок, их статистической фиксации. Более представительным выглядит сравнение отчетных показателей реализации программ и проектов с целевыми, плановыми установками. Допустимо формирование базы сравнения на основе нормативных значений показателей, если такие нормативы имеются. Аналитики прибегают к базисным показателям — уровням качества и эффективности, достигнутым в передовой зарубежной практике, с которыми сравниваются аналогичные по содержанию показатели отечественных программ и проектов.

Дополнительные трудности возникают, когда приходится сравнивать оцениваемые показатели с базовыми показателями, критериями, отнесенными к другому периоду времени. Например, при оценке эффективности

инновационно-инвестиционных проектов приходится сравнивать результаты проекта, планируемые в будущие периоды, с финансовыми вложениями, осуществленными в предшествующие периоды. В подобных ситуациях приходится прибегать к дисконтированию затрат и результатов, их приведению по стоимости к единому периоду времени.

В силу сочетания формализованных расчетных и неформализованных экспертных методов оценивания возникает вопрос о субъективности оценок. На первый взгляд, формализованные оценки, получаемые посредством расчетов по математическим зависимостям, формулам, более объективны в сравнении с неформализованными оценками. Формализованные оценки обычно однозначны, выражены в числовой форме, тогда как экспертные чаще всего многозначны и представлены баллами, коэффициентами, рангами, то есть в условно числовом виде, что побуждает считать их субъективными. В действительности исчисленные путем расчетов оценки могут оказаться менее объективными, доверительными в сравнении с экспертными, установленными посредством мнений, суждений, логического анализа. На формализованные оценки переносится субъективизм выбора критериев, расчетных зависимостей, данных, используемых в расчетах. В то же время субъективность личностных экспертных оценок смягчается благодаря участию многих экспертов, сведению отдельных локальных оценок в суммарные, интегральные, применению весовых поправочных коэффициентов.

В связи с недостаточно глубокими теоретическими, методическими разработками имеют место надуманные, умозрительные оценки, не подкрепленные расчетами и обоснованиями. Такие псевдооценки являются следствием эмоционального личного и группового восприятия экономической ситуации.

Случается, что объективный анализ результативности управленческих действий аппарата государственных служб, выполненный на основе представительной информации и полноценных, научно обоснованных показателей работы этих служб, подменяется категоричными, не допускающими возражения и обсуждения оценками руководства. Подобные оценки высказываются в терминах «хорошо» или «плохо», «так» или «не так», лишенных наполнения и убедительности.

Наличие многочисленных показателей, претендующих на роль выразителей критериев качества, эффективности, результативности деятельности аппарата управления, затрудняет выбор наиболее применимых, представительных показателей, пригодных для оценки. Вместе с тем многообразие видов и результатов управления предопределяет неизбежность использования обширного спектра показателей оценки с тем, чтобы оценка была многогранной, комплексной, системной и в то же время ориентированной на работу конкретных органов.

Приходится отмечать терминологическую неопределенность ключевых понятий «качество управления», «экономическая и социальная эффективность управления», «бюджетная эффективность», «результативность государственного управления», по-разному трактуемых в различных научных источниках, учебниках, методических пособиях и рекомендациях. Несмотря на то что каждому виду и органу государственного управления экономикой и социальной сферой присущи не только общие, но и своеобразные, частные, локальные показатели оценки деятельности, удается обозначить достаточно общие подходы, принципы, относящиеся к формированию и применению всей совокупности показателей, призванных оценивать качество и эффективность работы органов управления, программ и проектов как инструментов управления.

Чтобы повысить уровень терминологической определенности рассматриваемых ключевых понятий и показателей их измерения, надлежит уточнить и конкретизировать их смысл и содержание, преодолеть, насколько возможно, наблюдаемую нечеткость, размытость их определений, описаний, во многом пересекающихся и противоречивых. Предлагаем следующие определения ключевых понятий и содержания показателей оценки качества, эффективности, результативности деятельности органов управления экономикой и социальной сферой, целевых программ и стратегических проектов как основного продукта и главных документов государственного управления.

Качество — степень совершенства методов, технологии, организации планово-управленческих процессов, подготовки и принятия решений, выпуска документации, определяемого их целевой ориентацией, полнотой охвата функций управления, применением инновационных достижений и прогрессивных информационных технологий, соответствием стандартам качества, использованием передового отечественного и зарубежного опыта, уровнем профессиональной подготовки и компетентности, материальной и моральной заинтересованности аппарата управления в получении высоких результатов.

Экономическая (бюджетная) эффективность — соотношение между измеренными в стоимостном выражении конечными результатами, полученными в итоге управляемой, регулируемой государственными органами производственно-экономической, научно-технической, торговой, финансовой, внешнеэкономической деятельности, и государственными бюджетными ассигнованиями, затратами на осуществление этой деятельности за определенный период времени.

Социальная эффективность — соотношение между полученными за определенный период времени социальными результатами государственного управления наукой, культурой, образованием, занятостью и трудоустройством, здравоохранением, безопасностью, обороной, социальным обеспечением, охраной окружающей среды и бюджетными ассигнованиями, средствами внебюджетных фондов, затраченными на достижение этих результатов.

Результативность управления — мера, степень приближения конечных результатов деятельности к показателям развития, роста, эффективности использования ресурсного потенциала, величинам социально-экономических индикаторов, установленным целевыми прогнозами, государственными стратегическими концепциями, стратегиями, планами, программами, проектами, нормативами доходов и потребления, стандартами уровня и качества жизни.

Предлагаемые определения понятий качества, эффективности, результативности управления представлены в общем виде и подлежат дополнению, уточнению, конкретизации в ходе их практического применения. Использование представленной совокупности показателей предполагает их разделение на два класса в интересах установления причинно-следственных связей, обусловивших полученные результаты, и меры, степени поощрения и ответственности работников аппарата управления за низкие показатели.

К *первой группе* отнесем показатели, характеризующие собственно методику, технологию, организацию управления, соблюдение регламентов, полноту и сроки выполнения поручений вышестоящих органов, исполнения положенных функций, а также документальные, информационные итоги управленческой деятельности (оперативность принятия решений, их документальное оформление, доведение до исполнителей, контроль за исполнением), профессиональный уровень работников аппарата управления. Первая группа показателей относится преимущественным образом к показателям качества управления и частично — к результативности управления.

Ко *второй группе* относятся показатели, отражающие производственно-экономические, социальные, научно-технические, внешнеполитические, потребительские результаты управленческих действий, достигнутые в отраслях, сферах, организациях, подведомственных данному органу, входящих в область, зону его управленческих (плановых, программных, административных, регулятивных) воздействий, административных полномочий, собственнических прав. Вторая группа показателей в большей степени отражает экономическую и социальную эффективность, результативность государственного управления и деятельности органов управления.

В своем единстве показатели обеих групп способны, в общих чертах, комплексно характеризовать качество, эффективность, результативность деятельности органов управления экономическими и социальными процессами, а также проектов и программ как документального продукта этой деятельности.

В число критериев, индикаторов, применимых при оценке прогрессивности, совершенства деятельности органов управления экономикой и социальной сферой, включаются:

- выбранные из общей совокупности главенствующие, обобщенные показатели, имеющие непосредственное отношение к качеству, эффективности, результативности управления;
- сводные, производные показатели, определяемые путем агрегации и других способов преобразования исходных показателей;
- специально формируемые критерии, определяемые расчетным или экспертным способом с привлечением необходимой для этого информации и применением особых алгоритмов ее обработки.

Возможность создания единой, всеобщей методики оценки качества, эффективности, результативности стратегических решений и документов государственного стратегического управления по каждому из этих направлений и тем более в целом представляется сомнительной. В лучшем случае правомерно выработать общие организационно-методические принципы оценивания, на которые должны опираться методики.

УДК 338

А. А. Лысенко
научный сотрудник
ФБНУ «Институт макроэкономических исследований»
Москва, Российская Федерация
E-mail: alyona-0109@mail.ru

Зарубежный опыт программно-целевого управления развитием системы образования

Аннотация. Представлен краткий анализ содержания, состава, структуры государственных образовательных программ зарубежных стран на примере США, Австралии, Франции, Великобритании в сравнении с содержанием государственной программы Российской Федерации «Развитие образования на период до 2020 года».

Ключевые слова: государственная программа Российской Федерации, государственная образовательная программа, программно-целевое управление, система образования.

A. A. Lysenko
Researcher
FBSI «Institute of Macroeconomic Research»
Moscow, Russian Federation
E-mail: alyona-0109@mail.ru

Foreign experience of management by objectives the development of the educational system

Abstract. It presents a brief analysis of the content, composition, structure of public education programs in foreign countries for example USA, Australia, France, great Britain, in comparison the content of the state program of the Russian Federation “Development of education for the period till 2020”.

Keywords: state program of the Russian Federation, state educational program, program-targeted management, educational system.

Развитие системы образования, повышение образовательного уровня населения, удовлетворение потребностей в образовании — таковы цели и задачи сформулированных стратегий практически всех стран мирового сообщества. Большинство стран пытаются способствовать росту своего образовательного потенциала посредством разработки, принятия, выполнения крупномасштабных перспективных государственных программ развития образования. Хотя образовательные программы разных стран существенно различаются по направленности, содержанию, намечаемым срокам реализации, бюджетным ассигнованиям, осуществляемую в течение ряда лет в России федеральную целевую (государственную) программу «Развитие образования на период до 2020 года» допустимо сравнить с аналогичными программами, реализуемыми в экономически развитых странах.

Предметом сравнительного анализа в работе послужили прежде всего критерии, показатели, характерные признаки государственных образовательных программ, реализуемых в развитых странах, существенно отличающие их от государственной программы РФ «Развитие образования на период до 2020 года».

В качестве одного из главных различий следует указать выраженное стремление достичь решения всех проблем стратегического и текущего развития российского образования в рамках единой, по существу единственной в макроэкономическом видении, государственной долгосрочной программы, разделенной на многие подпрограммы, задачи, мероприятия. Государственная программа РФ, посвященная развитию образования в перспективе на ближайшие пять лет и далее, представляет собой многостраничный документ, в число соисполнителей программы входят примерно 35 министерств и ведомств федерального уровня, научно-образовательных учреждений.

Согласно данным Catalog of Federal Domestic Assistance[1], в США насчитывается 120 образовательных государственных программ, которые распределены между 8 из 13 управлений Департамента образования. У образовательных программ есть основные структурные элементы: цель, круг задач, решению которых предполагается содействовать, информация о финансировании программы. В США программы тесно связаны с конкретными законами, во исполнение которых проводится реализация программы. В государственной программе РФ «Развитие образования» представлены меры ее правового регулирования. Образовательные программы США направлены на поддержку незащищенных слоев населения, мигрантов, людей с ограниченными возможностями («Образование для бездомных детей и молодежи», «Обучение мигрантов — объединенная программа», «Обучение переводчиков для глухих и слепоглухих»). В России программа охватывает сферу образования в целом. Объемы финансирования государственных образовательных программ США значительно превышают российские.

По структуре с российской программой схожи государственные программы Франции[2], в них прописаны цель, количественные показатели реализации программы, на основании которых можно определить степень приближения к целевым ориентирам. Одиннадцать образовательных программ реализуются в рамках миссий «Школьное образование» и «Научные исследования и высшее образование», обеспечивающих достижение перспективных целей и показателей.

Образовательные программы Австралии не имеют общей структуры, в некоторых указаны цели, задачи, ссылки на нормативные документы, связанные с реализацией конкретных программ. Информация о многих программах опубликована на их официальных сайтах. Всего насчитывается около 50 образовательных программ, реализуемых в рамках направлений «Раннее развитие», «Школа», «Высшее образование», «Международное образование» и «Молодежь»[3].

По многим параметрам с австралийскими схожи образовательные программы Великобритании[4], имеющие собственные сайты, ссылки на смежные нормативные документы, но без единой структуры представления программного материала. Всего в Великобритании 6 образовательных программ, большинство связано со школьным образованием.

Как показывает международный опыт, серьезные и долгое время остающиеся актуальными проблемы развития и совершенствования образования решаются программным методом на основе не единственной, а многих

[1] **Department** of Education // Catalog of Federal Domestic Assistance. URL: https://www.cfda.gov/index?s=agency&mode=form&tab=program&id=c501e7fcea3b41e870f21a02a5c4f5db.

[2] **Missions**, programmes, objectifs, indicateurs. PLF 2014 // Forum de la performance. URL: http://www.performancepublique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/farandole/ressources/medias/documents/ressources/2014/PLF2014/liste_mpoi_plf2014.pdf.

[3] **Australian** Government. Department of Education and Training. URL: http://education.gov.au

[4] **Department** of Education // Gov.uk. URL: https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-education.

десятков и даже сотен гораздо более локальных и предметных государственных культурно-образовательных программ, в их реализацию вовлечены государство, бизнес, население, благотворительные организации.

Общеизвестно, что в России проблемы развития образования самым тесным образом связаны с развитием науки, проведением научных исследований и разработок, подготовкой научных кадров в рамках единого администрирования со стороны Министерства науки и образования РФ. Между тем государственная программа РФ «Развитие науки и технологий», входящая в утвержденный Правительством РФ «Перечень государственных программ Российской Федерации», не имеет непосредственной связи с учебно-образовательной и научно-исследовательской деятельностью большинства высших учебных заведений страны, в том числе научно-исследовательских университетов. Практически вся государственная программа РФ «Развитие науки и технологий» опирается на Минпромторг России, государственные корпорации, Российскую академию наук, научные фонды, отраслевые академии и два крупнейших университета страны, тогда как сотни вузов фактически остаются за пределами этой ключевой государственной программы и сферы научных исследований и разработок.

В практике большинства экономически развитых, ведущих стран мира именно высшие учебные заведения, многочисленные университеты отвечают за выработку научных предпосылок, научно-лабораторное обеспечение государственных и корпоративных технико-технологических, инновационных программ. Совершенно иная ситуация в России объясняется пренебрежением к проведению фундаментальных и прикладных научных исследований и разработок в большинстве вузов России, крайним несовершенством содержания и организации управления государственным научным заказом. В российской практике не выработаны методические рекомендации по разработке государственных образовательных программ.

В зарубежной практике программно-целевого планирования и бюджетирования выработан, сложился и в основном соблюдается принцип опережающего создания методического обеспечения разработки и управления реализацией государственных социально-экономических программ. Данный принцип распространен прежде всего в экономически развитых странах, накопивших опыт разработки и реализации многих государственных целевых программ. Разработке программ и бюджетов предшествует выработка методических положений, рекомендаций, содержащих изложение, описание методик программирования и бюджетирования социально-экономических программ, финансируемых из средств федеральных, региональных, местных бюджетов.

УДК 342.553

А. М. Фатхутдинова
к.ю.н., доцент
кафедра «Теория и история государства и права»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: fam2510@mail.ru

Современные аспекты государственного управления (на примере региональных органов исполнительной власти)

Аннотация. На основании анализа конституционной модели современного российского государства формулируются предложения по организации деятельности региональных органов исполнительной власти.

Ключевые слова: государственное управление, государственный орган, государство, население, право, правовая процедура, предписание, функция, юридическая наука.

A. M. Fathutdinova
PhD in Law, Associate Professor
Department of Theory and History of State and Law
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: fam2510@mail.ru

Modern aspects of public administration for example regional authorities

Abstract. Proposals for the organization of activities aimed of regional executive authority are formulated based on the analysis of the constitutional model of the modern Russian state.

Keywords: government administration, public authority, state, population, law, jurisprudence, instruction, function, processes of law, jurisprudence.

В последнее время в Российской Федерации принято значительное количество нормативно-правовых актов, направленных на регулирование деятельности органов исполнительной власти[1]. Многие из них регулируют отношения информационной открытости органов государственной власти, в том числе прямо регулируют отношения по формированию положительных представлений о деятельности региональных органов исполнительной власти. Так, важнейшим нормативным актом в этом отношении является Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», в котором на

[1] **Постановления** законодательных органов государственной власти субъектов РФ, утверждающие Перечни информации о деятельности законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов РФ: **Федеральный** закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» от 09.02.2009 № 8-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/; **Постановление** ГД ФС РФ от 23.12.2009 № 3018-5 ГД (ред. от 14.11.2012) «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113094/; **Постановление** Совета Федерации Федерального Собрания РФ от 29 января 2014 г. № 25-СФ «О внесении изменения в перечень информации о деятельности Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, размещаемой в сети Интернет, утвержденный постановлением Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 25 декабря 2009 года № 556-СФ»// Гарант. URL: http://www.garant.ru/ products/ipo/ prime/doc/70479622/#ixzz4Ok7aFdb4.

Правительство РФ возложена обязанность обеспечить проведение до 1 января 2013 года такого мероприятия как «установление критериев и порядка оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов исполнительной власти, а также применение результатов указанной оценки в качестве основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей»[1]. Указанное обстоятельство объективным образом обусловливает серьезнейшую степень научно-правовой проблематики рассматриваемого вопроса.

В настоящее время назрела острая необходимость создания единой, интегрированной концепции формирования позитивного имиджа органов исполнительной власти. Каждый из этих органов является частью государственного механизма и элементом политической системы российского общества. Этот факт следует учесть при анализе политико-правовой проблематики деятельности по формированию позитивного имиджа регионального органа исполнительной власти.

Имидж государственного органа характеризуется представлениями, идеями населения о том, какие функции должен выполнять тот или иной орган исполнительной власти, и впечатлениями населения о соответствии его фактической деятельности этим представлениям. Представления населения о том или ином органе исполнительной власти могут формироваться под воздействием личных качеств руководителя органа (действительных либо приписываемых СМИ), способности руководителя органа генерировать и провозглашать объединяющие и мобилизующие идеи, удовлетворенности населения теми или иными решениями органа (в настоящее время и в прошлом), мировоззренческими, нравственными, религиозными установками различных групп населения и др.

У самого органа весьма ограниченные возможности влиять на собственный имидж. Каждый государственный орган власти имеет четко определенную нормативно-правовыми актами компетенцию, которую он не может изменить существенным образом, поскольку подобное противоречило бы идее законности и правового государства. Например, любой государственный орган, реализующий какие-либо контрольные по отношению к населению функции и привлекающий правонарушителей к ответственности, закономерно будет иметь худшую оценку со стороны населения, чем орган, выполняющий организационные функции, напрямую не затрагивающие население.

Качество реализации функций государственного органа зачастую зависит от деятельности другого органа. Например, если представительные органы субъекта не заложили финансирование программы, реализуемой исполнительным органом, в бюджет, то от этого больше пострадает имидж исполнительного органа.

Деятельность регионального органа исполнительной власти реализуется в рамках тех правовых процедур, которые регламентированы нормативными актами, принятыми совершенно другими органами власти (Правительством России, Государственной Думой, федеральными министерствами и др.). И, как показывает практика, сталкиваясь с какой-либо сильно забюрократизированной процедурой, население проецирует свое недовольство

[1] **Указ** Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», п. 2 «и». // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=129336.

на тот орган, который реализует процедуру, а не на тот, который установил ее. Критика же какой-либо установленной правовой процедуры со стороны исполняющего органа недопустима в принципе, иначе это подрывало бы конституционные идеи единства построения государственного механизма, разделения государственной власти и правового государства.

Существует острая необходимость найти новые достоверные критерии оценки деятельности органов исполнительной власти населением. На наш взгляд, в качестве средства формулирования такого критерия может служить общепризнанная в социологии веберовская теория бюрократии[1]: само явление бюрократии позитивно и объективно обусловлено качеством легальности государственной власти, поскольку любая государственная власть может быть осуществлена лишь на основе каких-либо общенормативных законодательно закрепленных предписаний. В силу данного свойства государственная власть не может обойтись без бюрократов, профессионально подготовленных для реализации правовых процедур специалистов, между которыми установлены иерархически выстроенные, строго формализованные отношения должностной субординации. В современном обществе подобная организация является идеальной моделью решения сложнейших управленческих задач и в наибольшей степени соответствует конституционной модели правового, социального и светского государства.

Население негативно воспринимает не само наличие бюрократии, а такое положение вещей, когда бюрократия гиперболизирована, имеет место «бюрократизация». Есть основания полагать, что при определенных обстоятельствах некоторые аспекты бюрократии могут быть восприняты позитивно. Скорее всего, будут положительно восприниматься ясные и понятные населению регламенты оказания государственных услуг, отступление от которых рассматривается как административное или дисциплинарное правонарушение. Четкие и понятные правоприменительные процедуры создают гарантии от произвола конкретных чиновников, формируя у населения представление, что «работает закон».

Следует полагать, что прочным социальным основанием для формирования позитивного имиджа региональных органов исполнительной власти являются действия, отражающие в общественном сознании усилия государственного органа с целью пресечь все проявления бюрократизации. Что можно отнести к таким действиям?

Прежде всего, население явно негативно воспринимает деперсонализацию управления внутри государственного органа исполнительной власти. При отсутствии понятных населению правовых процедур решения принимаются непонятно кем («перекидывание ответственности»). Фокусирование усилий государственного органа на решении этой проблемы безусловно формирует его позитивный имидж в глазах населения.

Достоверным признаком бюрократизации является отсутствие реально функционирующих контрольных и надзорных процедур за деятельностью сотрудников. Если привлекать внимание населения к тому, как функционируют внутренние и внешние контрольные процедуры, предъявлять общественности реальные результаты, это, безусловно, усиливает позитивный имидж государственного органа. Достоверным признаком бюрократизации аппарата является манипулирование какими-либо статистическими

[1] **Вебер М.** Избранные произведения. М., 1990.

данными. Например, если декларируемая средняя заработная плата по региону значительно выше реальной, восприятие будет чрезвычайно негативным, неизбежно сформируется представление о том, что руководство органа плохо информировано, а это резко подрывает доверие населения к органу государственной исполнительной власти.

Крайне негативно воспринимается монополизация бюрократией управленческих функций. Бюрократия создана для их реализации, однако в идеале бюрократический аппарат является лишь исполнителем политических решений, которые принимаются выборными должностными лицами. Обратный процесс, когда ориентиры для развития общества начинает определять сама бюрократия, также всегда воспринимается негативно. Поэтому чрезвычайно важным направлением формирования позитивного имиджа является работа СМИ, если они акцентируют внимание на конструктивных, партнерских отношениях органа государственной власти с теми или иными институтами гражданского общества, представителями экспертного сообщества, иными заинтересованными лицами.

Важным направлением создания позитивного имиджа региональных органов исполнительной власти является информирование населения о конкретных мерах с целью оптимизировать ведомственное нормотворчество, которое способно в значительной степени искажать действительные цели законодательных актов, принятых представительными органами власти. Очевидно, что такой разрыв между деятельностью исполнительного и представительного органов не может не вызывать раздражения. Наоборот, разработка проектов подзаконных нормативных актов с участием представителей экспертного сообщества, предварительное опубликование их проектов в СМИ, информирование о подлинном смысле и значении этих актов всегда будет восприниматься в положительном ключе.

Наконец, важным направлением совершенствования позитивного имиджа является демонстрирование четкой работы правовых процедур замещения должностей государственной службы, реализуемых внутри самого органа государственной исполнительной власти. Это объективно свидетельствует об отсутствии внутри органа системы тотальной служебной зависимости нижестоящих чиновников от вышестоящих, что неизбежно влечет за собой слияние интересов чиновников из различных государственных органов, способствует засекречиванию и изменению информации, превращая государственные задачи в канцелярские и, наоборот, канцелярские в государственные. Четкие процедуры замещения призваны показать, что в их основу положены компетентность и профессионализм чиновников. Это важнейший резерв формирования позитивного имиджа любого исполнительного органа государственной власти.

Практика показывает, что государственное управление рассматривает деятельность по формированию позитивного имиджа регионального органа исполнительной власти и объективно нуждается в создании научного фундамента. Прежде всего, выявлена серьезная политико-правовая проблематика такой деятельности. Любой региональный орган исполнительной власти, будучи частью единого государственного механизма, не может осуществлять деятельность целиком на свое собственное усмотрение. Ее рамки жестко определяются границами его законодательно закрепленной властной компетенции, структурой существующих правовых отношений власти, субординацией по отношению к другим государственным органам

и осуществляемыми в правовых формах функциями. Существующая в настоящее время конституционная модель правового государства не дает региональному органу исполнительной власти возможности изменять эти важнейшие факторы.

Формы и методы рассматриваемой деятельности не могут выходить за рамки ожиданий населения, обусловленные существующими стереотипами в отношении к действующей власти. Следовательно, деятельность по формированию позитивного имиджа регионального органа исполнительной власти объективно требует не только его участия, но и средств массовой информации, экспертов, структур гражданского общества, научного и образовательного сообщества. Только такой политико-правовой дискурс способен разрешить проблему на современном уровне, когда в своей деятельности каждый региональный орган исполнительной власти способствовал бы консенсусу в обществе, укрепляя легитимность государственной власти и обеспечивая высокое качество суверенитета.

В основу концепции по формированию позитивного имиджа региональных органов исполнительной власти должна быть положена совокупность общепризнанных научных выводов из теории бюрократии М. Вебера. В соответствии с ними любые проявления бюрократизации государственной власти априорно воспринимаются обществом негативно, любое же проявление обратного закономерным образом воспринимается позитивно.

Основным направлением совершенствования организационно-управленческих процедур по формированию позитивного имиджа региональных органов исполнительной власти может служить «двухканальная» модель отношений органа со СМИ. Прямой канал реализуется как выполнение функции информационной открытости органа власти, канал обратной связи реализуется как коммуникативная функция. Если первая функция реализуется преимущественно в правовой форме, то вторая — в творческой форме. При реализации обеих функций важен плановый характер. Конкретные методы осуществления коммуникативной функции определяются исходя из стоящих перед конкретным органом целей и задач.

Литература

1. **Вебер М.** Избранные произведения. М., 1990.
2. **Нерсесянц В. С.** Теория права и государства. М.: Норма, 2011.
3. **Оксамытный В. В.** Общая теория государства и права. М.: Юнити-Дана, 2011.
4. **Постановление** ГД ФС РФ от 23.12.2009 № 3018-5 ГД (ред. от 14.11.2012) «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113094/.
5. **Постановление** Совета Федерации Федерального Собрания РФ от 29 января 2014 г. № 25-СФ «О внесении изменения в перечень информации о деятельности Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, размещаемой в сети Интернет, утвержденный постановлением Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 25 декабря 2009 года № 556-СФ»// Гарант. URL: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70479622/#ixzz4Ok7aFdb4.
6. **Указ** Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», п. 2 «и». // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=129336.

7. **Фадеев В. И.** Конституционное право. М.: Проспект, 2014.
8. **Фатхутдинова А. М.** Проблемы соотношения государства и нравственности.// Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2015. №2.
9. **Федеральный** закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» от 09.02.2009 № 8-ФЗ // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/.

УДК 351

М. Н. Раваев
аспирант
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mravaev@yandex.ru

Проблемы и перспективы оценки эффективности государственного управления

Аннотация. Рассматриваются существующие барьеры, возникающие при проведении оценки эффективности политики государственного управления и определяется тренд их решения.

Ключевые слова: государственная политика, государственное управление, перспектива, проблема, эффективность.

M. N. Ravaev
Post-graduate Student
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mravaev@yandex.ru

Problems and prospects of evaluating the effectiveness of state management

Abstract. The barriers arising during the evaluation policy and the efficiency of public administration are determined by the trend of their decision.

Keywords: public policy, government, prospects, problem, effectiveness,

Проблема оценки эффективности государственного и муниципального управления демонстрирует отсутствие единственного показателя результата, каким, к примеру, в коммерческой сфере является рентабельность. Затруднения возникают при оценке продуктов труда государственного сектора. Всемирный банк, отслеживающий на протяжении многих лет эффективность государственного управления, использует понятие «потенциал государства», определяющий способность государства производить и пропагандировать коллективные действия, и понятие «эффективность» характеризует использование потенциала для удовлетворения потребности общества в соответствующих благах[1].

Кроме того, сложность оценки эффективности госуправления сопряжена с тем, что есть непосредственные и опосредованные результаты, оценка включает значительное число измерений (экономическое, политическое, непосредственно управленческое, этическое, психологическое и др.). Имеет место многофакторность процесса социального управления, предполагающего взаимодействие сил различной природы (социальных и природных, объективных и субъективных, индивидуальных и коллективных и пр.). Следовательно, адекватная оценка эффективности предполагает рассмотрение системы взаимодействий «субъект управления — взаимодействия — управляемые объекты» и включает такие критерии, как состояние и производительность, результат и качество функционирования, структура, объем и актуальность производи-

[1] **Отчет** о мировом развитии — 1997. М.: Прайм-ТАСС, 1997, с. 4.

мых продуктов[1]. В данном контексте решение можно назвать эффективным, если наилучший результат был достигнут при минимальных издержках, либо ключевые показатели были получены при самых низких издержках выбора[2].

В контексте эффективности политики важным моментом является грамотно структурированная система регионального управления. Важным и не до конца решенным вопросом остается целеполагание региональной политики, поскольку подходы государства в этой сфере зависят от выбранной идеологии. До сих пор отмечается определенное противоборство двух подходов. Один подход исходит из концепции поляризованного развития и предполагает ставку государства на поддержку и ускоренное развитие полюсов роста, так называемых локомотивов развития. Второй подход заключается в выравнивании социально-экономического развития российских регионов и обеспечении их сбалансированного развития. Сегодня мы можем наблюдать ситуацию, когда уровень развития разных регионов широко дифференцирован и участие данных субъектов Федерации в нормотворческой деятельности, планировании и распределении бюджетных средств исключено. Наличие системы координации социально-экономических мероприятий в контексте стратегического планирования, в рамках которой регионы могли бы взаимоувязывать стратегии собственного развития, способствовало бы появлению стратегического видения в вопросе диверсификации производства и специализации регионов таким образом, чтобы в максимальной степени использовать сильные стороны каждого региона. Также пока не решена до конца проблема согласования регионального стратегического планирования с отраслевыми стратегиями, которые разрабатываются отдельно федеральными органами исполнительной власти и государственными корпорациями, региональными органами государственного управления и федеральными министерствами, тем более не обеспечено согласование интересов государства и бизнеса.

Важным положительным моментом в государственной региональной политике последних лет стало внедрение принципов стратегического планирования. Например, «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации» рассчитана на период до 2020 года. В «Концепции совершенствования региональной политики в Российской Федерации» присутствует раздел, посвященный долгосрочному развитию российских регионов и соответствующим приоритетам (в разрезе федеральных округов), координация инвестиционных стратегий бизнеса и инфраструктурных инвестиций государства[3].

Выполнение поставленных «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития» задач способствует повышению эффективности системы государственного и муниципального управления. Существует мнение, что при стратегическом планировании особое внимание стоит уделить:

- соответствию содержания управляющих воздействий органов государственного управления интересам и потребностям личности, семьи, общества;
- укреплению прямых и обратных связей взаимодействия между органами государственного управления и управляемыми ими объектами;

[1] **Атаманчук Г. В.** Управление: сущность, ценность, эффективность. М.: Академический проект, 2006. С. 394–395.

[2] **Государственная** политика и управление: Учебник: В 2 ч. / Под ред. Л. В. Сморгунова. М.: Росспэн, 2006. Ч. 1: Концепции и проблемы государственной политики и управления, с. 221.

[3] Однако это слабо коррелирует с проводимой политикой субъектов Федерации, в связи с недостаточными материальными, организационными ресурсами некоторых регионов.

- определению оптимальной организационно-штатной структуры органов государственного управления;
- изысканию и внедрению прогрессивных форм и методов госуправления;
- оптимизации разделения полномочий между органами государственной власти, федеральными, региональными и местными органами государственного управления[1].

Соглашаясь с этим, отметим, что практически все перечисленные аспекты могут быть учтены при использовании программного подхода как формы стратегирования с его программно-проектными методами на основе институциональных проектов[2].

В свете проблемы эффективности регионального управления следует отметить, что ситуация в отношениях между центром и регионами и в сфере регионального государственного управления характеризуется большим вниманием государства к вопросам региональной политики и стратегического планирования в области регионального развития. Принят ряд важных основополагающих документов, и в целом формируется серьезный государственный подход к проблемам регионального управления. В плане практических мер государства запущено несколько крупных региональных проектов. Однако решение поставленных властями задач сталкивается со значительными препятствиями организационно-экономического характера. Так, по-прежнему не сокращается региональная социально-экономическая дифференциация, хотя эта задача является одной из ключевых в силу конституционных обязательств. Вместо этого чрезмерно большое влияние на распределение государственных ресурсов оказывают лоббизм со стороны «сильных» регионов и стремление властей всех уровней к реализации не всегда просчитанных громких мегапроектов, что усиливает региональную поляризацию и деградацию периферии. В отношениях между центром и регионами наблюдается недостаточная эффективность центра, связанная с межведомственными противоречиями и реализацией узкогрупповых интересов, затруднены обратная связь центра с регионами и диалог государства с бизнесом.

Нуждается в совершенствовании проводимая центром оценка эффективности деятельности органов региональной власти. На повестке дня остается кадровая проблема, связанная с дефицитом специалистов в области регионального управления в центре и на местах. Наконец, меняющиеся условия, связанные с развитием кризисных явлений в экономике, неизбежно приведут к пересмотру регионального стратегического планирования в связи с невозможностью осуществления многих намеченных планов. Поэтому уже в настоящее время необходимо предусматривать антикризисные меры и необходимые для их реализации ресурсы в стратегиях социально-экономического развития регионов на основе программно-проектных методов в разрабатываемых институциональных проектах.

---

[1] **Самойлов В. Д.** Оценка эффективности государственного управления как фактора модернизации Российской Федерации. / В сб.: Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 8, ч. 2. / / М.: РАН, ИНИОН, Отд. науч. сотрудничества и междунар. связей, 2013.

[2] **Программно-целевые** методы в государственном управлении и местном самоуправлении: резервы самоорганизации / Под общ. ред. к.э.н., проф. О. С. Семкиной, д.э.н., с.н.с. Н. К. Попадюка, д.э.н., проф. С. Е. Прокофьева. М.: Экспо-Медиа-Пресс, 2015. 220 с.

УДК 338.2

Л. В. Васильева
к.э.н., ведущий научный сотрудник
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vasilieval@yandex.ru

Развитие местного самоуправления: инициативное бюджетирование

Аннотация. Анализируется опыт внедрения инициативного бюджетирования в субъектах РФ как инструмента развития местного самоуправления. Суть процесса заключается в прямом участии населения в определении наиболее приоритетных социальных проблем поселений, подготовке проектов их решения, а также участии в финансировании и последующем контроле за реализацией отобранных проектов. При этом увеличивается вовлеченность граждан в бюджетный процесс, возрастает уровень доверия властям субъектов РФ, повышается удовлетворенность населения качеством социальной инфраструктуры. Привлечение средств населения как источника соинвестирования в значимые местные проекты позволяет повысить эффективность расходования бюджетных средств, способствует бережному использованию и увеличению срока эксплуатации созданных объектов.

Ключевые слова: инициативное бюджетирование, местное самоуправление, открытый бюджет, социальная напряженность, эффективность бюджетных расходов.

L. V. Vasilyeva
PhD in Economics, Leading Researcher
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vasilieval@yandex.ru

The development of local government: proactive budgeting

Abstract. The experience of implementing budgeting initiative in the subjects of the Russian Federation is analyzed as a development tool local government. The essence of this process consists in direct participation of the population in the definition of the priority social problems of settlements, the drafting of their decisions, as well as participate in the funding and subsequent monitoring of the implementation of the selected projects. This increases the involvement of citizens in the budget process, increases the level of trust in the authorities of subjects of the Russian Federation, increased satisfaction of population with quality social infrastructure. Retail deposits as a source of co-investment in important local projects can improve the efficiency of budget spending, promotes effective utilization and increased lifetime of the created objects.

Keywords: proactive budgeting, local government, open budget, social tensions, the effectiveness of budget expenditures.

В последние десятилетие в России были созданы важные институциональные предпосылки для активизации участия гражданского общества в местном самоуправлении. Основным документом, регулирующим этот процесс, стал Федеральный закон от 06.10.2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[1]. В законе

[1] **Федеральный** закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/.

были разграничены полномочия между различными муниципальными уровнями, определены формы и механизмы участия граждан в местном самоуправлении и бюджетном процессе. Заявленные формы и механизмы участия граждан в местном самоуправлении получили активное развитие в последние годы в связи с построением системы открытого государственного управления, повышением финансовой грамотности населения и активизацией общественного контроля за государственными расходами.

На практике влияние граждан на бюджетный процесс имело место на стадии публичных слушаний, где зачастую не получалось реального взаимодействия населения и администрации по причине отсутствия доступной для восприятия информации и недоверия граждан. С 2013 года в рамках построения системы открытого государственного управления реализуется проект «Бюджет для граждан» с целью создать понятную для обычных граждан версию бюджета. Разработан стандарт открытости федеральных органов исполнительной власти, проект подобных документов подготовлен и для региональных органов исполнительной власти, последний проект предусматривает вовлечение граждан в обсуждение и принятие решений по вопросам местных бюджетов. Вовлечение граждан в участие в подобных проектах на уровне муниципалитетов призвано способствовать объединению усилий городских и сельских администраций, граждан, коммерческих и некоммерческих организаций и других заинтересованных сторон для определения приоритетов в решении локальных проблем. Это особенно важно в сельских поселениях, где имеются серьезные социально-экономические проблемы, связанные с состоянием социальной и коммунальной инфраструктуры. Сегодня в сельской местности проживает более 25% населения страны и 42% малоимущих. Степень доступности соответствующих благ такова: только 32% населенных пунктов имеют централизованное водоснабжение, 5% поселений имеют возможность пользоваться централизованной канализацией, 28% поселений не имеют подъездных дорог с твердым покрытием[1].

За последние 25 лет в мире сложилась практика развития инициативы местных сообществ в решении актуальных проблем поселений: в 84 странах мира под эгидой Всемирного банка успешно реализовано более 1000 проектов. К ним относятся фонды социальных инвестиций (Армения, Молдова, Киргизия), «Проект развития городской инфраструктуры» (Бразилия), «Проект снижения бедности» (Индонезия, Вьетнам), «Программа развития сельских территорий» (Азербайджан) и др.[2]

Подобные программы деятельности местных сообществ реализуются по следующим принципам:

- концентрация практической работы на самом нижнем территориальном уровне (села, деревни, аулы, микрорайоны городов);
- ориентация на развитие социальной инфраструктуры и повышение качества социальных услуг;
- непосредственное участие населения в определении приоритетных проблем и их решении.

В мировой практике существует два основных типа проектов участия граждан в управлении бюджетом:

- экстрабюджетирование (софинансирование гражданами и предпринимателями проектов);
- партисипаторный бюджет (выбор гражданами приоритетов для финансирования).

[1] **Российский** статистический ежегодник. 2014: Ст. сб. / Росстат. М., 2014. 693 с.
[2] **Вагин В.** Новые возможности вовлечения граждан в бюджетный процесс. URL: http://open.gov.ru/blogs/5511253/.

Партисипаторное бюджетирование появилось в 1989 году в Бразилии, и сейчас эта страна превратилась в мирового лидера по количеству муниципалитетов, практикующих партисипаторное бюджетирование. Уже около 30 лет подобные программы работают в странах Латинской Америки, Западной и Восточной Европы, а также в США и с недавних пор в Китае. Первоначально они применялись в основном для решения городских проблем: жители распределяли часть муниципального бюджета города (от одного до десяти процентов) на нужды поселения.

Единой модели партисипаторного бюджетирования не существует, конкретные формы участия граждан в распределении бюджетных средств значительно варьируются в зависимости от специфики конкретного поселения и приоритето в его жителей. В целом, для нынешнего этапа развития этого процесса характерны интеграция различных практик и становление профессиональных сетей специалистов в данной области.

Реализуемая в последние годы в России практика активизации гражданского участия в решении наиболее актуальных проблем, получившая название «инициативное бюджетирование», представляет собой одну из версий партисипаторного бюджетирования[1]. Инициативное бюджетирование в РФ — это совокупность разнообразных практик по решению вопросов местного значения, основанных на гражданской инициативе и реализуемых при непосредственном участии граждан в определении приоритетов расходования бюджетных средств, а также последующем контроле за реализацией отобранных проектов.

С 2007 года в семи субъектах РФ с участием Всемирного банка реализуется Программа поддержки местных инициатив (ППМИ), направленная на развитие сел. На сегодняшний день в ней участвуют уже 19 субъектов. Суть данной программы заключается в прямом вовлечении населения в определение наиболее приоритетных социальных проблем и подготовку соответствующих проектов по концепции их решения. Финансирование лучших проектов осуществляется по принципам софинансирования и имеет две составляющие: субсидии из бюджета субъекта РФ и местные ресурсы (необходимое условие участия в ППМИ). Соответственно, местное софинансирование аккумулируется из средств населения, местных бюджетов и средств местного бизнеса.

В российской практике за 2007–2014 годы реализовано более 2000 микропроектов поддержки местных инициатив, к 2015 году реализация микропроектов была проведена в 1079 муниципальных образованиях в 19 субъектах РФ[2]. Типология реализованных проектов в конкретном регионе отражает его специфику: основные проблемы и первоочередные нужды *(табл. 1)*.

Так, в Ставропольском крае, где исторически существуют крупные сельские поселения, для жителей приоритетно восстановление домов культуры, их возрождение как культурного центра, объединяющего разные поколения граждан. Это способствует закреплению молодежи на селе, снижению миграции населения в целом, поддержанию региональной экономики развитием агропромышленного комплекса. Для половины регионов основная проблема — состояние дорог и тротуаров (Кировская область, Нижего-

[1] **Вагин В.** Новые возможности вовлечения граждан в бюджетный процесс. URL: http://open.gov.ru/blogs/5511253/; **Инфраструктура** свободы: Лев Шилов о шансах республиканского принципа в городах России. URL: http://theoryandpractice.ru/posts/8823-lev-shilov; **Открытый** бюджет: от информирования к вовлечению граждан. URL: http://open.gov.ru/events/5510866/.

[2] **Вагин В.** Новые возможности вовлечения граждан в бюджетный процесс. URL: http://open.gov.ru/blogs/5511253/; **Инфраструктура** свободы: Лев Шилов о шансах республиканского принципа в городах России. URL: http://theoryandpractice.ru/posts/8823-lev-shilov.

родская область, Республика Башкортостан). Два региона выделяют как главную проблему водоснабжение (Тверская область, Кировская область). В Нижегородской области, экономически наиболее благополучной, структура направлений микропроектов разнообразнее: наряду с традиционной проблемой состояния дорог (28,1%) жители выделили проекты по поддержанию инфраструктуры отдыха и культуры, благоустройство территории и пр. В Хабаровском крае жители сельских поселений в качестве приоритета видят функционирование спортивных объектов.

Таблица 1
Типология реализованных мероприятий в регионах РФ до 2014 года, % от общего числа проектов в регионе

Направление микропроекта	Ставропольский край	Кировская обл.	Тверская обл.	Нижегородская обл.	Республика Башкортостан	Хабаровский край
Дороги и тротуары	17,5	36,7	12,3	28,1	27,5	15,4
Объекты ЖКХ (водоснабжение)	6,3	32,2	31,5	9,4	5,8	–
Учреждения культуры и библиотеки	43,7	3,9	26,7	6,3	–	–
Благоустройство территории	8,3	5,8	4,8	6,3	2,9	7,7
Места отдыха и детские площадки	7,9	5,8	6,2	9,4	10,1	15,4
Спортивные объекты	7,1	4,0	5,5	3,1	8,7	23,1
Освещение улиц, объектов	0,8	6,2	1,4	–	2,9	–
Места захоронений	–	1,8	2,1	–	7,2	–
Объекты пожарной безопасности	–	1,8	4,1	–	–	7,7
Объекты культурного наследия	–	0,6	–	–	5,8	–
Другие проекты	8,4	1,1	5,5	37,5	7,2	15,4
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

О масштабе развития программы инициативного бюджетирования и структуре источников финансирования проектов можно судить по данным, представленным в *табл. 2.* В среднем доля регионального бюджета в структуре финансирования проектов инициативного бюджетирования составляет 69%, местные источники — 31% (максимальный уровень в Тверской области — 46%). В составе местных источников около 33% приходится на долю населения, 48% на долю бюджетов муниципальных образований и около 19% на долю местного бизнеса. Показатели софинансирования из всех источников местного уровня довольно высоки и имеют тенденцию к возрастанию. Доля вкладов населения в общем объеме финансирования проектов составляет от 2% (Ставропольский край) до 13% (Тверская область, Нижегородская область), в среднем 10%, по отдельным проектам доходит до 25%.

Таблица 2
Структура финансирования микропроектов по субъектам РФ в 2013–2014 годах

Субъект РФ	Источники финансирования, %					Справка Всего, млн руб.
	Региональный бюджет, %	Местное софинансирование				
		всего	в том числе			
			население	бюджет МО	бизнес и пр.	
Ставропольский край	84	16	2	10	4	73,0
Кировская обл.	70	30	12	11	7	345,8
Тверская обл.	54	46	13	29	4	104,3
Нижегородская обл.	63	37	13	19	5	31,9
Республика Башкортостан	72	28	9	11	8	82,0
Хабаровский край	75	25	7	13	5	23,1
Среднее значение	69	31	10	15	6	Итого: 660,1

Подводя итоги реализации пилотных проектов инициативного бюджетирования, можно отметить, что этот процесс вызывает несомненный интерес всех участников (населения, бизнеса, местной власти), имеет значительный социальный эффект и позволяет:

- решать наиболее злободневные проблемы, вызывающие социальную напряженность в поселениях;
- привлекать дополнительные источники финансирования проектов;
- минимизировать иждивенческие настроения населения;
- укрепить доверие к органам местной власти;
- снизить угрозу социальной напряженности;
- обеспечить бережную эксплуатацию созданных объектов.

Практика инициативного бюджетирования имеет потенциал развития. По сути, это реализация проектного финансирования на микроуровне социально значимых объектов, что в целом позволяет существенным образом увеличить эффективность расходования бюджетных средств.

На сегодня встает проблема совершенствования законодательства о местном самоуправлении, чтобы включать в него инициативное бюджетирование.

УДК 336.13

Н. А. Гузь
к.э.н., доцент
кафедра «Теория финансов»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: naguz@fa.ru

Формирование открытой и прозрачной информации об управлении общественными финансами: опыт США[1]

Аннотация. Рассматривается механизм обеспечения открытой, доступной и прозрачной информации об управлении общественными финансами на примере США. Рассматриваемые подходы к управлению общественными финансами в США позволяют создать не только теоретические конструкции четкого и последовательного выстраивания этого процесса, но и решить практические вопросы оценки эффективности принимаемых решений по обеспечению открытости и прозрачности управления общественными финансами в России.

Ключевые слова: общественные финансы, прозрачность государственного управления, открытый бюджет, информация, общественный контроль, Закон о свободе информации, США.

N. A. Guz
PhD Economics, Associate Professor
Department of Theory of Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: naguz@fa.ru

Forming of open and transparent information on public finances managing according to the US experience

Abstract. It analyzes the mechanism to ensure an open, accessible and transparent information on the management of public finances by the example of US. Offered approaches to the management of public finances in US will create not only a theoretical design clear and consistent alignment of the process, but also to solve practical issues of evaluating the effectiveness of the decisions taken to ensure the openness and transparency of public finance management in Russian Federation.

Keywords: public finances, transparence of public administration, open budget, information, public control, Freedom of Information Act, US.

Правовая основа обеспечения прозрачности управления общественными финансами. В США идея прозрачности общественных финансов первоначально была воспринята на федеральном уровне (Закон о работе и результатах правительства (1993)), а затем на уровне штатов (Закон о подотчетности правительства (Флорида, 1994), Закон об основных достижениях (Техас, 1995), Закон о раскрытии результатов (Орегон, 1997))[2].

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве РФ 2015 г.

[2] Например, в Канаде первоначально идея прозрачности общественных финансов была принята на региональном уровне, а затем на федеральном (Закон о бюджетной прозрачности и бюджетной подотчетности, 2001).

В Конституции и бюджетном законодательстве США зафиксированы следующие принципы построения бюджетной системы:

- прозрачность бюджета (Конституция США содержит четкое определение ролей исполнительных и законодательных органов в управлении бюджетом, обеспечен эффективный доступ общественности к бюджетной документации);
- единство бюджета (все доходы и расходы должны представляться в едином бюджете);
- универсальность бюджета (заранее не устанавливаются целевые направления расходования планируемых доходов бюджета);
- специфичность бюджета (ассигнования утверждаются по программам, которые распределены между ведомствами);
- сбалансированность бюджета;
- стабильность (есть среднесрочный бюджет и законодательное требование сокращать бюджетный дефицит в среднесрочной перспективе);
- ориентированность бюджетных расходов на результат;
- подотчетность (по принципу «снизу вверх» на всех уровнях, а также подотчетность исполнительных органов законодательным).

Закон о свободе информации (1966)[1] содержит меры, призванные повысить его эффективность:

- в каждом государственном органе должно быть назначено должностное лицо, ответственное за раскрытие информации;
- уполномоченное лицо обязано конкретизировать перечни информации, которую предоставляет его орган, определить, какая информация является закрытой;
- назначенное должностное лицо составляет план по совершенствованию работы по раскрытию информации на следующий год, план утверждается главой государственного органа.

Инструменты обеспечения прозрачности управления общественными финансами. Прозрачность информации об управлении общественными финансами в США обеспечивают, в частности, порталы открытых данных: USASpending.gov, Recovery.gov и Data.gov (публикуется информация об экономической ситуации, состоянии в области здравоохранения, экологии и других областях). Запущенный в декабре 2007 года портал www.USAspending.gov призван обеспечить большую прозрачность данных о расходах федерального бюджета. Была поставлена задача создать единый веб-сайт, доступный общественности на безвозмездной основе, который содержал бы информацию о получателях средств из федерального бюджета. Портал мотивирует граждан дополнительно анализировать правительственные данные, позволяя им отслеживать бюджетные расходы в удобной для пользователя форме[2]. На портале USASpending.gov публикуются официальные данные о расходах федерального бюджета США, в частности:

- данные публикуются в разрезе видов расходов, проектов и программ, контрактов, грантов, а также контрагентов;
- портал интегрирован с информационной системой данных о госзакупках (Federal Procurement Data System, FPDS) и федеральной системой данных о бюджетном финансировании (Federal Assistance Awards Data System, FAADS);

[1] **Freedom** of Information Act, FOIA. URL: http://www.foia.gov.
[2] **US** OFPP, OECD Public Procurement Review of the United States Federal Government (Forthcoming).

- предусмотрена возможность получения детализированной информации;
- данные структурированы по категориям (глоссарий);
- реализована функция интерактивного поиска (в том числе по названию контрагента, географическому наименованию);
- есть возможность рейтингования и сравнительного анализа по выбранным объектам;
- предусмотрен выбор данных по задаваемым пользователем условиям;
- данные размещены в машиночитаемом формате;
- проводится регистрация и мониторинг запросов пользователей;
- предоставляется возможность подписки на обновление данных;
- информация, представленная на сайте, соответствует требованиям Закона о подотчетности и прозрачности государственных расходов (Federal Funding Accountability and Transparency Act, FFATA, 2006).

Например, «Открытый бюджет» Нью-Йорка[1] представляет собой отдельный портал, на котором собрана подробная информация по расходованию бюджетных средств различными департаментами, по доходам и расходам бюджета, основным поставщикам и контрактам. Информация об исполнении бюджета регулярно обновляется, а значит, можно отслеживать динамику изменений в бюджете начиная с 1997 года.

Данные о расходах бюджета, налоговых льготах, получателях грантов, ссуд и выплат публикуются на портале Recovery.gov посредством визуализации инвестиций. Первоначально публикуется информация о контрагентах — получателях бюджетных средств, в дальнейшем — результаты деятельности органов власти в увязке с информацией о расходах на их достижение. Например, эффективность работы Главного контрольно-финансового управления США (Government Accountability Office, GAO) в 2014 г. составляла 54,4 млрд долл., или 100 долл. на 1 долл., потраченный на обеспечение деятельности управления[2].

В США чрезвычайно развит институт общественного контроля, который интегрирован в более масштабный механизм надзора за правительством. Помимо выявления и предотвращения коррупционных схем, последний нацелен на проверку эффективности работы чиновников, расследование случаев нарушения гражданских прав и, в целом, на обнаружение любых нарушений закона и служебной этики.

Общественный контроль в США основан на законодательном закреплении права граждан на свободное получение рассекреченной информации из госструктур. Это право во многом обеспечивается законом «О свободе информации» (Freedom of Information Act, P.L. 89-554, 1966), который санкционирует полное или частичное раскрытие ранее засекреченной информации, находящейся в ведении федерального правительства. Данный законодательный акт устанавливает виды документов, подлежащих огласке, детально описывает процедуру их рассекречивания и предусматривает девять случаев, когда может быть отказано в предоставлении информации (речь идет об информации, засекреченной по соображениям национальной безопасности, коммерческих секретах, персональных данных служащих и т.д.). Многие штаты приняли аналогичные законы на местном уровне. На основании закона «О свободе информации» у правительственного ведомства есть 20 дней для ответа на

[1] **New York State.** URL: http://www.openbudget.ny.gov.
[2] **U.S. Government** Accountability Office. URL: http://www.gao.gov/about/gglance.html.

запросы физических лиц (вне зависимости от их национальности) или организаций. Специально созданные для этих целей отделы в министерствах и ведомствах обязаны разъяснять общественности порядок подачи такого рода запросов (соответствующая информация обычно содержится на интернет-сайтах госорганов).

Методология измерения открытости информации об управлении общественными финансами. Поскольку основной объем бюджетных услуг населению предоставляется на региональном и местном уровнях, американские исследователи разработали и применяют ряд методик, позволяющих оценить открытость и прозрачность управления финансами на федеральном, региональном и местном уровнях.

Как пример положительной «муниципальной» практики по формированию открытой и прозрачной информации об управлении общественными финансами можно привести портал «открытого бюджета» округа Алачуа (штат Флорида)[1]. Он содержит:

- 613 страниц текста, в том числе более 400 страниц с цифрами, таблицами, расчетами;
- около 200 страниц с графиками, диаграммами, наглядным изображением распределения налогов, динамики доходов и расходов бюджета по годам и т.д.;
- детальное описание процедуры принятия бюджета (например, время, когда будет заседать комиссия по бюджету (10:00));
- общую статистику по всему округу;
- цифровые данные, детализированные с точностью до 1 цента (0,01 долл.);
- информацию для местных жителей: о ремонте и строительстве дорог, вызовах скорой помощи и пожарных, об очистке местных водоемов и т.д.

На портале представлена схема распределения доходов от налога на имущество. В частности, указано, что 1 долл. налогов расходуется в следующих пропорциях:

- 39 центов — в государственный фонд;
- 6 центов — на содержание библиотек;
- 1 цент — в департамент водного хозяйства;
- 36 центов — на школы/образование;
- 18 центов — на муниципальные сервисы.

Американский опыт проведения экспертных оценок указывает на проблемы в обеспечении прозрачности управления общественными финансами на уровне отдельных муниципалитетов, чему подтверждением служат результаты исследования Института общественной политики имени Томаса Джефферсона «Сравнение финансовой прозрачности муниципалитетов штата Вирджиния» в 2010 году[2].

По результатам исследования, ни один из муниципалитетов штата Вирджиния не набрал выше 80 баллов (из 100 максимально возможных). Только 20 из 134 муниципалитетов набрали более 50 баллов. Одновременно 13 муниципалитетов набрали менее 20 баллов, а 22 муниципалитета — 0 (!) баллов. Например, последнее место в рейтинге занял округ Бучанан (Buchanan County), у которого даже нет собственного веб-сайта, не говоря уже о бюджете онлайн

[1] **Alachua** County. URL: http://www.alachuacounty.us/Pages/AlachuaCounty.aspx
[2] **Beales J., Thompson M. W.** Government Transparency in Virginia: How Localities Compare // Thomas Jefferson Institute for Public Policy. 2010. Jan.

и другой финансовой информации. Авторы исследования отметили наиболее типичные ошибки:

- муниципалитеты публикуют уже принятый бюджет без проекта или предварительных предложений по нему;
- муниципалитеты сосредоточились на разработке бюджета онлайн, упустив иные формы финансовой информации, подлежащей раскрытию;
- округ Бакингхэм (Buckingham County) — единственный муниципалитет, представивший информацию о бюджете в виде файла Excel;
- «чековая книжка» муниципалитета в режиме онлайн присутствовала только у одного муниципалитета, остальные ограничились ежемесячными, ежеквартальными или даже ежегодными финансовыми отчетами;
- информация о контрактах — самая «уязвимая» категория данного исследования: только 10 муниципалитетов из 134 разместили какую-либо информацию о заключенных контрактах и подрядчиках.

В США формирование открытой и доступной информации об управлении общественными финансами реализуется за счет обеспечения прозрачности и подконтрольности деятельности органов власти. Подконтрольность означает не столько выкладывание на сайтах официальных документов, сколько внедрение доступных интерфейсов мониторинга показателей деятельности правительства.

Методика оценки прозрачности управления общественными финансами на местном уровне может служить для совершенствования подходов, используемых в России. Например, возможно включение информации о заключаемых контрактах (кто является подрядчиком, на каких условиях заключен контракт, с какой целью и на какой срок, наличие контактной информации о подрядчике) в рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню открытости бюджетных данных.

Таким образом, адекватная оценка положительного зарубежного опыта по формированию открытой, доступной и прозрачной информации позволит избежать типичных ошибок в управлении общественными финансами, минимизировать негативные последствия, используя исключительно апробированные методики, позитивность которых доказана зарубежной практикой. Все это должно способствовать повышению эффективности деятельности системы органов исполнительной власти (особенно в части оказания ими публичных услуг населению), улучшению качества жизни населения.

УДК 338.22.021.4

Т. В. Игнатова
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
кафедра экономической теории и предпринимательства
Южно-Российский институт управления
филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Ростов-на-Дону, Российская Федерация
E-mail: tignatova@aaanet.ru

А. Г. Калинина
старший преподаватель
кафедра экономической теории и предпринимательства
Южно-Российский институт управления
филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Ростов-на-Дону, Российская Федерация
E-mail: ectheory@uriu.ranepa.ru

Методы учета экономических предпочтений населения в публичном управлении

Аннотация. Рассмотрены приоритетные направления, модель и механизм реализации общественных предпочтений в публичном управлении и государственной экономической политике России с позиции органов государственной власти и общественного мнения. Предложены меры для активизации участия членов гражданского общества в формировании приоритетов и реализации модели.

Ключевые слова: государственная экономическая политика, механизм, модель, общественные предпочтения, публичное управление.

T. V. Ignatova
Doctor of Economic Science, Professor, Head of Department
Department of Economic Theory and Entrepreneurship
South-Russia Institute of Management
Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration
under President of Russian Federation
Rostov-na-Donu, Russian Federation
E-mail: tignatova@aaanet.ru

A. G. Kalinina
Senior Lecturer
Department of Economic Theory and Entrepreneurship
South-Russia Institute of Management
Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration
under President of Russian Federation
Rostov-na-Donu, Russian Federation
E-mail: ectheory@uriu.ranepa.ru

Methods of population economic preferences consideration in public management

Abstract. The priorities, model and mechanism of public preferences implementation in public management and government economic policy in Russia are described from a position of public authorities and public opinion. The measures

to increase the participation of members of civil society in shaping the priorities and model implementation are offered.

Keywords: state economic policy, mechanism, model, public preferences, public management.

Из всего многообразия функционирующих сегодня институтов определяющая роль в вопросах ранжирования предпочтений и общественного выбора отводится двум основным — рынку и государству. Именно посредством этих институтов осуществляются реализация и согласование индивидуальных, групповых и общественных предпочтений. Доминантным выступает тот институт, который в сложившихся условиях развития экономики и общества обладает большими ресурсами, инструментами для реализации и пользуется доверием граждан.

Рынок ориентирован в первую очередь на удовлетворение потребностей индивида в частных благах, но существуют и общественные блага, обеспечивать которые — прямая функция института государства. На данную особенность функционирования двух институтов обращает внимание И. Н. Мысляева: «Западная и отечественная экономическая наука исходят из следующего главного посыла: наиболее эффективным механизмом производства благ является рыночный механизм. Однако есть сферы, где рыночный механизм не срабатывает, или есть особые потребности, удовлетворение которых невозможно в индивидуальной форме либо эти потребности являются особо социально значимыми. В этом случае вмешивается государство, которое берет на себя функции производства и предоставления такого рода благ»[1]. Следовательно, сравнивать данные институты и выделять из них наиболее эффективные не представляется корректным.

Таким образом, в условиях современной экономической системы найти компромисс и удовлетворить индивидуальные и групповые (коллективные) предпочтения в большей степени способен рынок. Однако общественные, национальные и мировые предпочтения требуют согласования на уровне институтов политической власти.

Рассмотрим подробнее рыночный и государственный (административный) механизмы реализации предпочтений в совокупности инструментов и технологий учета и ранжирования результатов выбора граждан. Институт рынка осуществляет реализацию предпочтений посредством рыночного механизма, главными акторами являются продавцы и покупатели, преследующие свои цели в максимизации индивидуальной функции полезности. Основным инструментом выступает равновесная цена, сложившаяся на рынке. Именно она определяет наиболее приемлемое для всех участников данного процесса положение.

Довольно часто на рынке может складываться ситуация, которая характеризуется превышением стоимости тех или иных благ по сравнению со значением, которое готовы оплатить покупатели, или, наоборот, объем благ, необходимых для удовлетворения предпочтений покупателей, не соответствует готовности продавцов воспроизвести их в требуемом объеме.

Используя исторический метод, мы можем наблюдать, как в те или иные периоды времени рыночный механизм не мог выполнять свои функции («фиаско рынка»), и тогда случались кризисные периоды в большинстве экономик. Особенно опасны данные сбои в современных условиях глобализации и интеграции экономического сообщества. В данной ситуации рыночный механизм уступает институтам государственной власти.

[1] **Мысляева И. Н.** Роль общественного сектора экономики в согласовании интересов личности и общества // Экономика и управление собственностью. 2013. № 4. С. 21.

Однако и государство, подобно рынку, часто далеко от идеала. Правительства также пользуются несовершенной информацией. Они часто не способны в полной мере предвидеть последствия собственных действий. «…Сегодня, говоря о роли государства, экономисты ставят вопрос не только о провалах рынка, но также и об ограничениях для правительства, чтобы предлагаемые им средства лечения не оказались дороже рыночных недомоганий»[1].

Институт государства нацелен на удовлетворение в первую очередь групповых и всеобщих предпочтений. Теоретико-методологическая основа процесса коллективного выбора представлена разработками и результатами научных исследований поведенческой школы. Рассмотрение наиболее часто встречающихся технологий реализации и согласования экономических предпочтений с позиции государственного механизма следовало бы упорядочить, ориентируясь на количественный состав носителей данных предпочтений. Первоначально проанализируем способы и инструменты, в большей мере ориентированные на удовлетворение индивидуального (одного) носителя тех или иных предпочтений.

В рамках процесса принятия решений, носящих универсальный характер, одной из самых распространенных технологий можно назвать голосование. Смысл процедуры состоит в том, чтобы, с одной стороны, адекватно выявить имеющиеся предпочтения, а с другой — согласовать их по мере возможности. Главным инструментом выступает индивидуальное право голоса каждого избирателя, которое может быть выражено в виде участия в выборах и посредством активной деятельности в работе различных организаций и финансировании политических кампаний. Эффективность данного механизма определяется уровнем предпочтений избирателя в данной сфере и степенью заинтересованности в решении данного круга задач. Факторами, влияющими на данный процесс, можно назвать информированность, уровень знаний и наличие свободного времени у избирателя.

По данным опроса ВЦИОМ в 2013 году, «участие в общественно-политической жизни страны проявляют 59% опрошенных, и его основной формой по-прежнему являются выборы (48%). Меньше тех, кто принимал участие в проведении избирательной кампании (4%), а также в митингах и демонстрациях (3%), деятельности политических партий (1%)»[2].

Таким образом, наиболее приемлемым для единичного актора в рамках государственного механизма является использование технологии голосования с целью удовлетворить сформировавшиеся у него потребности и ранжировать все имеющиеся варианты альтернатив для их удовлетворения.

В соответствии с ростом количественного состава носителей предпочтений необходимо рассмотреть технологии реализации групповых предпочтений. В системе согласования предпочтений получила распространение технология «медианный избиратель», основанная на применении графического инструментария. Механизм не универсален и имеет ряд ограничений в использовании (отсутствие возможности расположить все альтернативы на одной шкале). Основной принцип состоит в графическом представлении максимально возможного количества альтернатив на одной шкале. Итогом выбора является серединное положение на рассматриваемой шкале. Определяющая роль медианного избирателя — реальная и весьма важная тенденция политической жизни и развития общественного сектора. Особенно она заметна в стабильных, сравнительно однородных обществах. Для них характерны, в частности,

[1] **Stieglitz J.** Principles of Macroeconomics. Stanford University. 1995. P. 143–144.
[2] **Исследование** ВЦИОМ: участие россиян в политической жизни страны в 2013 году. URL: http://gtmarket.ru/news/2013/04/03/5773

поочередные победы на выборах двух-трех умеренных партий, программы которых расходятся примерно в тех же пределах, в каких могут колебаться предпочтения медианного избирателя[1].

Безответственность в выборе предпочтений в области государственной политики может привести к искажению общественного выбора и курса развития общества, в результате издержки могут быть перенесены на все население страны. Распределение просвещенных предпочтений более либерально, чем распределение действительных предпочтений в основном из-за повышения уровня политических знаний людей, при этом у них может быть любой уровень доходов. Более того, как показывает С. Альтхаус, с ростом уровня политических знаний взгляды меняются в либеральную сторону именно у людей с более низкими доходами.

В качестве еще одной технологии реализации групповых предпочтений можно назвать лоббирование. Сущность данной технологии состоит в разъяснении органам власти соответствующих предпочтений определенной группы лиц с целью их реализации. Данная технология появилась в политической сфере в США в XIX веке. Существует большое количество индивидов и групп, располагающих различными предпочтениями, а главный институт, располагающий ресурсами для всеобщего удовлетворения возникших потребностей, — государство. В связи с этим возникает конфликт и борьба за получение желаемого результата, которые опосредуются лоббированием и продвижением (навязыванием) своего мнения.

На сегодняшний день лоббирование не обошло ни одну сферу жизнедеятельности индивида, но наиболее популярным оно стало в сфере законодательных актов по регулированию экономики.

Механизм согласования предпочтений в рамках коллективного выбора реализуется посредством технологии единогласного принятия решений. Данный комплекс инструментов и способов мы рассматриваем с позиции групповых предпочтений, так как в данном случае приоритет каждого индивида учитывается в общей сумме, максимум которой является приоритетным предпочтением большинства. Однако существует ограничение, приводящее к снижению эффективности данной технологии, — возможность индивидов скрывать свои истинные предпочтения.

Мы опросили студентов старших курсов (4-й курс) вузов и ссузов, занимающих активную гражданскую позицию, задав вопросы о механизме и технологиях реализации предпочтений. В эксперименте приняли участие 128 человек. Отвечая на вопрос «Меры государственного регулирования экономики в России должны носить административный или рыночный характер?», респонденты разделились практически поровну. В пользу административного механизма реализации предпочтений было отдано 51,56% голосов, в пользу рыночного — 48,44%. Наиболее эффективной технологией учета и реализации индивидуальных предпочтений в рамках государственного механизма, по мнению опрашиваемых, является голосование — 64,84%. Немногим более 35% голосов распределились между технологиями оптимального большинства (9,38%), лоббирования и простого большинства (по 5,47%), 14,84% респондентов затруднились ответить на данный вопрос.

На сегодняшний день главенствующие роли в процессе реализации предпочтений отведены государству и рынку. Каждый из них формирует свой механизм ранжирования предпочтений посредством специализированного инструментария и технологий, ориентированных на удовлетворение общественных или частных благ соответственно.

[1] **Каплан Б.** Миф о рациональном избирателе: Почему демократии выбирают плохую политику / Пер. с англ. Д. Горбатенко; под ред. А. Куряева. М.: ИРИСЭН; Мысль, 2012. С. 46.

УДК 332.142

Е. Е. Емельянова
к.э.н., научный сотрудник
Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина КНЦ РАН
Апатиты, Российская Федерация
E-mail: emelya@iep.kolasc.net.ru

Особенности применения методик оценки инвестиционной привлекательности на муниципальном уровне

Аннотация. В современных экономических условиях важным направлением экономической политики муниципальных органов власти является создание благоприятных условий для инвесторов и, как следствие, улучшение инвестиционного климата. В статье предложена модель оценки инвестиционной привлекательности, адаптированная для муниципального уровня власти.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, методика оценки, муниципальное образование, экономическая политика.

E. E. Emelyanova
PhD in Economics, Researcher
Luzin Institute for Economic Studies of the Kola Science Centre
of the Russian Academy of Sciences
Apatity, Russian Federation
E-mail: emelya@iep.kolasc.net.ru

Features of application of methods of assessment of investment attractiveness at the municipal level

Abstract. An important direction of the economic policy of the municipal authorities is to create favourable conditions for investors and, as a consequence, improving the investment climate in the current economic conditions. It suggests the model of assessment of investment attractiveness, adapted to the municipal level of government.

Keywords: investment attractiveness, method of assessment, municipal formation, economic policy.

В настоящее время муниципальные образования вынуждены функционировать в условиях ограничений — как финансового, имущественного, так и законодательного характера. Поэтому основными факторами социально-экономического развития муниципальных образований Севера должны стать политика привлечения частных инвестиций на подведомственную территорию и создание благоприятной инвестиционной среды. Для решения данной задачи важным этапом является оценка инвестиционной привлекательности территории.

В настоящее время разработано и используется значительное количество методик определения инвестиционной привлекательности в основном на уровне страны и региона, включающих многочисленные параметры для оценки ресурсно-сырьевого, производственного, потребительского, инфраструктурного, инновационного, трудового, институционального, финансового и туристического потенциала. Оценка данных факторов требует привлечения значительного массива информационных и статистических данных, а также экспертов. На местном уровне учет такого количества показателей представляется весьма

проблематичным из-за слабой бюджетной и кадровой обеспеченности муниципальных образований. К тому же некоторые факторы могут быть объединены или исключены ввиду их слабого влияния на инвестиционную привлекательность муниципальных образований.

Методики оценки инвестиционной привлекательности применительно к муниципальному уровню появились сравнительно недавно и пока не имеют широкого применения, не существует и общепризнанных методик оценки. Однако по аналогии с федеральным и региональным уровнями существуют основные критерии и способы оценки привлекательности муниципалитетов для инвестирования.

Например, А. В. Пикулькин предлагает оценивать инвестиционную привлекательность муниципалитетов на основе системы статистических показателей социально-экономического развития муниципального образования: географическое положение, обеспеченность природными ресурсами и их доступность, структурное разнообразие экономики, развитие культуры и образования населения и др. Инвестиционная привлекательность в муниципальном секторе складывается под влиянием экономического потенциала, развития рыночной среды, политических, социальных и социально-культурных факторов, финансовых факторов[1].

Е. Ф. Целищева предлагает оценивать инвестиционную привлекательность муниципального образования путем выделения объективных и субъективных условий и предпосылок и дает другой набор факторов, отражающих условия производства и жизнедеятельности, К объективным предпосылкам отнесены реальные экономико-географические и другие факторы положения территории, которые могут представлять интерес для инвесторов, т.е. инвестиционный потенциал территории: выгодное географическое положение, транспортная доступность, достаточные и высокоэффективные природные ресурсы (сырьевые, топливно-энергетические, водные, лесные и др.), состояние окружающей природной среды, уровень развития производственной и социальной инфраструктуры, «цена» рабочей силы, наличие квалифицированных кадров и другие факторы. Субъективные условия и предпосылки привлечения инвестиций на территорию муниципального образования связаны с регулирующей деятельностью органов местного самоуправления[2].

И. И. Иваницкая предлагает свой набор параметров для оценки инвестиционного климата муниципальных образований на основе универсальных факторов, среди них — географическое положение, обеспеченность природными ресурсами и их доступность, состояние окружающей среды, структурное разнообразие экономики, состояние и развитие инфраструктуры, развитие культуры и образования населения, социально-политическая и экономическая стабильность, взаимодействие органов управления с предприятиями и др.[3]

Во многих методиках отсутствует учет инвестиционной активности как составной части инвестиционной привлекательности и результата реализации инвестиционной политики. Такая позиция обедняет результаты применения данных методик и реальную оценку инвестиционной привлекательности муниципальных образований, поскольку не учитывается деятельность органов власти как участие в инвестиционных процессах.

---

[1] **Экономика** муниципального сектора / Под ред. А.В. Пикулькина. М.: Юнити-Дана, 2007. 518 с.

[2] **Целищева Е. Ф.** Теоретические аспекты муниципальной инвестиционной политики: содержание и механизмы реализации // Муниципалитет: экономика и правление. 2012. №2(3). С. 30–38.

[3] **Иваницкая И. И.** Специфика формирования инвестиционной привлекательности северных муниципалитетов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. URL: http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-4/12.htm.

Используя теоретические и практические наработки в области оценки инвестиционной привлекательности территории, мы предлагаем подход, учитывающий как социально-экономические параметры развития муниципалитетов, так и деятельность местных органов власти по формированию муниципальной инвестиционной политики *(см. рисунок)*. Ввиду того что деятельность органов власти по реализации инвестиционной политики может происходить в двух основных направлениях (создание благоприятных условий для инвестиционной деятельности и непосредственное участие органов власти в инвестиционных процессах), то и оценивать ее при определении инвестиционной привлекательности также необходимо по двум категориям параметров.

Модель оценки инвестиционной привлекательности муниципальных образований

Таким образом, данная модель позволяет оценить инвестиционную привлекательность муниципальных образований и учесть такие необходимые составляющие, как инвестиционный потенциал территории и активность, которая, в свою очередь, отражает активность органов власти и инвесторов по созданию благоприятных условий для инвестиционной деятельности и непосредственному участию в инвестиционных процессах соответственно.

УДК 332.87

Т. В. Гарбар
адъюнкт
кафедра экономики и менеджмента
ФКОУ ВО «Академия права и управления ФСИН России»
Рязань, Российская Федерация
E-mail: bulba71rus@mail.ru

Реинжиниринг ЖКХ в УИС

Аннотация. Рассмотрены проблемы жилищно-коммунального хозяйства уголовно-исполнительной системы. В результате анализа доказана необходимость внедрения реинжиниринга в ЖКХ. Главным достоинством внедрения системы управления является не только экономия ресурсов, но и повышение энергетической безопасности УИС.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, пенитенциарная система, реинжиниринг, экономия энергоресурсов, энергетическая безопасность, энергетический сектор.

T. V. Garbar
Associate
Department of Economics and Management
Academy of Law and Management Russian Federal Penitentiary Service
Ryazan, Russian Federation
E-mail: bulba71rus@mail.ru

Re-engineering of housing and communal services of criminal-executive system

Abstract. The problems of housing and communal services of the penitentiary system are considered. An analysis proves the necessity of implementation of reengineering in housing and communal services. The main advantage of the introduction of governance is not only resource savings, but also improve energy security criminal-executive system.

Keywords: public utilities, penitentiary system, reengineering, energy savings, energy security, energy.

Тюремное заключение является одной из основных форм наказания и последующей реабилитации заключенных. Российская пенитенциарная система — одна из самых масштабных в мире. В состав системы Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН) входит 1125 исправительных учреждений. По состоянию на 1 сентября 2015 года в пенитенциарной системе находилось 644,7 тыс. человек. Ее содержание обходится федеральному бюджету около 266 млрд руб. ежегодно[1].

В соответствии с «Положением о Федеральной службе исполнения наказаний», к ее основным задачам относятся:

- исполнение уголовных наказаний, содержание под стражей лиц, подозреваемых либо обвиняемых в совершении преступлений, и подсудимых;
- обеспечение охраны прав, свобод и законных интересов осужденных и лиц, содержащихся под стражей;

[1] **Краткая** характеристика уголовно-исполнительной системы // Федеральная служба исполнения наказаний. URL: http://www.fsin.su/structure/inspector/iao/statistika/Kratkaya%20har-ka%20UIS/.

- обеспечение правопорядка и законности в учреждениях, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы;
- создание осужденным и лицам, содержащимся под стражей, условий содержания, соответствующих нормам международного права, положениям международных договоров Российской Федерации и федеральных законов[1].

Для обеспечения функционирования ФСИН немаловажное значение имеет бесперебойное обеспечение энергоресурсами жилищно-коммунального хозяйства подразделений уголовно-исполнительной системы (УИС). Некоторые учреждения УИС разрозненны и находятся на значительном расстоянии от энергетических центров. Их автономная работа обеспечивается только за счет собственного энергетического комплекса.

Энергетический комплекс пенитенциарной системы является неотъемлемой частью топливно-энергетического комплекса государства. В составе рассматриваемого энергетического комплекса используются 1130 собственных котельных установок, около 2500 силовых трансформаторов, 1200 дизель-генераторов, тепловые и электрические сети протяженностью 31 000 и 39 000 км соответственно[2].

Для обеспечения собственных нужд учреждения УИС потребляют более 6,2 млн Гкал тепловой энергии и около 2,5 млрд. кВт·ч электрической энергии в год. Примерно 70% тепловой энергии вырабатывают собственные тепловые узлы. Проблемы в энергетическом секторе пенитенциарной системы возникают из-за ряда факторов, к ним отнесены:

- высокий износ энергетического оборудования, не всегда эффективная система планирования потребления энергоресурсов, неравномерное финансирование для оплаты потребляемых или потребленных ресурсов;
- высокий износ слаботочной сети (системы коммуникации и контроля);
- проблемы с утилизацией и переработкой отходов;
- неравномерное и неполное финансирование текущего и капитального ремонта;
- проблемы санитарно-эпидемиологической обработки мест общего пользования (в том числе дератизация и дезинсекция);
- отсутствие четко поставленных целей функционирования и дальнейшего развития сектора;
- формальный характер требований по соблюдению норм потребления и экономии топливно-энергетических ресурсов.

Как у сотрудников, так и у отбывающих наказание лиц отсутствует понимание необходимости экономии ресурсов. Это вызвано отсутствием целей, которые могут быть поняты и достигнуты и, как следствие, отсутствие соответствующей мотивации.

В современных условиях развития УИС как процесса обновления всего отсталого, устаревшего и не отвечающего современным требованиям необходимы другие подходы к системе управления. Определяющим подходом к модернизации и развитию является реинжиниринг. Рассматривая его, обратим

[1] **Указ** Президента РФ от 13.10.2004 № 1314 (ред. от 03.10.2016) «Вопросы Федеральной службы исполнения наказаний» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_49893/

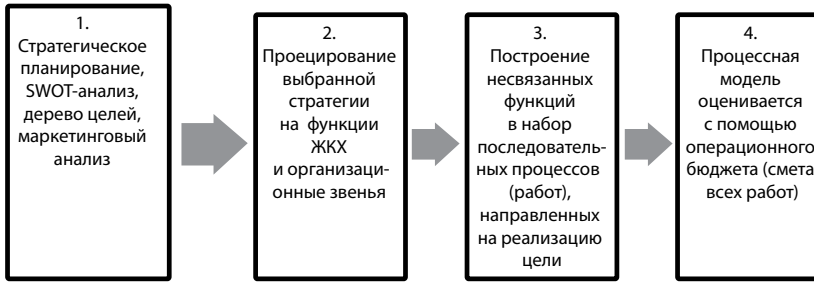
[2] **Приказ** ФСИН России от 03.10.2012 № 459 «Об утверждении формы статистической отчетности ФСИН-10 (ТЭР-1) "Отчет об использовании топливно-энергетических ресурсов" и Инструкции по ее заполнению и представлению» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=555366;div=LAW;dst=100003,1;rnd=176509.8127056194934994.

внимание на входящий в структуру «процесс» — энергетическую безопасность УИС, которая крайне важна и перспективна. В соответствии с «Энергетической стратегией России на период до 2030 года»[1] все регионы ежегодно предпринимают усилия достичь установленных норм экономии энергетических ресурсов, с этой целью проводятся различные своевременные мероприятия, в том числе и профилактические, например подготовка к отопительному сезону.

Ежегодные затраты на обеспечение УИС всеми необходимыми энергетическими ресурсами составляют около 10% всего бюджетного финансирования. На современном этапе развития перспективен вопрос экономного потребления ресурсов в УИС.

Одним из приоритетных направлений является «обеспечение международных стандартов обращения с осужденными в местах лишения свободы и лицами, содержащимися под стражей»[2]. Анализ состояния энергетического комплекса жилищно-коммунального хозяйства УИС выявил необходимость реинжиниринговых мероприятий, направленных на управление ресурсами жизнеобеспечения в пенитенциарной системе.

Таким образом, реинжиниринг ЖКХ УИС как построение единой системы управления процессами (бизнес-процессами), требует разработки и проведения долгосрочной стратегии, ее реализация потребует внедрения новых и эффективных методов, механизмов и инструментов управления. Для развития ЖКХ УИС следует начинать реинжиниринг с постановки целей и определения стратегии. Затем надо смоделировать организационную структуру, позволяющую достичь поставленных целей. В дальнейшем предстоит переход от структурного моделирования к процессному моделированию. Заключающим этапом станет переход от качественного описания процессов к количественному *(см. рисунок)*.



Этапы реинжиниринговых мероприятий ЖКХ в УИС

В настоящее время производители энергоресурсов в открытую призывают к экономии, так как сбережение ресурсов равносильно их производству, и тем самым укреплению энергетической безопасности.

Для решения проблем целесообразно рассматривать внедрение энергетического менеджмента с последующим выходом учреждений УИС на международный стандарт ISO 50001 (ИСО 50001:2011 — Система энергетического менеджмента). Проведенные нами исследования показали, что пенитенциарная система РФ имеет значительный потенциал для сбережения энергоресурсов

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 13.11.2009 № 1715-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94054/.
[2] **Распоряжение** Правительства РФ от 14.10.2010 № 1772-р (ред. от 23.09.2015) «О Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_106055/.

ЖКХ. Только в рамках исполнения распоряжения правительства РФ[1] к концу 2020 года в УИС может быть сокращено потребление энергоресурсов на 12% по отношению в 2015 году, то есть на 2000 тыс. кВт·ч электрической энергии, 5700 Гкал тепловой энергии, что позволит сэкономить около 9 млн руб. бюджетных средств[2].

Не стоит забывать и о потенциале внедрения современных технологических решений энергосбережения. На сегодняшний день многие аспекты концепции реинжиниринга не реализованы, это пагубно влияет на проводимые мероприятия по реформированию ЖКХ. Для более эффективного реинжиниринга ЖКХ УИС необходима целевая программа оптимизации энергопотребления, которая позволит достичь установленных законом норм потребления и обеспечит бесперебойное снабжение энергоресурсами учреждений и органов УИС.

Пока разработка программ и методик по энергетическому обследованию ведомственных учреждений находится на начальном этапе, отсутствует контроль кадров и оценка их профессионального уровня. Работа с муниципалитетами по согласованию тарифных планов не отлажена в полной мере. Отмечается крайне низкий показатель вовлечения технологий и программного обеспечения нового поколения в реинжиниринг ЖКХ.

При выборе стратегии следует обратить пристальное внимание на особенности функционирования ЖКХ УИС, использовать такие целевые индикаторы (в каждом процессе), достижение которых будет реально в специфических условиях функционирования пенитенциарной системы.

Для построения эффективной системы управления ресурсами жизнеобеспечения осужденных, отбывающих наказание в УИС, предлагается:

- разработать и внедрить модель реинжиниринга в систему ресурсосбережения как инструмента управления изменениями в ЖКХ УИС;
- разработать модель реинжиниринга, включающую в себя систему контрольных параметров, позволяющую использовать различные сценарии реинжиниринга для жизнеобеспечения учреждений УИС;
- разработать алгоритмы применения реинжиниринга для отдельных подразделений, предусматривающие соотношение фактических параметров процессов с их контрольными значениями, установленными нормативными и правовыми актами, особенностями режима и условий содержания спецконтингента.

Реализация данных направлений позволит вывести ЖКХ системы УИС на новый уровень энергосбережения.

Современная пенитенциарная система претерпевает масштабные изменения в рамках реформирования. Ввиду территориальной разрозненности, удаления от энергетических центров выполнение постановлений правительства и в целом возложенных государством задач, реализация концепции реинжиниринга ЖКХ требуют внимания со стороны руководства ведомства. Предложенные нами меры реализации реинжиниринга ЖКХ могут быть полезными и значимыми для ФСИН, особенно в области экономии энергоресурсов.

---

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 13.11.2009 № 1715-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94054/.

[2] **Приказ** ФСИН России от 03.10.2012 № 459 «Об утверждении формы статистической отчетности ФСИН-10 (ТЭР-1) "Отчет об использовании топливно-энергетических ресурсов" и Инструкции по ее заполнению и представлению» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=555366;div=LAW;dst=100003,1;rnd=176509.8127056194934994.

УДК 351/354

Я. Е. Трубкина
аспирант
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: yatrubkina@yandex.ru

Подходы к проблеме оценки деятельности государственных служащих в Российской Федерации и пути решения

Аннотация. Рассмотрены порядок и критерии оценки гражданами деятельности государственных служащих.

Ключевые слова: методика оценки, удовлетворенность граждан, критерий, показатель.

Ya. E. Trubkina
Post-graduate Student
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: yatrubkina@yandex.ru

Approach of the evaluation of civil servants in the Russian Federation and solutions problem

Abstract. The procedures and criteria for evaluation of the citizens of the activities of public servants are described.

Keywords: evaluation method, citizen satisfaction, criterion, indicator

На современном этапе развития государственной службы Российской Федерации актуальной является проблема оценки деятельности государственных гражданских служащих. Результат принимаемых управленческих решений напрямую зависит от профессиональной компетентности государственных гражданских служащих. Для качественной работы необходимо постоянное улучшение кадрового потенциала за счет создания привлекательных условий работы, удержания высококвалифицированных служащих и привлечения молодых специалистов.

Сегодня в большинстве научных работ, посвященных оценке деятельности государственных служащих, субъектами оценки являются:

- специалисты кадровых служб органа государственной власти;
- руководители структурного подразделения, органа государственной власти;
- государственные служащие (например, в составе аттестационной комиссии; существуют и специальные методы оценки служащими своих коллег).

Таким образом, при осуществлении оценки деятельности государственных служащих не учитывается мнение непосредственных потребителей государственных услуг.

Анализ данных официального сайта для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях (http://bus.gov.ru) показал,

больше всего государственных (муниципальных) учреждений оказывают услуги в следующих отраслях:

- образование;
- здравоохранение;
- социальное обслуживание;
- культура;
- физическая культура и спорт;
- занятость населения.

От качества управления органами государственной власти или организациями, предоставляющими государственные (муниципальные) услуги, в том числе, зависит качество самих услуг и, в конечном счете, удовлетворенность граждан указанными услугами.

При оценке деятельности государственных служащих не всегда удается применить стандартные методики, используемые в частном секторе, прежде всего из-за невозможности объективной количественной оценки результатов деятельности в системе государственного управления, асимметрии информации при принятии решений.

Исходя из вышеизложенного, комплексная оценка деятельности государственных служащих должна содержать показатель удовлетворенности граждан деятельностью государственных служащих. Ее можно вывести на основании критериев, характеризующих качество обслуживания заявителя, а не содержание самой услуги. Предлагается использовать следующие критерии:

- время, потребовавшееся для предоставления государственной услуги;
- время ожидания в очереди при получении государственной услуги;
- вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем, при предоставлении государственной услуги;
- комфортность помещения, в котором предоставлена государственная услуга;
- доступность информации о порядке предоставления государственной услуги.

Для получения результатов оценки удовлетворенности граждан деятельностью государственных служащих можно задействовать следующие источники информации:

- официально направленные обращения граждан (в бумажной и электронной формах);
- замечания и предложения, поступающие на «горячие линии» (телефонные и интернет-линии), в интернет-приемные;
- социологические опросы граждан — потребителей услуг и экспертов в соответствующей области (включая личные опросы, письменное анкетирование в точках оказания услуг, телефонные опросы, рассылку экспертам анкет по электронной почте, интернет-голосования и т.п.);
- информацию, поступающую от граждан на сайты demokrator.ru и иные аналогичные сайты.

На основе вышеизложенных критериев представляется возможным рассчитать долю граждан, удовлетворенных качеством государственных услуг, предоставляемых в органе государственной власти по формуле:

$$R_i = 0{,}2K_1 + 0{,}2K_2 + 0{,}2K_3 + 0{,}2K_4 + 0{,}2K_5,$$

где K_1 — доля граждан, удовлетворенных временем, потребовавшимся для предоставления государственной услуги, %; K_2 — доля граждан, удовлетворенных временем ожидания в очереди при получении государственной услуги, %; K_3 — доля граждан, удовлетворенных вежливостью и компетентностью сотрудника, взаимодействующего с заявителем, при предоставлении государственной услуги, %; K_4 — доля граждан, удовлетворенных комфортностью помещения, в котором предоставлена государственная услуга, %; K_5 — доля граждан, удовлетворенных доступностью информации о порядке предоставления государственной услуги, %. Доля граждан, удовлетворенных качеством государственных услуг, по каждому из критериев, определяется как доля тех, кто положительно оценил результаты предоставления государственных услуг по соответствующему критерию.

При непосредственном определении целевых значений для показателей следует учитывать требования достижимости (зафиксированные в контракте значения показателей должны быть достижимы за счет предусмотренных объемов финансирования) и амбициозности (плановые значения показателей должны обеспечивать постепенное повышение качества предоставляемых государственных услуг по сравнению с предыдущими периодами).

Таким образом, внедрение показателя удовлетворенности граждан в комплексную оценку деятельности государственных служащих позволит всесторонне осуществить оценку деятельности, а также:

- выявить лучшие практики оказания тех или иных услуг;
- обнаружить системные проблемы в организации процессов и деятельности подведомственных учреждений;
- принять управленческие решения по оптимизации подведомственной сети;
- внести соответствующие коррективы в государственные задания;
- внести изменения в ведомственный перечень государственных услуг в части состава услуг и показателей, характеризующих объем и качество государственных услуг.

Литература

1. **Барабашев А. Г., Кабышев С. В., Клименко А. В. и др.** Реформа государственной службы: канадский опыт и российская действительность / Отв. ред. А. Г. Барабашев, С. В. Кабышев. М.: Формула права, 2011. 148 с.
2. **Приказ** Минэкономразвития России от 01.03.2013 № 110 «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению системы оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений)» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_143273/.
3. **Федеральный** закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (действующая редакция, 2016) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.
4. **Экономика** трудовых ресурсов / Под ред. П. Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2011. 302 с.

УДК 332

Д. К. Тузкова
аспирант
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: diana1306@yandex.ru

Научный руководитель: **Л. В. Шубцова**
к.э.н., доцент

Сравнительный анализ форм развития региональных инновационных систем

Аннотация. Рассматриваются основные направления государственной поддержки инновационной инфраструктуры. Определены основные формы организационных структур, обеспечивающие эффективное взаимодействие между наукой и производством. Проанализированы особенности формирования и развития инновационно-территориальных кластеров, технополисов, технопарков, выявлены отличительные черты их развития в России. Обозначены характеристики, влияющие на выбор структуры региональной инновационной системы.

Ключевые слова: инновационно-территориальный кластер, наукоград, региональная инновационная система, технопарк, технополис.

D. K. Tuzkova
Post-graduate Student
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: diana1306@yandex.ru

Thesis supervisor: **L. V. Shubtsova**
PhD in Economics, Associate Professor

Comparative analysis of the forms of development of the regional innovation systems

Abstract. The main ideas of state support of innovation infrastructure are presented. The main forms of organizational structures ensuring effective interaction between science and industry are described. Specialties of the formation and development of innovative regional clusters, technopolises, technological parks are described, distinctive features of their development in Russia are revealed. Marked characteristics that influence the choice of the structure of the regional innovation system.

Keywords: innovative territorial cluster, science city, regional innovation system, industrial park, technopolis.

В целом российское законодательство не определяет правовой статус субъектов современной инфраструктуры региональной инновационной системы (РИС). Неразвитость нормативной правовой базы регулирования деятельности указанных субъектов, отсутствие общепринятой методологической основы не способствуют их успешному внедрению на территории Российской Федерации. В течение последнего десятилетия предпринято немало попыток

усовершенствовать организационную и нормативную базу разработки и реализации государственной инновационной политики. Ее важной составляющей являются инициативы по развитию инновационной инфраструктуры.

Развитие и государственная поддержка инновационной инфраструктуры реализуются по нескольким направлениям:

- развитие объектов инновационной инфраструктуры, оснащение их современным оборудованием, включая его техническую эксплуатацию, и программным обеспечением, необходимыми для внедрения результатов научно-технической и интеллектуальной деятельности;
- правовая охрана результатов интеллектуальной деятельности и оценка результатов интеллектуальной деятельности;
- реализация и разработка целевых программ подготовки и повышения квалификации кадров в сфере малого инновационного предпринимательства, а также разработка учебно-методологического и научно-методического обеспечения;
- стажировка и повышение квалификации работников в сфере инновационного предпринимательства и трансфера технологий в иностранных университетах;
- консалтинговые услуги иностранных и российских экспертов в сфере трансфера технологий, создание и развитие малых инновационных компаний[1].

К основным формам организационных структур, обеспечивающим эффективное взаимодействие между наукой и производством, принято относить инновационно-территориальные кластеры, технополисы, технопарки, наукограды, заимствованные из практики промышленно развитых стран. Данные образования призваны гармонизировать отношения между академической наукой, государством и промышленными центрами. В таблице представлена классификация объектов инновационной инфраструктуры по функциональному признаку.

Классификация объектов инфраструктуры РИС

Объект	Пример
Производственно-технологические объекты	
Территории инновационного развития	Особые экономические зоны, наукограды, инновационный центр «Сколково», технопарки, бизнес-инкубаторы, инновационно-территориальные кластеры
Технопарковые структуры	Центры кластерного развития, центры коллективного пользования, инжиниринговые центры (в том числе центры прототипирования), центры (офисы) трансфера (коммерциализации) технологий, организации по сертификации (сертификационные центры) и испытательные лаборатории (центры), выполняющие работы по подтверждению соответствия инновационной (высокотехнологичной) продукции предъявляемым требованиям
Поддерживающие объекты	
Центры комплексной поддержки	Фонды (центры) поддержки малого и среднего предпринимательства

[1] **Постановление** Правительства РФ от 09.04.2010 № 219 (ред. от 25.05.2016) «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99357/.

Классификация объектов инфраструктуры РИС
(продолжение)

Объект	Пример
Экспертно-консалтинговые центры	Информационные центры (в том числе центры научно-технической информации, отраслевые центры прогнозирования научно-технического развития и др.), центры трансфера технологий, центры консалтинга, коучинг-центры
Финансовые объекты	
Прочие финансовые организации	Инновационные фонды, финансовые институты, ассоциации
Венчурное финансирование	Фонды содействия развитию венчурных инвестиций в субъекты малого и среднего предпринимательства в научно-технической сфере (некоммерческие организации), венчурные фонды, посевные (стартовые) фонды, гарантийные фонды и другие

Инновационный территориальный кластер (ИТК) понимается как совокупность размещенных на ограниченной территории предприятий и организаций (участников кластера), имеющая:

- объединяющую участников кластера научно-производственную цепочку в одной или нескольких отраслях (ключевых видах экономической деятельности);
- механизм координации деятельности и кооперации участников кластера;
- синергетический эффект, выраженный в повышении экономической эффективности и результативности деятельности каждого предприятия или организации за счет высокой степени их концентрации и кооперации.

Утвержден перечень из 25 ИТК, определенных в рамках конкурсного отбора[1]. Отобранные кластеры располагаются на территориях с высоким уровнем концентрации научно-технической и производственной деятельности. В их число входят, в частности, ряд наукоградов и территорий базирования особых экономических зон, закрытых территориальных образований. Для кластеров, включенных в перечень, характерны различные модели территориальной организации и пропорции соотношения научно-технической и производственной деятельности в структуре их занятости. В пилотных программах развития кластеров запланировано достижение значительных результатов по основным направлениям: развитие сектора исследований и разработок, развитие производственной и инвестиционной деятельности.

Разнообразие моделей развития кластеров определяет необходимость максимально гибкого использования инструментов государственной поддержки с учетом специфики конкретного региона. Основными направлениями государственной поддержки являются:

- предоставление субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития ИТК;

[1] **Перечень** инновационных территориальных кластеров // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/8b69c0004ca1ebe280f1ab12ac4184fa/perechen_innovacionnih_klasterov.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8b69c0004ca1ebe280f1ab12ac4184fa.

- обеспечение поддержки реализации мероприятий программ развития ИТК в рамках федеральных целевых программ и государственных программ Российской Федерации;
- привлечение государственных институтов развития к реализации программ развития ИТК;
- стимулирование участия крупных компаний с государственным участием, реализующих программы инновационного развития, в деятельности ИТК.

Технопарки являются платформой, которая позволяет инициировать инновации, здесь создаются условия для мотивации предприятий и людей к созданию новаций, которые в дальнейшем могут стать успешными продуктами. На современном этапе целевые ориентиры создания технопарков несколько трансформировались. Так, большая часть создаваемых технопарков ориентирована на активизацию производственной деятельности за счет использования имеющихся ресурсов и привлечения новых технологий. По-прежнему технопаркам не ставится задача формировать условия для реализации полной цепочки создания новых технологий. Технопарки способны достаточно быстро реализовать стратегическую задачу — формировать «центры роста» с максимальным использованием местных ресурсов региона. Однако механизмы создания и функционирования технопарков в России, методы оценки их эффективности несовершенны.

Термин «технопарк» фигурирует в распоряжении Правительства РФ «О государственной программе "Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий"»[1] и рассматривается в рамках развития высокотехнологичных отраслей экономики. Первым технопарком в России считается созданный в 1990 году Томский научно-технологический парк. В 1990 году в стране было два технопарка, в 1991 году — восемь, в 1992 году — 24, 1993 году — 43. На сегодня создано около 80 технопарков. Развитие технопарков происходит на базе высшей школы и на базе промышленных предприятий. Многие технопарки создавались в качестве структурного подразделения вуза и не выступали как самостоятельные организации, которые инициируют, создают и поддерживают малые инновационные предприятия.

К сожалению, в рамках реализуемых в России программ развития технопарков можно наблюдать разрыв между развитием исследований (формирование материальной инфраструктуры технопарков) и развитием инновационной (сервисной) инфраструктуры. Эти направления не увязаны в целостную и гармоничную систему, что создает неблагоприятные условия для коммерциализации инновационных проектов и, как следствие, приводит к неэффективному использованию бюджетных средств. Кроме того, в российских условиях не всегда оправдано присутствие университета в учредителях технопарка из-за слабой связи системы образования с промышленностью, отсутствия правового механизма передачи основных фондов из вузов или академических учреждений в пользу технопарков или иных структур. В такой ситуации реальной базой для организации технопарка в России могли бы стать промышленные предприятия, обладающие собственной научной базой, мощным кадровым потенциалом и избыточной инфраструктурой.

Технополисами называют научно-производственные города, которые размещаются поблизости от крупного промышленного центра. Технополис — особая форма пространственной организации производительных сил с целью

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 10.03.2006 № 328-р (ред. от 29.11.2014) «О государственной программе "Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий"» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58962/.

создать базу для быстрого развития наукоемких отраслей промышленности, которые впоследствии должны дать импульс прогрессивному росту экономики определенных регионов и экономики страны в целом. Иными словами, от технополиса импульс роста должен передаваться на определенную территорию (хинтерланд) и затем содействовать развитию экономики страны в целом. Таким образом, технополисы — это форма территориальной организации хозяйства, в основе которой лежит научный центр, выступающий в роли инкубатора новых идей. Преимущества подобного соединения — в быстром внедрении научных достижений в жизнь. Назначение технополисов состоит в том, чтобы адаптировать существующую производственную структуру регионов к более гибкому реагированию на появление технологических новшеств. Технополисы обладают наиболее мощными возможностями мобилизации материальных и финансовых средств. Они представляют собой целые административные образования, в состав которых могут входить несколько технопарков и парков инкубаторного типа. В России по типу технополиса создавались, например, Зеленоград, Обнинск.

Основной тенденцией в современной политике государственного регулирования процессов создания и функционирования технополисов в развитых странах является то, что меры прямого, в том числе финансового, регулирования постепенно заменяются косвенными методами, стимулируются частные финансовые вложения в технополисы при сокращении доли государственных вложений.

Сущность идеи технополиса заключается прежде всего в трансфертной технологии, то есть максимальном сближении науки и производства, освоении рынка наукоемкой продукции. С помощью технополиса можно решить актуальную проблему реорганизации системы образования — приближения его к потребностям современного наукоемкого сектора. Во всех развитых странах технополисы оказались в определенной мере «финансовыми оазисами» для предприятий, занимающихся инновационной деятельностью. Технополис — это наиболее удобная форма территориальной организации, позволяющая в кратчайшие сроки создавать многочисленные проектные коллективы из специалистов. Временные коллективы, создающиеся на основе матричных структур управления, стали, как показала практика, одной из самых эффективных форм научно-технического творчества. Важной частью развития технополиса является создание комфортной среды обитания для работающих там специалистов. И наконец, преимущества технополиса проявляются и в том, что это одна из самых экономичных, эффективных форм использования современного высокотехнологичного оборудования. Развитие технополиса неизбежно сопровождается мультипликационным эффектом, связанным с воздействием его научно-производственной сферы на укрепление и расширение обслуживающих и социальных сфер. Благодаря такому эффекту технополисы способствуют выравниванию развитых в социально-экономическом отношении и периферийных районов страны и предполагают значительные изменения в их инфраструктуре. Таким образом, технополисы одновременно выступают и как форма интеграции науки с промышленностью, и как инструмент комплексного социально-экономического развития территории.

В настоящее время в России реализуется несколько проектов по созданию технополисов в рамках программы модернизации экономики. Большие перспективы открываются в связи с размещением научно-технологических парков в Сколкове (Московская обл.) и в городе Гусеве (Калининградская обл.).

Вопросы создания и функционирования инфраструктуры инновационной деятельности носят комплексный характер, в значительной степени они

затрагивают сферу науки и инноваций, сферу поддержки малого и среднего предпринимательства. Как следствие, указанные вопросы в значительной части относятся к сфере совместного ведения Российской Федерации и ее субъектов. Поэтому развитие инфраструктуры инновационного развития ориентировано на создание эффективного механизма реализации государственной политики как на федеральном, так и на региональном уровне, направленной на поддержку и стимулирование инновационной деятельности; на создание федеральными и региональными властями условий для стимулирования научной и инновационной деятельности и реализации результатов научных исследований. РИС функционируют при наличии определенной инфраструктуры и институционального, экономического и правового контекста, что определяет их специфику и уникальность. Таким образом, выбор структуры инновационной системы обусловливается целями и задачами организации объекта инновационной инфраструктуры, а также определяется региональными особенностями реализации инновационной политики.

Литература

1. **Жихарев К. Л.** Региональные инновационные системы и институциональные условия инновационного развития. М.: Социум, 2010. 208 с.
2. **Иванова Н. И.** Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2012.
3. **На пороге** экономики знаний (мировая практика научно-инновационного развития) / Отв. ред. А. А. Дынкин, А. А. Дагаев. М.: ИМЭМО РАН, 2014.
4. **Фивейский С. А.** Управление региональной инновационной системой: опыт Петербурга // Инновации. 2008. № 4. С. 3–4.
5. **Шедько Ю. Н.** Регион как большая социально-экономическая система // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 6. С. 32–37.
6. **Шубцова Л. В.** Государственная инновационная политика // Система государственного и муниципального управления / Под общ. ред. Ю. Н. Шедько. 2-е изд., доп. М.: Юрайт, 2015. 570 с.

УДК 659

Р. М. Сафиуллина
к.ф.н., доцент
кафедра «Корпоративная культура и PR»
НОЧУ ВО «Московский промышленно-финансовый университет "Синергия"»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ranovi@mail.ru

Подмосковье — территория лидерства
(имидж-ресурс стратегического развития Московской области)

Аннотация. Анализируются понятие «имидж-ресурс стратегического развития» и особенности его воплощения в социально-экономической деятельности Московской области. В основе понятия «имидж-ресурс стратегического развития» лежат социальные ожидания различных групп, заинтересованных в данной территории: местного населения, бизнеса, рынка, трудовых ресурсов, посетителей. Имидж-ресурс стратегического развития является инструментом экономического и социального развития региона. Московская область приняла Программу «Наше Подмосковье. Идеология лидерства». Программа «Наше Подмосковье. Идеология лидерства» полностью вписывается в мировые стандарты маркетинга территорий и призвана превратить Московскую область в модель высокоэффективной организации.

Ключевые слова: идеология лидерства, имидж-ресурс стратегического развития Московской области, маркетинг территории, социально-экономическое развитие, стратегическое развитие.

R. M. Safiullina
PhD in Philology, Associate Professor
Department of Corporate Culture and Public Relations,
Moscow University for Industry and Finance «Synergy».
E-mail: ranovi@mail.ru

The Moscow region is the country of leadership
(The image-resource of strategic development of the Moscow region)

Abstract. The concept of «The Image — Resource of Strategic Development» and especially its use in the socio-economic activities of the Moscow region are analyzed. The basis of the concept of «The Image — Resource of Strategic Development» are the social expectations of different groups interested in this area : the local population, business, market, workforce and visitors. The Image-resource development is a strategic tool for economic and social development of the region. The Moscow region adopted a program «Our Moscow. The Ideology of the Leadership». This program fits perfectly into the world standards of marketing areas and aims to transform the Moscow region in the high-performance model of the organization.

Keywords: image-resource strategic development of the Moscow region, marketing the territory, socioeconomic development, strategic development, leadership ideology.

Политические и социальные перемены в России последних двух десятилетий в корне изменили отношение власти к социуму и социума к власти. Новый взгляд на понимание власти в современном российском обществе означает, что власть воспринимается как одна из разновидностей товара. А.Н. Чумиков, М. П. Бочаров отмечают: «Товаром являются также организации власти, другие государственные организации, их руководители

и сотрудники, программы, идеи, используя применительно к предложенному перечню прилагательное "политический". Имидж страны, проектируемый на основе изучения интересов и настроений общества и обеспечивающий конкурентоспособность государства, создается с целью "облегчения процедуры продажи нового образа страны"»[1]. В современной политологической науке такими же «товарами» являются страна, регион, отдельные государственные и муниципальные образования. Они также нуждаются в создании положительного имиджа для продвижения на международных и внутренних рынках, привлечения капиталов, финансовых вливаний, прироста населения, трудовых ресурсов, талантливых людей.

Специалист в области территориального маркетинга А. Панкрухин выделяет:

- **маркетинг территории:** объект внимания — территория в целом с позиции ее соответствия специфическим потребностям различных целевых групп потребителей территории; он осуществляется как на самой территории, так и за ее пределами;
- **маркетинг на (внутри) территории**: объект внимания — отношения по поводу конкретных товаров, услуг и др., осуществляемые в пределах территории.

И, как всякому товару, властным структурам, отдельным представителям власти нужно формировать и продвигать собственный положительный имидж, задействуя рекламу и маркетинг. Имидж — это образ организации, товара, услуги, складывающийся в восприятии различных групп общественности. Для успешного функционирования властных структур необходимо создание положительного образа страны, регионов, адекватного их стратегическим и национальным интересам, актуального для потребностей населения. «Эпоха потребления сделала главными вопросы управления позитивной известностью и ее продвижения, которые решались в рамках парадигмы, ориентированной на ближнее и дальнее зарубежье. Предметами имиджевой политики должны выступать экономика, культура, наука, история, природные ресурсы, жизненный уклад, психологические качества населения»[2].

Положительный имидж является мощным импульсом к консолидации власти, бизнеса и жителей данного региона. В общественном сознании образ страны или региона представляет ценность, является одним из важных элементов социального пространства, инструментом влияния на общественное мнение, на представления об институтах и значимых объектах, базовых субъектах. Наряду с имиджем страны, региона важное значение в современной политической жизни приобретает имидж-ресурс стратегического развития страны, региона. В основе понятия «имидж-ресурс» находятся социальные ожидания различных социальных групп: населения, бизнеса, рынка, трудовых ресурсов. Для создания имидж-ресурса важно правильно организовать маркетинг территории.

Формирование и продвижение имидж-ресурса, наполнение его конкретным практическим содержанием проводится на основе мотивации целевых аудиторий, путем четкого формулирования основной идеи, посредством символических визуальных и вербальных образов. Имидж-ресурс строится как совместное действие властных структур и широких слоев социума. Итогом является качественное общественное мнение, развитие институтов представительства различных социальных групп, внедрение активной практики

[1] **Чумиков А. Н., Бочаров М. П.** Связи с общественностью. Теория и практика. М.: ИД «Дело», 2014. 536 с.
[2] **Адилова Л.** Имидж-ресурс развития России // Союз. 2012. № 1(1). С. 6–14.

критического обсуждения (встречи с лидерами групп, дискуссионные клубы, общественные слушания), предполагающие непосредственное общение с заинтересованными сторонами диалога и опосредованное общение через СМИ.

В связи с новыми тенденциями в функционировании политической системы большое значение приобретает изучение опыта демократических стран. Так, Ф. Котлер, К. Асмунд, Н. Рейн и др. выделяют целевые группы: посетители, местное население, работники, бизнес и промышленность и др., с которыми необходимо тесно взаимодействовать в ходе продвижения территории. Для визуализации имидж-ресурса актуально привлечение знаменитостей, проживающих в конкретной местности, к маркетингу территории.

Формирование положительного образа российских регионов – важный ресурс развития Российской Федерации в целом. Позитивный образ регионов влияет на успех внешней и внутренней политики страны, отношение к региону, его деятельности во всех сферах общественной жизни. Московская область – один из ведущих регионов Российской Федерации, отличается высоким уровнем экономического развития и огромным научным, трудовым, демографическим потенциалом. Выгодное территориальное расположение, постоянный прирост населения, квалифицированные кадровые ресурсы определяют устойчивый рост инвестиционной привлекательности региона.

Губернатор А. Ю. Воробьев ставит перед Подмосковьем важнейшую задачу сформировать новый имидж, используя новые технологии его конструирования в пространстве информации и коммуникации. Молодой и амбициозной командой губернатора была разработана программа «Наше Подмосковье. Идеология лидерства». В качестве базовых выделены следующие положения:

- житель всегда прав;
- командный подход;
- динамика перемен в регионе;
- четкость и грамотное планирование;
- открытая дискуссия;
- открытость власти;
- ничего личного, только дело.

«Наша стратегическая задача, — сказал губернатор, — обеспечить вовлеченность представителей власти в повседневную жизнь Подмосковья». В Ежегодном послании губернатор А. Ю. Воробьев обозначил основные направления деятельности для стратегического развития Московской области на 2015 год. Приоритетной задачей является укрепление экономических основ развития региона и решение социальных задач. Губернатор отмечает: «У области амбициозные планы. Главное — не потерять темп и сделать Подмосковье самым желанным регионом для инвестиций, опираясь на опыт профессионалов из успешных регионов». Подмосковье занимает второе место среди субъектов РФ по инвестициям (620 млрд руб.), по показателям промышленности — на четвертом месте, по торговому обороту — на третьем месте. В числе ведущих отраслей экономики — транспортировка и логистика, пищевая промышленность, строительные услуги и стройматериалы, оптовая и розничная торговля. В ближайшие пять лет поступления в основной капитал региона могут превысить 1 трлн руб.

В рамках Программы «Наше Подмосковье. Идеология лидерства» проводится работа по управлению символами с учетом коллективных представлений. Для активизации информационного обеспечения в Московской области был создан телевизионный и интернет-канал «360». За относительно короткий срок

вещания канал «360» добился широкой известности не только в Подмосковье, но и в России и за рубежом, за год работы его аудитория выросла до 36 млн зрителей. активно распространяется газета «Наше Подмосковье».

Узнаваемые, исторически наполненные, культурные стереотипы расширяют круг возможных оценок государственного или регионального имиджа, служат объединительным началом в формировании патриотизма, гордости за причастность к данной территории.

Другим важным моментом в создании узнаваемого имиджа страны, региона является фактор модернизации имиджа, учета современных трендов. Традиционная символика имиджа перестает работать в новых реалиях, особенно среди молодого поколения. Поэтому проблема модернизации имиджа в современном политическом пространстве чрезвычайно актуальна и содействует переходу от имиджа к имидж-ресурсу стратегического развития.

Руководство Подмосковья активно работает над модернизацией имиджа региона. В 2013 году был проведен конкурс на визуальный символ Московской области «Россия 10». Победителем стал Коломенский Кремль. В 2014 году был устроен конкурс «Гимн Московской области». В нем участвовали сотни поэтов и композиторов. В результате всенародного голосования определен победитель — москвич Денис Дронов. Автор слов — Людмила Марченко. Символы Московской области — великие деятели истории и культуры, проживавшие на ее территории, знаменитые дворцы, монастыри, музеи, ландшафты. «Говоря о Подмосковье, многие отмечают, что здесь срез всех периодов истории России. Здесь состоялись битвы почти всех войн, которые пришлось вести нашей стране. С нашим регионом неразрывно связаны имена ключевых деятелей отечественной культуры, таких как А.П. Чехов, П. И. Чайковский, М. А. Врубель, А. С. Пушкин, М. Ю. Лермонтов и др. В Подмосковье находится более 100 музеев, четыре кремля, 37 монастырей и 320 усадеб, а также один из самых крупных в Европе Приокско-Террасный государственный природный биосферный заповедник. Плюс 19 предприятий народно-художественных промыслов, горнолыжные кластеры и многочисленные (7574) спортивные объекты, 180 усадебных и 56 муниципальных парков, а также 52 гостиницы и 34 пансионата, 136 санаториев»[1].

Программа «Наше Подмосковье. Идеология лидерства» использует короткие и емкие лозунги: например, названия акций «Чистое Подмосковье», «Наш лес. Посади свое дерево», «Каждый город должен иметь изюминку», «Постоянно присутствовать на территории и смотреть на происходящие события не из окон своего кабинета», «Маршруты здоровья», «Чистый город. Чистая совесть», «Перемены сейчас. Перемены к лучшему» (лозунг канала «360»).

Среди знаменательных и запоминающих праздников, проведенных в Подмосковье на мировом уровне, «700 лет Сергиеву Посаду», на котором присутствовали 0,5 млн туристов; Международный музыкальный фестиваль, посвященный 175-летию П. И. Чайковского, который привлек внимание более 2 млн человек. В Московской области посещаемость музеев достигла 30%. Среди популярных туристических объектов — Федоскино, Зарайск, Новый Иерусалим (1 млн туристов в год).

Программа «Наше Подмосковье. Идеология лидерства» полностью вписывается в мировые стандарты брендинга территорий и призвана превратить Московскую область в модель высокоэффективной организации. Принципы программы полностью соответствуют провозглашенной идеологии лидерства.

[1] **Тарасова И.** Туризм с международным акцентом // Наше Подмосковье. 2015. 13 марта. № 43 (3468). С. 7.

Литература

1. **Бланшар К.** Лидерство: к вершинам успеха / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2011. 368 с.
2. **Воробьев А. Ю.** Ежегодное послание губернатора Московской области «Новая реальность. Новые возможности» от 3 февраля 2015 г. // Правительство Московской области. URL: http://mosreg.ru/multimedia/novosti/glavnie/andrey-vorobev-vystupil-s-ezhegodnym-obrashcheniem-k-zhitelyam-podmoskovya/.
3. **Котлер Ф., Асмунд К., Рейн Н. и др.** Маркетинг местности: Привлечение инвестиций, предпринимателей, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПБ,, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
4. **Крец Э.** Песнь замедленного действия // Наше Подмосковье. 2015. 18 апр. № 14 (95). С. 6.
5. **Лукашенко М. А.** PR: теория и практика: Учебник / Под ред. М. А. Лукашенко. М.: Маркет ДС, 2011. 328 с.
6. **Панкрухин А.** Маркетинг территорий. 2-е изд. . СПб.: Питер, 2006.
7. **Стась А.** Новая геральдика. Как страны, регионы и города создают и развивают свои бренды. М.; Группа ИДТ, 2009.
8. **Указ** Президента Российской Федерации от 19 ноября 2002 г. № 1336 «О федеральной программе “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)”» // Российская газета. 2002. 23 нояб.
9. **Чумиков А. Н.** Государственный PR. Связи с общественностью для государственных организаций и проектов. 2-е изд. М.: Инфра М, 2014. 327 с.

Управление современными городами и агломерациями

УДК 65.9; 338

Н. К. Попадюк
д.э.н., профессор
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: popadyukn@rambler.ru

Городские агломерации в период глобального финансово-экономического кризиса в контексте управленческих наук

Аннотация. Рассматриваются возможности использования администрациями муниципальных образований, формирующих городскую агломерацию, методологических подходов, наработанных в управленческих науках, для противодействия современному глобальному финансово-экономическому кризису. Это процессный, программный и агломерационный подходы. Агломерационный подход выступает как логический прием использования модели межмуниципального взаимодействия для рационального использования ограниченных ресурсов на цели всей городской агломерации.

Ключевые слова: агломерационный подход, глобальный финансово-экономический кризис, городская агломерация, межмуниципальное взаимодействие, программный подход, процессный подход.

N. K. Popadyuk
Doctor of Economics, Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: popadyukn@rambler.ru

Cities agglomerations at the global financial-economic crisis in context of managerial sciences

Abstract. It devotes opportunities of municipal administrations forming the cities agglomerations to use them the methodological approaches found by managerial sciences against modern global financial-economic crisis. Such approaches are process approach, program approach, agglomeration approach. The agglomeration approach is logical one for using inter-municipal interaction for limited resources using for targets by cities agglomerations a whole.

Keywords: agglomeration approach, global financial-economic crisis, cities agglomeration, inter-municipal interaction, process approach, program approach.

Начавшийся финансово-экономический кризис в литературе получил название Великой рецессии[1], за которой по логике кризиса последует депрессия, которая может быть не менее значительной и даже более великой, чем была депрессия в конце первой трети прошлого века. Если предположить, что централизованные ресурсы, необходимые для поддержки регионов страны, оказавшихся в наиболее критической ситуации, во многом будут исчерпаны в течение рецессионной стадии, то возникает вопрос: как противостоять кри-

[1] **Манн М.** Власть в XXI столетии: Беседы с Джоном Холлом / Пер. с англ. К. Бандуровского; под ред. А. Смирнова; Нац. исследоват. ун-т «ВШЭ» м.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. 208 с. С.177; **Пефтиев В.И., Титова Л.А.** Теория и эмпирика в экономике XXI века: очерки. - Ярославль: РИО ЯГПУ, 2012.143 с. С.52.

зисным явлениям конца периода рецессии и всей депрессии и что по этому поводу может подсказать управленческая наука.

В условиях кризиса должна происходить инвентаризация всех видов ресурсов, рационализация использования которых может обеспечить решение неотложных задач. Подобным образом должна произойти также инвентаризация научных заделов с целью привлечь те научные наработки, какие могли бы быть использованы для активизации внутренних резервов. К числу методологических приемов, которые не дают готовых ответов (их просто не может быть), а вооружают некими методологическими установками, относятся процессный подход, программный подход и подход, который предлагается идентифицировать как агломерационный по содержащейся в нем объективной логике формирования целостности вопреки «рамочным» условиям, препятствующим образованию этой целостности.

Процессный подход пришел в науку управления относительно недавно из корпоративного бизнеса. Его наиболее известная форма связана с реинжинирингом бизнес-процессов. В кризисное время актуальность такого подхода существенно возрастает, поскольку он полностью нацелен на отражение динамично меняющейся практики. Реинжиниринг бизнес-процессов, проведенный во всех хозяйственных структурах, позволяет устранить все некритические управленческие звенья, минимизируя расходы на содержание всей хозяйственной системы и тем самым поддерживая ее некоторое время.

Проекция программного подхода в среднесрочное будущее, расписанное по проектируемым процессам, взаимоувязанным сроками по ресурсам и исполнителям, вызвала к жизни программный подход. Он был известен и ранее. В условиях грядущей неоднозначности кризисных процессов программному подходу удается сформировать относительно устойчивые зависимости и взаимосвязи, что придает ему новую жизнь. Согласно уже устоявшейся традиции, повышенный интерес к нему в настоящее время следует назвать четвертым «пришествием» программных методов[1] в актуальную экономическую политику и управленческую практику. Выстраивание организационно-ресурсных форм причинно-следственных связей в слабоструктурированных хозяйственных процессах, вызванных понижательной конъюнктурой усугубления глобального финансово-экономического кризиса, придаст ситуации некоторую временную устойчивость.

В условиях полной неопределенности грядущего относительно новое видение ситуации демонстрирует подход, который вполне можно назвать агломерационным. Известна та огромная позитивная роль, какую оказывает на окружающую территорию городская агломерация. Учитывая это, представляется возможным целенаправленно использовать модель городской агломерации для активизации хозяйственной деятельности. Модель городской агломерации может быть использована в своей онтологической логике, скопированной с оснований объективности, и гносеологически использована для противодействия кризисным явлениям как целенаправленно создаваемая управленческая модель. Ее ключевой идеей служит ориентация на преодоление каких бы то ни было административных барьеров, основным трендом — преодоление межмуниципальных барьеров. Следовательно, наиболее результативны агломерации, образовавшиеся на основе городов федерального значения, где отсутствует как таковая задача межмуниципального взаимодействия, поскольку все вопросы решаются территориальными государственными

[1] **Семкина О. С., Попадюк Н. К.** «Третье пришествие» программно-целевых методов в систему государственного управления и местного самоуправления // Вестник университета/ Государственный университет управления. 2014. № 16. С. 64–67.

структурными подразделениями в рамках Московской, Санкт-Петербургской и Севастопольской агломераций.

Прежде всего, в агломерационном подходе важна установка на единство и целостность размещенных в пределах городской агломерации инфраструктурных звеньев и системы коммуникаций между ними, объединяющих локальный воспроизводственный процесс занятых в нем хозяйствующих субъектов независимо от их принадлежности разным владельцам. Относительно беспрепятственное взаимодействие между хозяйствующими субъектами и инфраструктурными звеньями уже представляет собой мощнейший ресурс.

Чтобы противодействовать кризисным явлениям, можно использовать агломерационный подход даже на территории, где городская агломерация еще не сложилась. Так, известный отечественный ученый-регионалист Г. М. Лаппо предлагал в свое время осуществить переход от «простой совокупности населенных пунктов, от сети расселения к системе расселения — качественный скачок в формировании территориальной организации жизни общества»[1], имея в виду выстраивание между населенными пунктами тесных связей кооперации по продуктам, которыми славен каждый населенный пункт.

В условиях, когда инвестиционные поступления для обеспечения нормального функционирования городских агломераций из внешних источников сильно ограничены (Банк России исключает внутренние «длинные» деньги своей антиинфляционной политикой, обескровливая национальную экономику, а внешние источники заимствования таких денег закрыты из-за санкций западных «партнеров»), проблема создания условий для самостоятельного развития за счет внутренних источников роста приобретает императивный характер. Внутренние источники здесь могут быть двоякого рода. Первый заключается в следующем. Не секрет, что крупные города и городские агломерации зачастую нуждаются не столько в инвестициях для развития, сколько — в должном нормативно-правовом обеспечении, способном преодолеть межмуниципальные административные барьеры и только на этой основе раскрепостить инициативу хозяйствующих субъектов. Ведь последние также ищут возможности противостоять давлению глобального финансово-экономического кризиса. В настоящее время отсутствие должного законодательного и нормативно-правового обеспечения управления агломерационными процессами препятствует активизации внутренних источников роста, чем наносит не меньший урон, чем экономико-политические санкции западных «партнеров». Второй источник заключается в том, что для развития городских агломераций России, имеющих потенциал центров экономического роста, во многом достаточно создать соответствующие институциональные и организационно-экономические условия, и рост активизируется.

Использование агломерационного подхода позволит нарабатывать новые формы совместного решения проблем. С учетом углубления кризиса данные формы помогут преодолеть угрозы ухудшения экономического положения регионов. Так, возможен выпуск муниципальных облигаций, гарантированных имущественными правами, например, на жилую площадь строящегося жилья. Аккумуляция финансовых накоплений населения на выгодных условиях их размещения позволит оживить инвестиционно-строительный процесс на территории городской агломерации.

Таким образом, повышение важности и значимости совместных проектов инвестиционного развития разных муниципальных образований в рамках городской агломерации обусловливает необходимость формирования

[1] **Лаппо Г. М.** Города на пути в будущее. М.: Мысль, 1997. 236 с. С. 12.

отлаженного инвестиционно-кредитного механизма для противодействия глобальному финансово-экономическому кризису на уровне «локомотивов» экономического роста — городских агломераций страны.

Все виды консолидации разрозненных ресурсов, принадлежащих разным муниципальным образованиям, становятся проявлениями агломерационного объединения, и задача сводится к поиску наиболее результативных средств обеспечения межмуниципального взаимодействия независимо от того, какие ресурсы подлежат консолидации и в какой форме — от слияния и поглощения муниципальных капиталов до создания межмуниципальных хозяйственных обществ.

Основными трендами развития городских агломераций являются преодоление межмуниципальных барьеров и формирование условий, обеспечивающих межмуниципальное взаимодействие в интересах сотрудничающих администраций местных органов самоуправления.

Уже сегодня для городских агломераций характерны иные тенденции, чем в обычных крупных городах. Ожидается, что они будут способствовать образованию макрорегиональных межгосударственных образований. Однако «формирование макрорегиональных интеграционных межгосударственных образований, как это произошло в Европейском союзе, приводит к тому, что входящие в него национальные государства низводятся до уровня регионов, а прежние субгосударственные регионы поднимаются до уровня государства»[1]. Есть и пессимистические прогнозы: на роль цивилизованных ареалов будут претендовать только и исключительно агломерационные образования мегаполисного типа[2].

Являясь формой территориальной концентрации производства, городская агломерация позволит эффективнее использовать систему инженерно-технического обеспечения, например проводить подключение на льготных условиях пользователей, обеспечивающих своей основной деятельностью дополнительные доходы для населения агломерации, склады и подъездные пути, создавать лучшие условия для комбинирования производства, концентрируя вспомогательные производства способами, снижающими издержки производства и повышающими спрос на дополнительную продукцию и услуги.

Партнерство (государственно-частное, муниципально-частное, государственно-муниципальное), поддерживаемое на всех уровнях целенаправленно, последовательно и в комбинации с сотрудничеством на национальном, региональном и местном уровнях, позволяет увидеть весь диапазон форм взаимодействия федерального, регионального, местного уровней и разнообразных уровней частного бизнеса (микро-, мезо- и макроуровни) с каждым органом публичной исполнительной власти. Часть из них существует пока лишь как возможность, другие уже могут продемонстрировать свои лучшие практики.

Требуется новый уровень межмуниципального взаимодействия, и это как раз императив для городских агломераций. В процесс комплексного развития городской агломерации нужно вовлечь все входящие в нее муниципальные сообщества, некоммерческие неправительственные организации гражданского общества, представленные на территории городской агломерации, во всем их многообразии. Таким образом, потенциал управленческой науки может быть востребован администрациями муниципальных образований, образующих городскую агломерацию, в условиях, когда поступление ресурсов будет сильно ограничено.

[1] **Попадюк Н. К.** Век возрождения Востока. Очерки политэкономической антропологии. М.: Либерком, 2015, 800 с. С. 215.
[2] **Аттали Ж.** Краткая история будущего/ Пер. с фр. СПб.: Питер, 2014. 288 с. С. 132–133.

УДК 334.025

И. А. Рождественская
д.э.н., профессор
кафедра государственного и муниципального управления
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: irozhdestv@gmail.com

Проблемы управления городскими агломерациями в России

Аннотация. Рассматриваются вопросы формирования городских агломераций как важнейшего драйвера социально-экономического развития территории. Выявляются основные проблемы, препятствующие динамичному росту городских агломераций на основе разработки гармоничной региональной политики, сбалансированного развития производственной и социальной инфраструктуры, согласования интересов граждан, бизнеса и власти. Особое внимание уделено анализу и оценке лучших практик регулирования агломерационных процессов в субъектах Российской Федерации, а также мерам государственной поддержки проектов и программ, реализуемых в рамках городских агломераций.

Ключевые слова: городская агломерация, группа интересов, институциональное ограничение, проектный подход, развитие территории, эффективность управления.

I. A. Rozhdestvenskaya
Doctor of Economics, Professor
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: irozhdestv@gmail.com

Issues of urban agglomerations' governance in the Russian Federation

Abstract. The formation of urban agglomerations is consideredas important drivers of regional social and economic development. The main challenges to the dynamic growth of urban centers through the development of a harmonious regional policy, the balanced development of infrastructure, reconciling the mutual interests of government, business, and the public are under discussion. Particular attention is paid to the analysis and evaluation of the best practices in agglomeration processes regulation in the Russian Federation, as well as the state support for projects and programs in the framework of urban agglomerations.

Keywords: urban agglomeration, interest group, institutional constraints, project-based approach, regional development, management effectiveness.

В современном мире городские агломерации — широко распространенное социально-экономическое и пространственное явление. Они выступают стратегическим фактором повышения конкурентоспособности региональной экономики и вывода региона на мировой рынок, обеспечения стабильного притока инвестиционных ресурсов, эффективного регулирования внутренних миграционных процессов и предотвращения избыточного давления на инфраструктуру города — ядра агломерации. По данным Минэкономразвития России, сегодня складывается порядка 20 крупных агломераций с населением более

1 млн человек, наблюдается формирование ряда локальных полицентрических агломераций с населением до 500 тыс. чел. Городские агломерации выступают важным элементом в системе товарных, финансовых, технологических и культурных обменов и «оператором» глобальных финансовых потоков. Так, в 2010 году жители агломераций городов-миллионников составляли 32,5% населения страны, вклад городских агломераций в валовой внутренний продукт страны достигал 51,7%, к 2020 году эти показатели должны составить 33,6 и 56,6% соответственно. По данным Российского института градостроительства и инвестиционного развития («Гипрогор»), производительность труда на территории агломераций в среднем на 46% выше, чем на остальной территории Российской Федерации.

Понимание важности и значимости роли городских агломераций в проведении эффективной государственной региональной политики декларативно отражено в стратегических документах, определяющих приоритетные направления социально-экономического развития Российской Федерации. В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» определено, что одним из механизмов совершенствования системы государственного регионального управления является реализация инновационного и социально ориентированного сценария регионального развития с использованием территорий опережающего развития, к которым, безусловно, относятся и крупнейшие городские агломерации. Инновационное развитие региональной экономики самым непосредственным образом требует развития и использования научно-технического и образовательного потенциала крупных городских агломераций с высоким качеством среды обитания и человеческим потенциалом, динамичной инновационной инфраструктурой[1]. Реализация заявленных Правительством Российской Федерации приоритетов в области развития региональной транспортной инфраструктуры, строительства и реконструкции автомобильных дорог общего пользования на период до 2018 года увязывается с реализацией планов по развитию городских агломераций и улучшению связей между территориями[2].

В мировой практике существует достаточно большое разнообразие моделей управления развитием агломераций, наиболее распространены так называемые договорные (или фрагментированные) и двухуровневые модели[3]. Договорные модели работают на основе заключения прямых договоров между муниципалитетами, которые входят в агломерацию, в этом случае не требуется создание дополнительных структур управления. При использовании двух уровневой модели управления агломерацией предусматривается создание особого органа управления, которому муниципальные образования, входящие в агломерацию, передают часть своих полномочий с целью консолидировать управленческие решения.

В регионах Российской Федерации идет работа по формированию определенной системы регулирования агломерационных процессов, отрабатываются модели и механизмы сбалансированного воздействия на развитие агломераций с учетом интересов всех уровней власти, населения, бизнес-сообщества[4].

---

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/.

[2] **Основные** направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (новая редакция) (утв. Правительством РФ 14.05.2015)// КонсультантПлюс.URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_179480/.

[3] **Бабун Р .В.** Агломерация городов как объект управления// Регион: экономика и социология. 2012. № 2 (74). С. 239–252.

[4] **Развитие** городских агломераций: аналитический обзор. Вып. 2 // ОАО «Российский институт градостроительства и инвестиционного развития "Гипрогор"». URL: http://giprogor.ru/ru/node/660.

В 2012–2013 годах Минрегионом России была создана Межведомственная рабочая группа по социально-экономическому развитию городских агломераций и разработан план мероприятий (дорожная карта),который предусматривал введение понятия «агломерация» в правовое поле и апробацию различных моделей управления городскими агломерациями, отобранными с учетом выявленных иерархических уровней, в пилотном режиме. Структуры Минэкономразвития России, к которым перешли функции упраздненного Минрегиона по поддержке агломераций, продолжают реализацию принятого плана. Подтверждением тому является II Всероссийская конференция «Развитие городских агломераций России» (Новосибирск, 21–22 мая 2015 года), где были представлены результаты и промежуточные итоги уже накопленного опыта использования различных моделей управления крупнейшими российскими агломерациями (Новосибирской, Челябинской, Кемеровской, Томской, Сибирской, Березниковско-Соликамской, Тульско-Новомосковской, Владивостокской и др.).

Вопросы совершенствования нормативно-правовых, методических и прикладных аспектов реализации политики регулирования агломерационных процессов на всех уровнях государственного и муниципального управления остаются актуальными, переходят в практическую плоскость управленческой деятельности и требуют решения с учетом уже накопленного в регионах опыта развития агломераций, а также выявленных ограничений и противоречий в нормативно-правовом и организационно-методическом обеспечении. Среди наиболее острых проблем обеспечения эффективного развития городских агломераций в Российской Федерации выделяются следующие взаимосвязанные блоки:

- **Отсутствие нормативно-правовой базы для развития агломераций и решения сопутствующих проблем.** Например, в правовом поле отсутствует понятие «агломерация», в законодательстве нет конкретных норм, позволяющих корректно оформить межмуниципальные проекты и программы по развитию агломерации.

- **Слабая согласованность и скоординированность документов** стратегического и территориального планирования муниципальных образований, субъектов Федерации, федеральных округов в части поддержки и развития городских агломераций в интересах сбалансированного развития территории. Существуют риски локализации стратегий развития городских агломераций в стратегиях социально-экономического развития федеральных округов или субъектов Федерации с дальнейшей централизацией функций управления механизмами развития агломераций внутри региона.

- **Отсутствие организационно-экономических механизмов управления** для инициирования и осуществления муниципальными образованиями политики экономической интеграции и структурной перестройки муниципальной экономики.

- **Проблемы разграничения полномочий и предметов ведения между субъектами Федерации и местным самоуправлением** в решении вопросов агломерационного, регионального (городского) и местного значения достаточно сложны. Особые трудности могут возникнуть в городах федерального значения Москве и Санкт-Петербурге, так как внутри этих городов

(и одновременно субъектов Федерации) существуют внутригородские муниципальные образования. В этой ситуации наиболее эффективной будет договорная модель управления, в которой найдется место и органам государственного управления обоих субъектов Федерации, и органам местного самоуправления внутригородских муниципальных образований.

- **Недостаточная ресурсная база муниципальных образований для финансирования совместных межмуниципальных проектов** по сбалансированному социально-экономическому развитию агломерации, жесткие ограничения в организации процесса бюджетного планирования.

Среди наиболее важных направлений совершенствования механизмов и форм поддержки развития городских агломераций выделяются следующие:

- разработка и принятие нормативно-правовых актов, вводящих в правовое поле понятие «агломерация» и устанавливающих правовую основу для активного межмуниципального сотрудничества с целью обеспечить сбалансированное развитие агломерации на взаимовыгодной основе;
- координация деятельности федеральных, региональных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления в разработке стратегических планово-прогнозных документов в части обеспечения ускоренного развития городских агломераций с целью достигнуть синергетический эффект для территории;
- выбор оптимальных моделей управления для агломераций различных видов;
- снятие ограничений и сглаживание диспропорций в развитии агломераций;
- формирование дифференцированных комплексов государственных мер по регулированию развития агломераций;
- обоснование разработки подпрограмм уже действующих государственных программ РФ в части государственной поддержки и развития агломераций.

Таким образом, в сфере совершенствования системы государственного и муниципального управления развитием городских агломераций наблюдается большая активность на региональном уровне, что позволяет надеяться на сохранение достаточно взвешенного баланса интересов между органами исполнительной власти субъектов РФ и местного самоуправления в определении стратегических приоритетов развития городских агломераций в контексте формирования трендов комплексного социально-экономического развития всей территории.

УДК 332

А. Н. Сафарян
аспирант
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: adanochka12@mail.ru

Влияние стратегии социально-экономического развития на управление городом

Аннотация. Анализируются проблемы, определяются пути оптимизации и совершенствования теории и практики муниципального управления. Стратегия социально-экономического развития рассматривается как фактор эффективного управления городом. Рассматриваются комплексный и программно-целевой подход в системе работы муниципальной власти.

Ключевые слова: социально-экономическая стратегия, управление городом, комплексный подход, программно-целевой подход, эффективность муниципального управления.

A. N. Safaryan
Post-graduate Student
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: adanochka12@mail.ru

Influence of a social economic development on city governance

Abstract. It analyzes the problems, identifies ways to optimize and improve the theory and practice of municipal management. Strategy of socio-economic development considers as a factor of effective management of the city. We consider a comprehensive and program target-oriented approach in the work of municipal authorities.

Keywords: socio-economic strategy, management of the city, complex approach, program target-oriented approach, effective of municipal government.

В настоящее время социально-экономическое развитие территории можно считать одной из важнейших стратегических составляющих муниципального управления наравне с административно-правовым регулированием, финансовой и инвестиционной политикой. Практика показывает, что разработка стратегии социально-экономического развития непосредственно взаимосвязана с составлением долгосрочного и краткосрочного планов развития территории. Разработанная стратегия очень сильно влияет на содержание главных направлений деятельности органов местного самоуправления.

Выработка правильной стратегии социально-экономического развития — это важный вопрос для города и региона. В современных социально-экономических и геополитических условиях она приобретает особую значимость, так как, опираясь на нее, местные органы управления и общественность смогут не только предпринять антикризисные меры, но и увидеть будущее своей территории в долгосрочной перспективе.

Стратегические планы становятся теоретическим обоснованием практической деятельности местных органов власти. Они широко используются

в большинстве городов в цивилизованных странах и получили распространение в ряде регионов России. Неопределенность политики Правительства России, отсутствие стратегического плана социально-экономического развития РФ, кризисные явления в экономике, а также использование устаревших методов планирования являются факторами, тормозящими планирование социально-экономических процессов в городах.

В настоящее время почти все серьезные решения в сфере управления не принимаются без учета стратегической перспективы, это говорит об огромной роли стратегического плана для города. Существует огромное количество примеров неэффективных программ развития городов. Проанализировав причины их неэффективности, можно прийти к заключению, что существует противоречие между формами реализации долгосрочных и краткосрочных управленческих решений. Очень часто действия, на первый взгляд, казавшиеся легко реализуемыми и эффективными в плане достижения тактических целей, приводили к ухудшению стратегической ситуации, например программы повышения квалификации специалистов, программы строительства недорогого жилья и даже финансовая помощь. Когда перечисленные действия реализуются как самоцель, это часто приводит к неразумному расходованию средств, но не к решению проблем на долгосрочную перспективу. Выработка стратегического плана развития необходима при принятии как текущих хозяйственных решений, так и при отборе проектов реформирования и финансирования отдельных сторон жизни муниципального образования.

Комплексный подход даст возможность полнее учесть, совместить, а следовательно, оптимально систематизировать все элементы процесса реформирования и аккумулировать необходимые ресурсы управления муниципалитета — организационные, интеллектуальные, финансово-экономические, кадровые и др. Актуальность комплексного подхода к современной модели социального проектирования в контексте стратегии реформирования и дальнейшего развития института местного самоуправления в современном обществе отмечают почти все ведущие эксперты, как теоретики, так и практики муниципального строительства современной России. Местное самоуправление считается первичным звеном системы публичной власти, которое ближе всего к народу, и от эффективности его работы, соответственно, зависит эффективность деятельности всей системы государственной власти в стране в целом.

Выбранный путь развития Российской Федерации, наблюдаемые тенденции углубляющейся муниципальной реформы, безусловно, свидетельствуют о том, что основная задача деятельности органов местного самоуправления — приоритетное решение вопросов, связанных с созданием качественной, комфортной и безопасной среды проживания местных сообществ. Успешная реализация полномочий органами местного самоуправления напрямую зависит от эффективного использования уже имеющихся и передаваемых в их распоряжение ресурсов. В соответствии с выбранными стратегическими приоритетами органы местного самоуправления призваны обеспечить комплексное развитие основных направлений муниципального хозяйства, частного сектора и в первую очередь — улучшение социальной сферы муниципальных отношений. Чтобы решить главные задачи и обозначить стратегические направления социально-экономического развития муниципальных образований, необходимо сформировать и исполнять соответствующие муниципальные планы и программы. Они должны стать основой для расходов из местных бюджетов и в целом всей экономической деятельности местных органов власти. Поэтому разработка и эффективная реализация комплексных программ социально-экономического развития муниципальных образований являются

важнейшими условиями устойчивого развития муниципальных образований. Широкое использование программно-целевых методов управления позволяет в полной мере решить задачу преемственности власти. В случае смены руководства города (отдельных руководителей того или иного структурного подразделения городской администрации) преемник будет способен оперативно, профессионально и достаточно компетентно принимать управленческие решения, направленные на эффективное достижение долгосрочных целей и решение приоритетных задач развития территории муниципального образования. Но это не значит, что недопустимы поправки в комплексной программе. При необходимости обоснованные поправки могут быть внесены как в краткосрочные, так и в среднесрочные планы. Наличие выверенных вариативных критериев для проверки и оценки эффективности полученных результатов можно считать еще одной бесспорной и значимой, на наш взгляд, ценностью принятой программы. Разработанные индикаторы позволяют оперативно, предметно и вместе с тем комплексно оценить степень достижения поставленных стратегических целей на каждом этапе реализации программы.

Давно назревшая необходимость создания органичной системы управления, основанной на долгосрочном планировании и прогнозировании, уже не вызывает споров среди практиков муниципального строительства. Именно стратегическое планирование на муниципальном уровне (от анализа текущего состояния до создания отработанной системы менеджмента качества муниципальных услуг, организации эффективного контроллинга за процессом реализации целевых программ) позволяет обеспечить последовательное и непрерывное развитие экономики и отраслей жизнеобеспечения города, эффективно управлять муниципальным образованием в интересах его населения. Применение комплексного подхода к стратегии планирования, особенно при ограниченных собственных финансовых ресурсах, позволяет муниципалитету консолидировать все имеющиеся и потенциальные ресурсы, в том числе и гражданский потенциал всего городского сообщества, как граждан, так и бизнес-сообществ города, для достижения стратегических целей.

Бесспорно, среди кардинальных демократических преобразований, которые в настоящее время проводятся в нашей стране, муниципальная реформа играет особую роль. От реформы местного самоуправления напрямую зависят результаты других реформ, направленных, прежде всего, на улучшение качества жизни российских граждан, на повышение уровня и степени ответственности власти перед обществом. Успех этой реформы очень важен для страны: в конечном счете граждане будут оценивать итоги всех кардинальных преобразований по ситуации на местах. Без реальной и действенной системы местного самоуправления не может быть построено экономически и политически сильное российское государство, опирающееся на дееспособные демократические институты гражданского общества.

Стратегическое планирование может помочь в решении такой существенной проблемы, как слабая координация работы различных исполнительных и представительных органов местного самоуправления. Это, в частности, касается долгосрочного и среднесрочного планирования, так как несогласованность и дублирование деятельности различных подразделений (например, социально-экономических, финансовых, градопланировочных) приводят к принятию неэффективных решений. Поскольку стратегический план города включает в себя описание приоритетов его развития и крупных городских проектов с их общим финансовым обоснованием и привязкой к градостроительной политике города, он представляет естественную основу для повышения координации и эффективности планирования.

Литература

1. **Воробьев Ю. Л., Доскальчук А. В.** Местное самоуправление в системе демократических институтов власти современной России: актуальные проблемы и решения // Научный поиск: парадигмы, проекции, практики: Сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. Братск; Иркутск: Иркутский гос. ун-т, 2007. С. 173–180.
2. **Гапоненко А. Л.** Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. М.: Изд-во РАГС, 2013.
3. **Серебренников С. В.** Стратегическое планирование эффективного управления муниципальным образованием // Научный поиск: парадигмы, проекции, практики: Сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. Братск; Иркутск: Иркутский гос. ун-т, 2012. С. 140–146.
4. **Федеральный** закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (2003) № 131-ФЗ // Российская газета. 2003. 8 окт.

УДК 332.122.5

Т. С. Загидуллина
старший преподаватель
кафедра «Менеджмент»
ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права»
Казань, Российская Федерация
E-mail: zagidullina@bug.ieml.ru

Агломерация — стратегическая составляющая инновационного развития экономики региона

Аннотация. Интерес к исследованию агломерационного эффекта в России проявился еще в 1960–1980-х годах. Сегодня многие ученые сходятся на том, что точками экономического роста страны должны стать крупные города и формирующиеся на их основе агломерации.

Ключевые слова: агломерация, социально-экономическое развитие региона, инновационное развитие, стратегическое управление.

T. S. Zagidullina
Senior Lecturer
Department of Management
Institute of Economics, Management and Law
Kazan, Russian Federation
E-mail: zagidullina@bug.ieml.ru

Agglomeration is a strategic component of innovative development of economy of region

Abstract. Interest in the study of agglomeration effects in Russia manifested it self in 1960–1980s, and nowadays many scholars agree that the economic growth of the country should become a large town and formed on the basis of their agglomeration.

Keywords: agglomeration, socio-economic development of the region, innovative development, strategic management.

Переход экономики на инновационный путь развития требует от регионов особого внимания к поиску и использованию внутренних резервов развития на основе имеющегося научного и интеллектуального потенциала. «Экономика знаний» предъявляет особые требования к конкурентоспособности региональной экономической системы, ставя во главу угла инновационность, высокое качество жизни, степень вовлеченности каждого муниципального образования в процесс научного и технологического развития.

Сложившееся в настоящее время административно-территориальное деление таково, что границы муниципальных образований сформированы без учета их экономического и научно-технического потенциала. В связи с этим особую, приоритетную значимость приобретает агломерирование территорий.

Сегодня агломерирование становится ключевым инструментом развития страны в целом и ее территорий в частности, который обеспечивает высокое качество жизни населения, создает комфортную среду для развития бизнеса и повышает конкурентоспособность России как единого целого, связанного с опорным каркасом расселения — транспортной, энергетической инфраструктурой и ориентированного на инновационный сценарий развития[1].

[1] **Нещадин А., Прилепин А.** Городские агломерации как инструмент динамичного социально-экономического развития регионов России // Общество и экономика. 2010.

Агломерация — территория, включающая город-ядро (или несколько таких городов) и совокупность очагов городской среды, объединенных общностью хозяйственных, социальных и инфраструктурных связей. Т. Я. Рейбан дает следующее определение: агломерация — группа населенных мест, объединенных территориальной близостью, наличием трудовых и культурно-бытовых связей, ограниченных двумя часами на передвижение, причем производственные, административные и другие связи не являются важными для выявления границ агломерации. А. Г. Гранберг определяет агломерацию как территориальное образование, интегрирующее промышленные и транспортные узлы, системы коммуникаций, города и населенные пункты.

Основное предназначение агломерации — стимулирование развития региональной экономической системы с целью обеспечить формирование центров регионального развития, сгладить дифференциацию по уровням и темпам развития между территориями, создать условия для более эффективного развития инфраструктуры.

В рамках стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года на ее территории планируется создать Казанскую, Камскую и Альметьевскую агломерации. На территории Альметьевской экономической зоны появится центр индустриального развития, включающий четыре ядра: Альметьевск, Азнакаево, Бугульму и Лениногорск. Альметьевская экономическая зона — самая маленькая экономическая зона по численности населения, но опережающая всех по уровню средней зарплаты. По экономическому потенциалу она находится на третьем месте после Казанской и Камской экономических зон.

На юго-востоке Республики Татарстан расположены 8 муниципальных районов и 5 городов республиканского значения, центром является город Альметьевск. Здесь сосредоточена восьмая часть трудовых ресурсов и четверть валового регионального продукта республики. Промышленный профиль обусловлен наличием предприятий топливной, химической, нефтехимической промышленности, машиностроения, электроэнергетики, лесной и деревообрабатывающей промышленности, производства строительных материалов. Важной сферой деятельности является сельское хозяйство, на долю черноземов приходится более 80% сельхозугодий[1].

Мировой экономический кризис, экономические санкции, введенные в отношении нашей страны, прогнозируемое, пусть и в долгосрочной перспективе, истощение природных ресурсов актуализируют необходимость развития альтернативных видов производств и инновационной экономики. Юго-восток Республики Татарстан обладает значительным потенциалом увеличения валового регионального продукта. Инновационный и инвестиционный потенциал и привлекательность территории обусловлены следующими факторами.

- Благоприятное географическое положение (7 крупных центров Приволжского федерального округа, крупный железнодорожный узел и аэропорт в Бугульме, сеть автомобильных дорог) позволяет осуществлять интеграционные экономические, социальные и политические процессы.
- Благодаря высокоразвитому промышленному и научно-техническому потенциалу, научным и высококвалифицированным рабочим кадрам есть возможность производить

[1] **Гусарова Л. В., Загидуллина Т. С.** Агломерация как инструмент стратегического управления инновационным развитием региона (на примере Альметьевской экономической зоны) // Экономика и управление: проблемы и решения. 2015. № 8. С. 10–14.

конкурентоспособную продукцию. На территории Альметьевской агломерации находятся Татарский научно-исследовательский и проектный институт нефти и Региональный научно-технологический центр Урало-Поволжья (РНТУ ОАО «ВНИИнефть»), имеется сеть учреждений среднего специального и высшего профессионального образования (технического, экономического и юридического профиля), способных обеспечить подготовку кадров для новых производств.

- На территории региона имеется много свободных, не используемых по назначению или мало используемых площадей, где могут размещаться новые объекты промышленности и других отраслей экономики, имеется профицит энергоресурсов (тепло- и электроэнергии), законсервированные скважины водоснабжения, земли сельскохозяйственного назначения можно перевести в земли промышленного назначения.
- Экологически чистая территория создает предпосылки для развития санаторно-курортного лечения.
- Богатейшее историческое и культурное наследие позволяет развивать индустрию туризма.
- Через территорию агломерации планируется провести федеральную трассу «Западная Европа — Северный Китай».

В рамках стратегии «Татарстан-2030» предполагается развитие следующих ключевых направлений:

- добыча и переработка нефти;
- агропромышленный комплекс (удовлетворение внутреннего спроса, экспортирование наиболее конкурентоспособных видов продукции, развитие местных брендов на основе природной чистоты);
- научно-образовательный комплекс;
- туристско-рекреационный комплекс (в Альметьевской агломерации уже имеются объекты, интересные для туристов: санаторий-профилакторий «Ян», горнолыжный комплекс, санаторий «Бакирово», есть потенциал развития агро- и этнотуризма);
- комплекс обрабатывающей промышленности;
- потенциально сильный транспортно-логистический комплекс.

Альметьевск фактически находится на старте (стоит уточнить, что имеется в виду) глобальных нефтяных потоков. Достаточно вспомнить нефтепровод «Дружба». Стратегическими вызовами являются развитие транспортной инфраструктуры, транзитного потенциала, разработка единых механизмов управления транспортными потоками Альметьевской экономической зоны. Для этого нужны новые современные терминалы (погрузка-разгрузка), складские помещения, отраслевые распределительные центры, увеличение протяженности дорог[1]. Развитие данных направлений будет способствовать социально-экономическому развитию всех муниципальных районов, входящих в агломерацию.

Таким образом, агломерация рассматривается как единое социально-экономическое, инвестиционное пространство с общей системой социального,

[1] **Гусарова Л. В., Загидуллина Т. С.** Агломерация как инструмент стратегического управления инновационным развитием региона (на примере Альметьевской экономической зоны) // Экономика и управление: проблемы и решения. 2015. № 8. С. 10–14.

транспортного и инженерного обслуживания, совершенствования природно-экологического каркаса.

Основой стратегической идеи создать Альметьевскую агломерацию является предположение, что четырехугольник, состоящий из Альметьевска, Бугульмы, Лениногорска и Азнакаево, способен стать южными воротами Татарстана. Отношения России с Азией, в частности с Китаем, становятся одним из драйверов развития. Очень выгодно находиться на дороге между Китаем и Европой и пригласить к индустриализации наших соседей именно в этом ромбе. Стратегия развития подразумевает повышение самостоятельности районов, что позволит увеличить базу для формирования бюджетов не только самих районов, но и республики в целом.

Литература

1. **Гусарова Л. В., Гусаров Д. Н.** «Бережливый город» как фактор инновационного развития муниципального образования // Экономика и управление: проблемы, решения. 2012. № 2. С. 71–77.

2. **Гусарова Л.В., Загидуллина Т. С.** Агломерация как инструмент стратегического управления инновационным развитием региона (на примере Альметьевской экономической зоны) // Экономика и управление: проблемы и решения. 2015. № 8. С. 10–14.

3. **Инновационное** и инвестиционное развитие юго-востока Республики Татарстан в условиях истощения нефтяных месторождений / Л. В.Гусарова [и др.]. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. 192 с.

4. **Кормакова Е. С., Мокичев С. В.** Агломерация — стратегическая составляющая устойчивого развития региональной экономической системы // Экономика и управление. 2011. № 8 (81). С. 99–103.

5. **Нещадин А., Прилепин А.** Городские агломерации как инструмент динамичного социально-экономического развития регионов России // Общество и экономика. 2010.

УДК 334.02

М. Н. Прокофьев
к.э.н., доцент
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mikaelprokoffiev@mail.ru

Информационные технологии как инструмент управления бюджетной системой России

Аннотация. В статье представлен анализ внедрения информационных технологий в бюджетный процесс Российской Федерации на примере федерального бюджета. В центре внимания находятся вопросы повышения качества управления государственными и муниципальными финансами через информационный ресурс «Электронный бюджет». Рассматривается участие Российской Федерации в международном рейтинге прозрачности в бюджетно-налоговой сфере (Open Budget Index), по результатам которого Россия заняла 10-е место. Развитие технологий в информационной сфере ставит перед органами государственной власти ряд вызовов и угроз. Сделаны предположения о синергетическом эффекте применения информационных технологий в государственном и муниципальном управлении.

Ключевые слова: бюджетная система, государственное и муниципальное управление, информационные технологии, электронный бюджет.

M. N. Prokofiev
PhD in Economics, Associate Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mikaelprokoffiev@mail.ru

Information technology as a tool to control the budget system of Russia

Abstract. An analysis of the comparative implementation of information technology in the budgetary process of the Russian Federation is presented on an example of the federal budget. The focus is on issues of improving the quality of public and municipal finance through information resource "Electronic Budget". The place of the Russian Federation in the international ranking of transparency in the fiscal (Open Budget Index) as a result of which Russia took the 10th place. Development of technologies in the information sphere confronts state authorities several challenges and threats. It is suggested that the synergistic effect of the use of information technology in the public and municipal administration.

Keywords: budget system, state and municipal management, information technology, electronic budget.

Информационные технологии охватывают широкие области формирования, передачи, хранения и восприятия информации, и здесь следует говорить не только о компьютерных технологиях. Компьютеры вывели информационные технологии на новый качественный уровень, как когда-то телевидение, печатное дело и т.д.

Информационные технологии призваны решать сложные задачи по эффективной организации процессов управления для сокращения затрат времени,

труда и материальных ресурсов во всех сферах жизни современного общества и отраслях экономики. Информационные технологии входят как составляющая часть в сферы государственных и муниципальных услуг, управления, промышленного производства и сельского хозяйства.

Использование в обществе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) влечет за собой качественную трансформацию в экономической, социально-политической и духовной сферах общественной жизни страны. Информационно-коммуникационные технологии наметили движение человечества к новой, постиндустриальной фазе развития — информационному обществу.

Начало XXI века ознаменовалось новым этапом научно-технической революции — внедрением ИКТ во все сферы жизни и развитием глобальной компьютерной сети — Интернета. ИКТ составляют фундамент и материальную базу для перехода России к информационному обществу. Информационное развитие является основой становления информационного общества в стране.

Россия никоим образом не может остаться в стороне от процесса становления мирового информационного общества. Населению России нужно обеспечить достойную жизнь, открыв доступ к материальным и духовным благам информационной цивилизации, тогда государство получит экономическое процветание и необходимые условия для свободного развития личности в стране.

Понятие «информационное развитие» рассматривается как аналог традиционного экономического, социального, политического, технологического развития. Информационное развитие означает трансформацию всех общественных институтов и сфер человеческой деятельности под воздействием ИКТ, прогресс во всех сферах разработки, производства и внедрения ИКТ, создание политических, экономических, правовых, социальных и научно-технических условий для формирования развитой информационной среды, адекватной задачам социально-экономического развития страны, подготовку граждан, общественных институтов, бизнеса и органов государственной власти всех уровней к жизни в условиях информационного общества.

Информационная среда — окружающая человека инфраструктура, в которой создается, хранится, обрабатывается и распространяется информация и осуществляются все формы информационного взаимодействия, обеспечивающие существование и функционирование общества как единого социального организма. На уровне страны развитие информационной среды происходит неравномерно во времени и пространстве, это зависит от уровня развития страны в целом. Целенаправленная трансформация информационной среды в сетевые структуры организации жизни общества и государства есть необходимое условие социального прогресса и успешного движения к информационному обществу.

В странах, стремящихся к развитию информационного общества, разработаны и реализуются стратегии или комплексные программы информационного развития как общества в целом, так и отдельных сфер деятельности. Анализ таких стратегий и программ в странах Европейского союза, Японии, США, Индии, Бразилии, Мексики показывает, что их основной целью является достижение лидирующих позиций в экономике и социальном развитии. Отличительная особенность состоит в том, что они рассматривают все используемые сетевые технологии: электронную коммерцию, электронное правительство, электронный бизнес и т. д., не как изолированные сферы деятельности, а как интегрированную и взаимозависимую совокупность технологий, которая составляет единый фундамент перехода к информационному обществу. Во всех стратегиях отмечается ведущая роль государства в формировании национальной стратегии информационного развития, в консолидации всех

слоев общества для достижения поставленных целей информационного развития, в координации партнерской деятельности государства, бизнеса, всех общественных институтов и граждан по реализации национальной стратегии.

Для России с ее огромной территорией и низким уровнем развития информационно-коммуникационной инфраструктуры в отдаленных регионах характерно информационное неравенство центра и регионов. Его преодоление является важнейшим условием укрепления политического и экономического единства страны, ускоренного экономического и социального развития и надежного обеспечения безопасности.

Территория России — это естественный мост между Европой и Азиатско-Тихоокеанским регионом. Создание современной информационно-коммуникационной инфраструктуры на всей территории нашей страны, в первую очередь в Сибири и на Дальнем Востоке, направить экономический и культурный обмен между Азиатско-Тихоокеанским регионом и Европой через российскую территорию, привлечь российские и зарубежные капиталы для быстрого развития экономики этих регионов.

В современном мире остро встает вопрос о рациональном использовании ресурсов и выживании человечества на планете. Стремительное развитие информационных и коммуникационных технологий в последние десятилетия побудило большее число людей участвовать в общественной деятельности. В развитых и развивающихся странах появляются признаки информационного общества. Граждане все чаще предъявляют требования к повышению качества государственного управления.

Согласно концепции информационного общества, одним из его признаков является развитие электронного государства. Предполагается появление новых информационных систем в сфере государственного управления, построенных по принципам широкой доступности, открытости и подотчетности к гражданам.

Уделим особое внимание системам управления общественными финансами и попробуем оценить влияние успешной работы интегрированной информационной системы «Электронный бюджет» на информационное развитие Российской Федерации.

Мировой финансовый кризис, начавшийся в 2008 году, придал актуальность вопросу о повышении эффективности бюджетных расходов. Утверждена программа Правительства Российской Федерации по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года[1], где упомянуто о новых требованиях, которые предъявляются к составу и качеству информации о финансовой деятельности публично-правовых образований, а также к открытости информации о результатах их деятельности. Данные требования можно было подтвердить сведениями из индекса прозрачности госбюджета (Open Budget Index), составляемого International Budget Partnership раз в два года. В этом рейтинге стран Россия занимала 23-е место 2008 году и 22-е место в 2010, получив соответственно 58 и 60 баллов из 100 возможных.

«В целях удовлетворения указанных требований, а также повышения качества управления государственными (муниципальными) финансами необходимо развивать единую интегрированную информационную систему управления общественными финансами (электронный бюджет)»[2].

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 30.06.2010 № 1101-р (ред. от 07.12.2011) «Об утверждении Программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года» // КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_102311/.
[2] Там же.

Разработкой концепции единого портала, на котором планируется публиковать информацию о движении средств в бюджетной системе, занялось Министерство финансов РФ.В итоге была одобрена Концепция создания и развития государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет»[1]. Основу системы «Электронный бюджет» составят централизованные подсистемы ведения реестров, бюджетного планирования, управления доходами, управления долгом и финансовыми активами, управления денежными средствами, управления расходами, управления закупками, управления нефинансовыми активами, управления кадровыми ресурсами, учета и отчетности, финансового контроля, информационно-аналитического обеспечения. В рамках концепции дается описание каждой подсистемы. Например, подсистема управления закупками предназначена для ведения планов закупок, подготовки и размещения извещений на проведение торгов. В ее рамках будет обеспечена взаимосвязь плана закупок с бюджетными назначениями, информацией об актах выполненных работ, счетах (счетах-фактурах) и платежах, информационное взаимодействие с данными подсистем учета и отчетности, управления нефинансовыми активами, а также интеграция с официальным сайтом РФ в Интернете для размещения информации о размещении заказов.

Создание и развитие системы «Электронный бюджет» предлагается реализовать в два этапа: разработка и внедрение первой очереди системы «Электронный бюджет» (2011–2012 годы) и развитие системы «Электронный бюджет» (2013–2015 годы).

По итогам создания и развития системы «Электронный бюджет» будет предоставлено прикладное программное обеспечение, позволяющее решать следующие основные задачи:

- обеспечение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности публично-правовых образований и организаций сектора государственного управления;
- осуществление юридически значимого документооборота в электронном виде;
- сокращение времени обработки финансовой и управленческой документации и формирования отчетности.

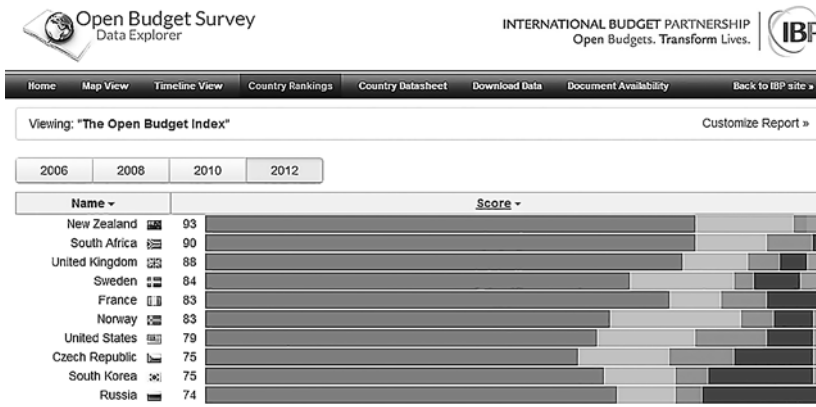
Нормативная, статистическая и аналитическая информация в сфере управления общественными финансами будет доступна каждому. Все работы по созданию системы планируется завершить к 2016 году.

Экономического эффекта от внедрения планируется достигать за счет повышения операционной эффективности деятельности в сфере управления государственными финансами, в частности за счет получения преимуществ при электронном обмене между организациями, улучшения качества информации, гармонизации и автоматизации отдельных учетных процедур, сокращения численности учетных работников и расходов на хранение, обработку бумажных первичных документов. Кроме того, внедрение «Электронного бюджета» позволит уменьшить общую стоимость владения государственными информационными ресурсами в сфере управления общественными финансами.

Для общей оценки эффективности реализации «Электронного бюджета» используется сбалансированная система показателей, включающая оценку как материального, так и нематериального эффекта, последний понимается

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 20.07.2011 № 1275-р (ред. от 30.06.2015) «О Концепции создания и развития государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами "Электронный бюджет"» // КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_117479/.

как репутационные выигрыши. Например, Россия может подняться в международном рейтинге прозрачности в бюджетно-налоговой сфере (Open Budget Index). В последнем рейтинге 2012 года Россия поднялась на десятое место *(см. рисунок)*.



Международный рейтинг прозрачности в бюджетно-налоговой сфере

Реализация проекта «Электронный бюджет» приведет в первую очередь к информационному развитию Российской Федерации и в дальнейшем положительно скажется на экономике государства за счет рационального и эффективного использования бюджетных средств. Их вложение в новые инновационные проекты станет очевидным для большего числа граждан.

В стратегической перспективе информационная сфера ставит новые вопросы перед органами государственной власти и местного самоуправления:

- развитие правовых основ сетевого общества, где можно работать и зарабатывать электронные деньги, покупать на них услуги и товары;
- развитие компьютерных технологий, которое приведет к распространению программ-шпионов и программ слежения.

Все вышесказанное ставит перед нами проблему эффективного и рационального управления процессом внедрения информационных технологий.

Обществу и государству становится очевидно следующее:

- исчезают, быстрее чем обычно, некоторые профессии (финансисты, бухгалтеры, государственные служащие), благодаря развитию казначейских технологий, аутсорсинга и компьютерных программ (например, 1С) появляются новые специальности, требующие знаний и умений в информационных технологиях;
- активно расширяется сеть электронных терминалов вместо филиалов коммерческих банков;
- разрастается сеть электронных камер на улицах городов вместо полицейских;
- появляются новые многофункциональные центры, которые позволяют в режиме «одного окна» получить более 200 различных видов государственных и муниципальных услуг.

По предположениям известного ученого, футуролога, специалиста в области социального прогнозирования и глобалистики И. В. Бестужева-Лады, сейчас реализуется первый этап внедрения информационных технологий в жизнь современного человека в развитых странах мира. Таких этапов будет четыре, и на каждом из них использование информационных технологий будет более интенсивным, чем на предыдущем. Остановить развитие этих технологий невозможно. Можно только отстать по скорости их внедрения и тем самым потерять преимущества в этой сфере, которая уже сейчас влияет на интенсивность труда, производительность, результативность и в конечном счете на рентабельность товаров, работ, услуг.

Перед современными специалистами сегодня стоит более насущная проблема — создание «квантового» компьютера. Данная технология полностью перевернет наши представления о возможностях и границах использования информационных технологий, перед которыми не устоит ни одна из современных систем информационной защиты. Разумное и своевременное использование информационных технологий во всех сферах экономики, в частности в системе государственного и муниципального управления, даст нашей стране большие преимущества на долгую перспективу. И если Россия сможет быстро перестроиться, то сделает мощный качественный рывок во многих сферах экономики и получит синергетический эффект от повышения производительности, повышения эффективности деятельности органов власти, исчезновения бумажных отчетов и справок, повышения информационного обмена между учреждениями и гражданами, снижения стоимости услуг на связь и коммуникации, что приведет к высокой мобильности населения. Итогом такого развития будет массовый спрос со стороны работодателей на специалистов, владеющих элементами бизнес-информатики.

Литература

1. **Ермилов В. Г.** Об императивах Болонской декларации//Социология образования. 2011. №3. С. 48–61.

2. **Прокофьев М. Н., Омаров Ш. М., Мусавузов Р. Р.** и др. Предпосылки формирования Евразийской геоэкономической зоны // Экономика и предпринимательство. 2014. № 7 (48). С. 322–325.

3. **Распоряжение** Правительства РФ от 30.06.2010 № 1101-р (ред. от 07.12.2011) «Об утверждении Программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года» // КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_102311/.

4. **Распоряжение** Правительства РФ от 20.07.2011 № 1275-р (ред. от 30.06.2015) «О Концепции создания и развития государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами “Электронный бюджет”» // КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_117479/.

5. **Федорова И. Ю., Прокофьев М. Н., Калашникова О. В.** Эффективность распределения бюджетных средств в сфере государственных закупок// МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6.№ 2 (22). С. 30–35.

УДК 352.075.2

Н. Н. Мусинова
к.э.н., доцент
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 65651951@mail.ru

Анализ моделей организации муниципальной власти в крупнейших российских городах

Аннотация. Анализируются модели организации муниципальной власти в городах-миллионниках, установленные федеральным законодательством для муниципальных образований в Российской Федерации, выявляются их достоинства, недостатки и тенденции использования.

Ключевые слова: город-миллионник, модель организации муниципальной власти.

N. N. Musinova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 65651951@mail.ru

Analysis of the models municipal authorities in major Russian cities

Abstract. It analyzes the model of organization of municipal authorities in the cities established by federal law for municipalities in the Russian Federation, they identify their strengths, weaknesses and trends of use.

Keywords: megacity, the model organization of municipal power.

По данным Росстата, 74% населения Российской Федерации проживает в городах. В последние годы наметилась тенденция к увеличению численности крупных и крупнейших городов. В настоящее время в России насчитывается 15 городов с численностью населения более 1 млн чел., в том числе два города федерального значения — Москва и Санкт-Петербург.

Города-миллионники представляют собой сложную социально-экономическую систему, характеризующуюся целым рядом особенностей. Как правило, они являются индустриальными центрами, имеют огромный научный потенциал, развитую систему учреждений образования, здравоохранения, культуры. В то же время города-миллионники представляют собой мощную техническую систему со всеми ее технологическими и материально-экономическими проблемами. Но самое главное в том, что там живут миллионы людей. Повышение качества их жизни — цель управления городом. И от того, насколько эффективно выстроена система управления крупнейшим городом, в немалой степени зависит его функционирование как единой социально-экономической системы. Особую важность приобретает организационный механизм осуществления муниципального управления такими городами, а значит, анализ и выбор моделей организации муниципальной власти, под которой понимается исторически сложившаяся внутренняя структура управления местным сообществом.

В настоящее время одиннадцать крупнейших городов имеют статус городского округа, а Челябинск и Самара наделены статусом городских округов с внутригородским делением. Эти города перешли на двухуровневую модель муниципального управления. В городах федерального значения образованы внутригородские муниципальные образования.

Как известно, модели организации муниципальной власти строятся на основе сочетания трех основных элементов: представительного органа, местной администрации и высшего должностного лица. Мировой опыт знает множество моделей организации муниципальной власти с различными схемами формирования органов местного самоуправления и разграничения полномочий между ними. Однако возможность их использования в России ограничивается положениями федерального закона. В любых муниципальных образованиях на территории России, в том числе в городах, могли использоваться такие модели, как «мэр – совет» и «совет – мэр» с главой муниципального образования, возглавляющим одновременно и представительный орган, и местную администрацию[1]. Действующий федеральный закон[2] разрешает использование этих моделей только в муниципальных образованиях со статусом сельского поселения, внутригородского муниципального образования города федерального значения, где в соответствии с уставом данного муниципального образования предусмотрено формирование исполнительно-распорядительного органа, возглавляемого главой муниципального образования, исполняющим полномочия председателя представительного органа муниципального образования.

Попутно следует отметить, что для внутригородских районов в крупнейших городах с двухуровневой моделью организации местного самоуправления федеральным законом не предусмотрено формирование местной администрации, возглавляемой главой внутригородского района, исполняющим полномочия председателя представительного органа внутригородского района. Такой подход федерального законодателя представляется нелогичным.

С учетом внесенных поправок по состоянию на конец 2015 года федеральный закон[3] предусматривает возможность использования в крупнейших городах пяти вариантов построения моделей организации муниципальной власти.

Первый вариант. Глава города избирается населением на муниципальных выборах и возглавляет городскую администрацию. Глава города, являющийся главой городской администрации, имеет право отклонить нормативный правовой акт, принятый представительным органом с мотивированным обоснованием отклонения либо с предложениями о внесении в него изменений и дополнений. Работу представительного органа организует председатель, избираемый из числа депутатов.

Второй вариант. Глава города избирается населением на муниципальных выборах, входит в состав представительного органа с правом решающего голоса и исполняет полномочия председателя. Руководство городской администрацией возлагается на профессионального специалиста (сити-менеджера), которого назначают на должность по контракту, заключаемому по результатам конкурса.

Третий вариант. Глава города избирается из состава депутатов представительного органа и исполняет полномочия его председателя с правом

[1] **Федеральный** закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7642/.

[2] **Федеральный** закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (действующая редакция, 2016)// КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/.

[3] Там же.

решающего голоса. Полномочия депутата представительного органа городского округа, избранного главой города, прекращаются. Городскую администрацию возглавляет профессиональный управляющий, назначаемый по контракту аналогично второму варианту.

Четвертый вариант. Главу города избирает представительный орган из своего состава. Глава возглавляет городскую администрацию. Полномочия депутата представительного органа городского округа, избранного главой города, прекращаются. Работу представительного органа организует председатель, избираемый из числа депутатов.

Пятый вариант. Из числа кандидатов, представленных конкурсной комиссией по результатам конкурса, представительный орган избирает главу города, который возглавляет городскую администрацию. Работу представительного органа организует председатель, избираемый из числа депутатов.

Главное различие между вариантами заключается в статусе главы городской администрации: является ли он выборным или назначенным главой города или принятым на работу по контракту муниципальным служащим.

В первом и втором вариантах глава города избирается населением, в третьем и четвертом вариантах — представительным органом из числа депутатов, а в пятом варианте назначается представительным органом из числа кандидатов, отобранных конкурсной комиссией.

В первом, четвертом и пятом вариантах глава города возглавляет городскую администрацию, а во втором и третьем вариантах — представительный орган.

Глава городской администрации может быть избранным населением (первый вариант), представительным органом (четвертый вариант) или быть назначенным представительным органом (пятый вариант) или муниципальным служащим (второй и третий варианты).

Заметим, что в период предыдущего созыва (2010) глава городского округа во всех крупнейших городах, за исключением Казани, Уфы, Самары, Перми, избирался на муниципальных выборах. К 2015 году городские округа: Екатеринбург, Нижний Новгород, Челябинск, Ростов-на-Дону, Волгоград отказались от данной модели, а Самара перешла на прямые выборы главы городского округа. Теперь девять городов используют модель назначения главы администрации по конкурсу и лишь четыре города избирают главу на муниципальных выборах.

Достоинства и недостатки рассмотренных выше моделей организации муниципальной власти в крупнейших городах представлены в *таблице*. Главным фактором, влияющим на определение кандидатуры главы городской администрации (второй и третий варианты) или главы города (пятый вариант), является состав конкурсной комиссии. До 2014 года для городских округов две трети комиссии составляли члены, назначенные представительным органом, одну треть — члены, назначенные законодательным (представительным) органом субъекта РФ по представлению высшего должностного лица субъекта РФ.

Достоинства и недостатки вариантов статуса главы городской администрации

Достоинства и недостатки	Вариант				
	1	2	3	4	5
Достоинства					
Обладание необходимым объемом полномочий	+			+/-	
Совмещение подписания важнейших муниципальных правовых актов и ответственности за их исполнение	+			+	+
Защищенность (как выборного лица) от смещения с должности по малозначительному поводу	+				

Достоинства и недостатки вариантов статуса главы городской администрации
(продолжение)

Достоинства и недостатки	Вариант				
	1	2	3	4	5
Возможность четкого разделения политических и хозяйственных функций в муниципальном образовании		+	+		+
Политическая беспристрастность и независимость, отсутствие склонности к популизму		+	+		+
Возможность выбора специалиста, отвечающего квалификационным требованиям		+	+		+
Установление в контракте четких критериев оценки работы и условий досрочного расторжения контракта		+	+		+
Недостатки					
Нет гарантии избрания достаточно компетентного человека, закон не устанавливает квалификационных требований	+			+	
Зависимость от политической или хозяйственной элиты, приведшей его к власти на выборах	+			+/-	
Возможность приносить хозяйственные решения в жертву политическим требованиям, особенно перед выборами	+			+/-	
Конфликты с главой муниципального образования, сложность разрешения конфликтов с представительным органом	+	+	+		
Сложность досрочного отрешения от должности не оправдавшего себя человека	+				
Сложность составления условий контракта, обеспечивающих, с одной стороны, необходимую степень самостоятельности в реализации возложенных на него задач и, с другой стороны, подчинение политической воле представительного органа		+	+		+
Отсутствие четкого разделения политических и хозяйственных функций в муниципальном образовании	+			+/-	
Участие в конкурсной комиссии 1/2 членов от субъекта РФ (для городских округов, городских округов с внутригородским делением и внутригородских муниципальных образований городов федерального значения) и их возможное давление на решение комиссии		+	+		+

Необходимость участия представителей органов власти субъекта РФ в составе конкурсной комиссии обосновывалась значительным объемом государственных полномочий, возлагаемых на органы местного самоуправления городских округов. Однако после изменений, внесенных в 2014 году в Федеральный закон № 131-ФЗ[1], доля назначенных представительным органом членов конкурсной комиссии была снижена до 50%, а другие 50% должны теперь назначаться высшим должностным лицом субъекта РФ. Таким образом, глава городской администрации (второй и третий варианты) и глава города — глава городской администрации (пятый вариант) фактически оказываются назначенными высшим должностным лицом субъекта РФ.

Очевидно, что выбор оптимальной модели требует учета множества противоположно действующих факторов и является задачей исключительной сложности. Единой оптимальной модели (варианта) не существует. В муниципальном сообществе и в научной среде мнения по данному вопросу

[1] **Федеральный** закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (действующая редакция, 2016)// КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/.

расходятся. До 2014 года выбор модели организации муниципальной власти (варианта) в крупнейших городах полностью принадлежал представительному органу и закреплялся в уставе городского округа. В соответствии с поправками, внесенными в Федеральный закон № 131-ФЗ[1], выбор варианта стал определяться законом субъекта РФ, в соответствие с которым должен быть приведен устав городского округа. Закон не предусматривает обязательного обсуждения данного вопроса с городским сообществом и механизма учета его мнения. Многочисленные опросы, проводимые независимыми экспертами, показывают, что жители стабильно предпочитают вариант с прямыми выборами главы города, возглавляющего городскую администрацию.

Законами большинства субъектов РФ наиболее часто устанавливается система органов местного самоуправления, где главу города представительный орган избирает из своего состава. Как правило, предусмотрено назначение главы городской администрации (сити-менеджера).

В тех муниципальных образованиях, где до принятия Федерального закона № 136-ФЗ уставами муниципальных образований предусматривалась система прямых выборов, соответствующие изменения вступят в силу в течение 2015–2020 годов, после истечения сроков полномочий ранее избранных должностных лиц местного самоуправления. В настоящее время в 45% городских округов свою деятельность осуществляют главы, избранные населением и, как правило, возглавляющие городские администрации. После вступления в силу указанных изменений система прямых выборов глав муниципальных образований будет сохранена не более чем в 20% муниципальных образований.

Предусмотренная федеральным законом новация, допускающая назначение глав муниципальных образований по конкурсу, в течение первой половины 2015 года введена законами ряда субъектов РФ (в Красноярском крае, Липецкой, Новосибирской, Омской, Оренбургской, Самарской, Тюменской областях и Еврейской автономной области для всех или большинства муниципальных образований, в ряде других субъектов РФ — выборочно).

Несомненно, что перечисленные выше изменения, внесенные в законодательство, существенно снижают уровень автономии местного самоуправления в системе органов публичной власти и заменяют основную ответственность главных должностных лиц местного самоуправления перед населением и перед представительным органом на ответственность перед органами государственной власти субъектов РФ.

[1] **Федеральный** закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (действующая редакция, 2016)// КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/.

Управление человеческими ресурсами

УДК 331

Е. З. Карпенко
к.э.н., доцент кафедры
«Экономика труда и управление персоналом»
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Elena-2167@mail.ru

Качество человеческого капитала: зависимость от занятости студентов

Аннотация. Обозначена проблема влияния занятости студентов вузов на качество человеческого капитала. Представлены результаты исследования занятости студентов московских вузов. Выявлены причины, побуждающие студентов совмещать учебу с работой.

Ключевые слова: вторичная занятость, вуз, причина, сверхзанятость, студент, человеческий капитал.

E. Z. Karpenko
PhD of Economics, Associate Professor
Department of Labor Economics and Human Resources,
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: Elena-2167@mail.ru

Quality of human capital: dependence on the employment of students

Abstract. The problem of the impact of the employment of university students on the quality of human capital is indicated. The results of research of employment of students of Moscow universities are showed. The reasons that encourage students to combine study with work are indentified.

Keywords: secondary employment, university, cause, overemployment, student, human capital.

В экономической науке качество чаще всего рассматривается как «совокупность свойств, признаков продукции, товаров, услуг, работ, труда, обусловливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям»[1].

Качество человеческого капитала — категория сложная и на сегодняшний день не имеющая однозначного толкования. В наиболее общем виде качество человеческого капитала можно представить как совокупность врожденных и приобретенных свойств с их характеристиками, приносящих обладателю доход в какой-либо форме. В значительной степени эти свойства формируются и развиваются в процессе профессионального образования[2]. За последние десятилетия отечественная система образования существенно трансформировалась. Россия вступила в Болонский процесс и перешла к новой модели высшего образования. Наиболее массовым стал уровень бакалавриата. Увеличение количества изучаемых дисциплин, уменьшение нормативов времени на освоение каждого предмета, сокращение лекционных и семинарских занятий, увеличение объемов самостоятельной работы повысили требования

[1] **Экономический** словарь. /Под ред. А. И. Архипова. М.: Проспект, 2006. С. 174.
[2] **Петросянц Д. В.** Человеческий капитал как основа формирования среды генерирования знаний // Региональные проблемы преобразования экономики. 2009. № 1. С. 46–48.

к аудиторной и внеаудиторной работе студентов. В связи с этим актуализировалась проблема занятости студенческой молодежи, характерная сегодня и для большинства европейских стран[1].

Мы рассматриваем два вида занятости студентов:

- вторичная занятость — оплачиваемая трудовая деятельность, осуществляемая в свободное от учебы время и регулируемая нормами трудового права[2]; студент очной формы обучения относится к занятым гражданам[3], а значит, время вторичной занятости не может превышать 4 ч в день;
- сверхзанятость — работа за пределами времени, допустимого нормами трудового законодательства для вторичной занятости (более чем на полторы ставки); по некоторым оценкам[4], около 6% работающих студентов заняты полный рабочий день.

С целью исследовать влияние занятости студентов вузов на формирование человеческого капитала мы провели социологическое исследование методом анкетирования. В исследовании приняли участие студенты Российского государственного торгово-экономического университета, Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова и Национального исследовательского института «Высшая школа экономики». Анализ полученных результатов позволил сделать следующие выводы:

- большая часть студентов хотела бы совмещать учебу с работой;
- количество работающих студентов первого курса незначительно;
- более половины студентов старших курсов Российского государственного торгово-экономического университета и Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова работают;
- среди студентов-старшекурсников Национального исследовательского института «Высшая школа экономики» работают не более 10%;
- работающие студенты чаще пропускают аудиторные занятия;
- время, отводимое учебными планами на самостоятельную работу, большинство студентов воспринимают как свободное от учебы время.

Среди основных причин, побуждающих студентов совмещать учебу с работой, мы выделяем:

- ***Отношение к учебе как к возможности приобрести желаемый социальный статус, определяющим признаком которого является наличие формального образования определенного уровня.*** Студентов интересует не овладение конкретной профессией или специальностью, а получение документа, подтверждающего наличие образования того или иного уровня. Они заранее готовы к работе, не связанной с приобретаемой

[1] **Апокин А., Юдкевич М.** Анализ студенческой занятости в контексте российского рынка труда // Вопросы экономики. 2008. №6. С. 98.

[2] **Трудовой** кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 июля 2015 года: с комментариями к последним изменениям / [Сост. А. А. Кельцева, С. Е. Прыгунов]. М.: Эксмо, 2015. 446 с. Ст. 92, 146, 282, 284.

[3] **Федеральный** закон от 19 апреля 1991 г. 1032-1 «О занятости населения» (первая редакция) // Ведомости Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного совета РСФСР. М.: Юрид. литература, 1991. № 18. Ст. 565. С. 23.

[4] **Голубев И. А.** Вторичная занятость студентов вузов Поволжья // Образование и наука в современных условиях. 2015. № 3. С. 188; **Апокин А., Юдкевич М.** Анализ студенческой занятости в контексте российского рынка труда // Вопросы экономики. 2008. №6. С. 105.

специальностью. Такая работа устраивает их не только во время обучения, но и после его окончания. Очевидно, что в подобной ситуации распределение усилий студента между учебой и работой происходит не в пользу учебы.

- ***Потребность в собственном заработке.*** Часто в основе этой потребности — необходимость оплачивать собственное обучение. Студенты готовы к случайной, временной работе, занятости по гражданско-правовому договору, неформальной, нерегистрируемой занятости[1]. В работе они ценят не возможность приобретения знаний и навыков в рамках получаемой специальности, а размер заработной платы. Чаще всего такие студенты заняты в сфере услуг, на рабочих местах низкого качества, не требующих специальных и профессиональных знаний. Все это способствует сбоям в процессе формирования человеческого капитала.

- ***Приобретение формального профессионального опыта (с записью в трудовой книжке) как большей гарантии успешного трудоустройства в качестве дипломированного специалиста.*** Причина называется все чаще в силу отсутствия механизма, гарантирующего выпускникам профессиональных учебных заведений возможность трудоустройства, и требования наличия опыта работы со стороны большинства работодателей. С точки зрения работодателя, важнейшей составляющей профессиональных компетенций являются практические умения и навыки, а не глубокая теоретическая подготовка. В результате студенты, инвестирующие большую часть собственного времени в работу, а не в образование, оказываются в выигрышном положении на рынке труда в сравнении со студентами, занятыми исключительно учебой[2].

Решение проблемы занятости учащейся молодежи во многом будет способствовать достижению целей формирования человеческого капитала нового качества, соответствующего потребностям развития страны по инновационному пути.

[1] **Бобков В. Н., Бобков Н. В., Акимов А. А. и др.** Прекаризация занятости и регулирование социально-трудовых отношений в России // Неустойчивость занятости (прекаризация): особенное и общее с учетом интеграционных усилий государства и общества / Под ред. В. Н. Бобкова. М.: ИД «Магистр-Пресс», 2015. 448 с. С. 13; **Разумова Т. О.** Молодежь на рынке труда РФ: преимущества и риски в условиях прекаризации // Неустойчивость занятости (прекаризация): особенное и общее с учетом интеграционных усилий государства и общества / Под. ред. В. Н. Бобкова. М.: ИД «Магистр-Пресс», 2015. 448 с. С. 316.

[2] **Карпенко Е. З.** Сверхзанятость учащейся молодежи как фактор снижения качества человеческого капитала // Региональные проблемы преобразования экономики. 2015. № 8. С. 53–56.

УДК 378.14

И. А. Иванова
к.э.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: IAIvanova@fa.ru

А. О. Субочева
к.э.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: AOSubocheva@fa.ru

Потенциал профессионального клуба как стратегический ресурс выпускающей кафедры в повышении профессионализации учебного процесса

Аннотация. Обоснована актуальность создания профессионального клуба на базе выпускающей кафедры образовательной организации высшего образования. Представлены аргументы, позволяющие отследить значимость повышения профессионализации учебного процесса посредством создания профессионального сообщества, способствующего формированию профессиональных компетенций обучающихся. Сделаны выводы о том, что работа профессионального клуба способствует формированию интеграционного пространства, объединяющего теоретические разработки и практические технологии, направленные на совершенствование процессов управления персоналом и подготовку компетентных работников современной кадровой индустрии.

Ключевые слова: выпускающая кафедра, высшее образование, обучение, профессиональный клуб, студент, учебный процесс, управление персоналом, HR.

I. A. Ivanova
PhD of Economics, Associate Professor
Department of Personnel Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: IAIvanova@fa.ru

A. O. Subocheva
PhD of Economics, Associate Professor
Department of Personnel Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: AOSubocheva@fa.ru

The potential of a professional club as a strategic resource of an issuing department in enhancing the professionalization of the educational process

Abstract. The topicality of creating professional club based on the producing department of high school educational organization is substantiated. The arguments, allowed to trace the importance of increasing the professionalization

of the educational process through the creation of the professional community, contributing to the formation of professional competencies of students, have been provided. The conclusions, that the work of a professional club promoting the formation of the integration space, combining theoretical developments and practical technologies to improve HR processes and training of competent staff personnel of modern industry, have been made.

Keywords: producing department, high school education, education, professional club, student, education process, personal management, HR.

Система подготовки бакалавра в образовательной организации высшего образования должна полностью отвечать требованиям, которые предъявляет рынок труда. От выпускника требуется профессиональная мобильность, то есть быстрая социально-психологическая и информационная адаптация к новым условиям, информационному потоку, который постоянно растет и в котором ему необходимо ориентироваться. Одной из основных задач подготовки бакалавров в высшей образовательной организации является не только и не столько передача будущим специалистам фундаментальных знаний, сколько развитие их способностей вести поиск, самостоятельно приобретать новые знания[1]. Обучение умению учиться происходит только в практической деятельности. Следовательно, одной из задач выпускающей кафедры образовательной организации высшего образования является создание необходимых условий для обогащения знаний студентов профессиональным опытом; формирования самостоятельной творческой личности, сознательно стремящейся к профессиональному самосовершенствованию, видящей смысл и общественную значимость результативности своей деятельности. На наш взгляд, этого можно добиться введением в учебный процесс большего количества практических занятий для решения профессиональных задач.

Учебный план подготовки будущих менеджеров по персоналу имеет своей целью формирование деловых качеств, выработку глобального видения своих функций в системе управления персоналом, формирование и развитие организаторских и коммуникативных способностей, умения найти выход из конфликтной ситуации, стимулирование творческого мышления, овладение методами контроля за качеством разработки и реализации принимаемых решений[2]. При формировании образовательной модели по направлению подготовки бакалавров «Управление персоналом» учитывалось, что для выработки перечисленных компетенций пополнение знаний, развитие умений и навыков, полученных в процессе обучения по соответствующей дисциплине, должны происходить в процессе совместной работы в научном студенческом кружке, проблемной научной группе, а также профессиональном клубе, созданных на базе выпускающей кафедры. Данные виды научной деятельности студентов и профессионалов должны встраиваться в учебный процесс, что обеспечит не только возможность совершенствовать и более полно раскрывать способности студентов, но и создать предпосылки для продолжения образования в магистратуре и аспирантуре.

[1] **Булат Р. Е., Соболь О. В.** О подготовке руководителей к управлению персоналом в экстремальных условиях // Кадровик. 2015. № 4. С. 70–74.
[2] **Пуляева В. Н.** Модель компетенций менеджера в клиентоориентированной экономике // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. № 2 (17). С. 24–30.

Будущий бакалавр по управлению персоналом должен быть подготовлен для работы в службе управления персоналом организации. Его деятельность связана в основном с межличностными отношениями и взаимодействием работников в организации: мотивацией, подбором, обучением и аттестацией персонала, управлением карьерным ростом персонала, обеспечением безопасности труда, управлением конфликтами, созданием и поддержанием организационной культуры, умением анализировать и прогнозировать поведение работников и т. д.[1]

В условиях актуализации интеграции теории и практики, возрастающих требований рынка труда к профессиональным компетенциям современных работников, повышенной мобильности последних, особенно в молодежной среде, становление и развитие профессиональных сообществ — явление своевременное, требующее к себе пристального внимания со стороны как образовательной организации, так и компаний в различных сферах деятельности.

Главной целью клубного движения является профессиональное общение коллег и единомышленников в объединяющей их сфере деятельности, позволяющее постоянно обмениваться знаниями, идеями, информационными нововведениями, обеспечивающее расширение кругозора и способствующее росту личностных и профессиональных компетенций. На практике профессиональные клубы создаются преимущественно на неформальной основе, участие в их работе обусловлено личной заинтересованностью в расширении коммуникационного пространства. Взаимодействие членов клуба на подобных информационно-коммуникационных площадках позволяет устанавливать и поддерживать деловые контакты, способствует созданию доверительной и комфортной психологической среды, где раскрывается потенциал всех участников и создаются возможности для профессионального роста.

Сегодня профессиональные клубы созданы во многих городах России, их успешному функционированию, безусловно, способствует непосредственная заинтересованность участников в обмене опытом, знаниями, установлении новых и расширении имеющихся деловых контактов. Например, одним из крупнейших профессиональных сообществ является «ВКК — Национальный союз кадровиков», объединяющий десятки тысяч участников — профессионалов в области кадрового менеджмента, разделяющих идеи союза и участвующих в реализации его целей и задач. В состав участников входят директора HR-департаментов крупных компаний Москвы, профессиональные HR-менеджеры и специалисты кадровых служб, практикующие бизнес-тренеры, представители кадрового консалтинга, специализирующиеся в управлении персоналом, а также практикующие юристы —специалисты по трудовому законодательству. Показателен опыт HR-клуба «Как делать» (Санкт-Петербург), объединяющего специалистов и профессионалов в области управления персоналом. Данное профессиональное сообщество создано для взаимодействия, обмена опытом, профессионального роста в сфере HR.

[1] **Рязанцева М. В., Субочева А. О.** Исследование роли учебной практики как активного метода профессионального самоопределения // Современные научные исследования и инновации. М.: ООО «Международный научно-инновационный центр». 2014. № 10. С. 189–193; **Рязанцева М. В., Субочева А. О.** Методологические основы формирования модели подготовки специалиста по управлению персоналом // Инновационное развитие национальной экономики / **О. А. Строева** и др. [под общ. ред. О. А. Строевой]. Орел: ООО «Научное обозрение», 2015. С. 149–166.

В виртуальном информационном пространстве описывается опыт многих подобных клубов, объединяющих единомышленников из различных организаций, представителей разных городов и сфер деятельности:

- «Клуб HR-менеджеров» (Барнаул), который способствует распространению в крае передового опыта, развитию и внедрению лучших стандартов в области управления персоналом;
- «Клуб бизнес-тренеров и HR-менеджеров» (Владивосток), который стремится обеспечить качественный уровень профессионального общения в области персонал-технологий в регионе;
- «Кадровый клуб» (Волгоград), «Кадровый клуб "ТОП-менеджер"» и «Клуб менеджеров по персоналу школы менеджеров "Рост"» (Ижевск), «Клуб менеджеров по персоналу» (Казань) и многие другие.

Профессиональный HR-клуб «Диалог» на базе кафедры «Управление персоналом и психология» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» организован как постоянно действующая площадка с целью организовать взаимодействие представителей образовательной организации высшего образования и практикующих специалистов в сфере управления персоналом для проведения тематических встреч и профессиональных мероприятий в формате мастер-классов, круглых столов, дискуссий, конференций, это новый проект и опыт в работе объединенной кафедры университета.

Следует подчеркнуть, что организация научно-исследовательской и учебно-методической работы кафедры выстраивается в соответствии с актуальными тенденциями рынка труда, который особенно заинтересован в компетентном персонале кадровой сферы. По нашему мнению, подобный HR-клуб способен выступить связующим звеном в последовательной и системной подготовке компетентных профессионалов: посредством общения выявляются современные тренды развития данной сферы деятельности, приобретаются новые знания, происходит знакомство с ведущими специалистами-практиками, устанавливаются деловые контакты для прохождения студентами практики во время учебы, последующего трудоустройства и стажировок выпускников кафедры — все перечисленное позволяет сконцентрировать усилия и ресурсы по подготовке менеджеров высокой квалификации и определяет их новую роль в эффективном решении кадровых вопросов организаций[1]. Общение единомышленников в профессиональной среде клуба позволяет отработать навыки публичного взаимодействия путем самостоятельных высказываний личного мнения об острых проблемах, научиться воспринимать точку зрения оппонентов, обсуждать проблемные ситуации, возникающие в текущей профессиональной деятельности, получить представление о современных практиках и технологиях работы с персоналом в организациях.

Участниками профессионального клуба являются: профессора и ведущие преподаватели кафедры, представители HR-департаментов современных компаний и организаций, в том числе бывшие выпускники кафедры «Управление персоналом», которые теперь работают по специальности, а также студенты, желающие присоединиться к профессиональному движению. Вовлеченные в

[1] **Иванова И. А.** Формирование социально-ориентированного профессионального профиля менеджера по персоналу посредством психолого-педагогических технологий обучения // Категория «социального» в современной педагогике и психологии. Матер. 3-й науч.-практ. конфер. (заочной) с междунар. участием: В 2 ч. / Отв. ред. А. Ю. Нагорнова. Ульяновск, 2015. С. 166–169.

работу профессионального клуба студенты получают первый опыт адаптации к своей будущей деятельности. Комфортная неформальная атмосфера клуба позволяет как начинающим, так и ведущим специалистам погрузиться в «идейное» пространство, в котором формируются инновационные предложения по совершенствованию персонал-технологий, обсуждаются возможности их реализации. Потенциал профессиональных встреч и общения в дальнейшем находит отражение в тематике научных исследований кафедры, содержании научных и методических изданий кафедры, описывается на страницах совместных публикаций в профессиональных изданиях.

Целью HR-клуба является содействие профессиональному развитию его членов посредством создания условий для профессионального общения HR-специалистов. Подобная практика также способствует формированию профессионального самоопределения студентов, поддерживает идею принадлежности к значимой сфере деятельности, особенно у молодого поколения управленцев, что позволяет поддерживать их статус как востребованных специалистов на рынке труда.

Основными задачами деятельности HR-клуба являются:

- обмен опытом и развитие профессионального мастерства посредством общения и делового взаимодействия участников;
- формирование профессионального мышления и расширение круга профессиональных знаний и компетенций, позволяющих на основе делового сотрудничества нарабатывать опыт совершенствования технологий в сфере управления персоналом;
- разработка практико-ориентированных образовательных технологий и методик обучения, внедряемых в учебный процесс образовательной организации высшего образования по направлению подготовки бакалавров и магистров «Управление персоналом»;
- мониторинг тенденций развития сферы управления персоналом, позволяющий совершенствовать модели профессиональных компетенций обучающихся, осуществлять успешную практику трудоустройства выпускников и организацию практик и стажировок студентов, моделировать построение их деловой карьеры.

Профессионализация учебного процесса состоит в том, чтобы вооружить будущих специалистов инструментарием для быстрой профессиональной адаптации непосредственно в производственных условиях. Выпускник должен уметь самостоятельно приобретать знания, владеть инструментарием решения управленческих задач. Для этого учебный процесс должен быть направлен на профессиональную деятельность специалиста и иметь прикладной характер благодаря участию студентов в профессиональном клубе.

УДК 331.2

М. Е. Смирнова
к.э.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: smirno13@yandex.ru

Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала

Аннотация. В современных экономических условиях перед руководителями компаний встает задача создать такие механизмы управления, которые будут способны обеспечить максимальную эффективность бизнеса в целом. Первостепенными объектами для решения данной задачи являются отлаженные процессы и системы управления человеческими ресурсами, особенно система стимулирования и оплаты труда персонала.

Ключевые слова: мотивация труда, оплата труда, стимулирование труда, удовлетворенность трудом, управление персоналом.

M. E. Smirnova
PhD of Economics, Associate Professor
Department of Personnel Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: smirno13@yandex.ru

Performance criteria system stimulation of labor of personnel

Abstract. In the current economic circumstances, the heads of companies are faced with the task to establish control mechanisms, which will be able to maximize the efficiency of the business as a whole. The primary targets for solving this problem are well-established processes and human resources management system, especially a system of incentives and remuneration of personnel.

Keywords: labor motivation, salary, stimulation of labor, job satisfaction, personnel management.

При разработке и внедрении в компании системы стимулирования труда персонала необходимо учесть следующие требования.

Объективность и прозрачность расчетов для сотрудников. Правила расчета и распределения вознаграждения должны быть понятны и справедливы, в том числе с точки зрения мотивируемого сотрудника. Если сотруднику непонятно (или недостаточно прозрачно), от чего зависит величина получаемого дохода (в том числе из-за сложности формул, применяемых в расчетах), к достижению каких показателей ему надо стремиться и у него нет уверенности в объективности оценки результатов своего труда, эффект от мотивации будет минимальным.

При внедрении системы мотивации важно также руководствоваться принципом своевременности: вознаграждения должны начисляться и выплачиваться сразу по результатам достижения поставленных задач (без отсрочек), иначе премирование перестанет быть гарантированным дивидендом за результаты труда, станет восприниматься как элемент лотереи и не будет ориентировать сотрудников на достижение целевых показателей.

Целевые ориентиры должны быть реально достижимыми, но требовать определенных усилий сотрудников. Завышенные плановые показатели (следовательно, недостижимые бонусы) могут демотивировать персонал, кроме того, сотрудники часто склонны связывать невыполнение поставленных задач не с собственной неэффективностью, а с воздействием внешних макроэкономических факторов или неэффективным менеджментом.

Размер премии должен быть ощутимым для сотрудника, а общий компенсационный пакет (включая постоянную часть дохода сотрудника) — конкурентоспособным на рынке труда. Сотрудник готов прилагать определенные дополнительные усилия (в частности, работать сверхурочно, проявлять инициативу, брать на себя дополнительную ответственность, принимать рискованные решения и т. д.), только если ожидаемая величина премии воспринимается им как значимая, то есть соответствует его порогу материальной чувствительности (как правило, чем больше совокупный доход сотрудника, тем меньше он восприимчив к дополнительным материальным стимулам в виде переменной части).

Отсутствие верхнего предела в расчете переменной части дохода. Если система мотивации и стимулирования недостаточно хорошо разработана, сотрудник будет выкладываться ровно настолько, чтобы заработать максимальный доход и не больше[1].

Формирование структурных элементов, реализующих функцию мотивации работников, наполнение ее необходимыми задачами, проведение мониторинга с целью изучить мотивы и определить их приоритетность в соответствии с целями и задачами предприятия, его стратегией развития на определенном этапе — не что иное, как организационная сфера. Роль и место данных аспектов деятельности в повышении мотивации работников можно определить как ключевые. От того, как организован механизм управления стимулированием, будут зависеть результаты и эффективность его функционирования.

При разработке системы материального стимулирования важно учитывать следующие аспекты удовлетворенности работников системой оплаты труда:

- удовлетворенность (если ожидания работника совпадают с реальным вознаграждением за труд);
- оплата аналогичных видов деятельности в других компаниях (сопоставление работниками соотношения вклада и отдачи для себя с подобным соотношением в других организациях);
- объективная оценка трудового вклада всех сотрудников (работники не всегда правильно воспринимают уровень оплаты и систему стимулирования своих коллег);
- комплексный подход к использованию поощрительных мер (в частности, применение материального и морального стимулирования в совокупности)[2].

С позиции работодателя, стимулирование деятельности сотрудников целесообразно для мотивации определенного типа поведения работника. Чтобы стимулирование труда было эффективным и для работников, и для организации, целесообразны:

- максимально объективная оценка вклада сотрудника в деятельность компании;

[1] **Ладанов И. Д.** Практический менеджмент / Под ред. П. И. Сергеюка. М.: Ника, 2011. С. 102.
[2] **Гагаринская Г. П.** Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях / Гос. ун-т упр. Самара: Самар. Дом печати, 2012. С. 77–78.

- индивидуальный подход при выборе вида поощрения, изучение мотивационных предпочтений каждого работника;
- понимание сотрудниками, каким образом их деятельность и личный трудовой вклад оказывают влияние на эффективность работы организации в целом.

Существует разнообразные виды поощрения: материальные блага, профессиональное развитие, карьерный рост, признание в коллективе, условия труда и т.п. Соответственно, изучая и учитывая потребности каждого конкретного сотрудника, можно достигать большей заинтересованности персонала в эффективном труде.

Таким образом, систему материального стимулирования следует создавать и поддерживать не только с точки зрения организации, но и с точки зрения работников, их материальной и моральной заинтересованности.

Выделяют основные условия, оказывающие влияние на эффективность применяемой системы стимулирования труда персонала:

- соответствие между применяемой системой стимулирования труда и стратегией развития компании в целом, а также проводимой мотивационной политикой в частности;
- стабильность системы стимулирования: стимулирование должно производиться всякий раз при возникновении соответствующих оснований;
- информированность всех работников компании о системе стимулирования (условие особенно важное: если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации);
- соблюдение принципов материального стимулирования:
  * объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
  * предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
  * адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.

Безусловно, формирование системы стимулирования персонала должно быть основано на конкретной методике, разработанной индивидуально для каждого предприятия с учетом специфики деятельности.

Для оценки эффективности материального стимулирования труда необходимо:

- определить совокупную величину средств, предназначенных для этих целей в отчетный период и за предыдущие годы;
- выявить достигнутый уровень и темпы роста показателей, характеризующих конечные результаты и эффективность производства, находящихся в тесной взаимосвязи с количественными показателями материального стимулирования труда;
- выработать методологию исчисления показателей эффективности материального стимулирования труда;

- определить экономические результаты действия системы материального стимулирования труда[1]; к ним можно отнести такие показатели конечных результатов работы и эффективности производства, которые находятся во взаимосвязи и взаимозависимости одновременно со всеми источниками материального стимулирования труда: объемом продукции, балансовой прибылью, производительностью труда и др.

Уровень эффективности материального стимулирования труда можно выразить через следующие показатели:

- затраты средств материального стимулирования (МС) на 1 руб. производственной продукции (У):

$$Э = \frac{МС}{У};$$

- полученная прибыль на 1 руб. источников материального стимулирования:

$$Э = \frac{БП}{МС},$$

где БП — балансовая прибыль;

- соотношение темпов роста производительности труда (ПТ) и темпов роста среднегодовой заработной платы с учетом всех выплат из фондов поощрения (Ср.ЗП):

$$С = \frac{ПТ}{Ср.\ ЗП}.$$

Первый показатель отражает повышение эффективности материального стимулирования труда, если затраты его средств на 1 руб. продукции снижаются по сравнению с планом или с предыдущим годом. Второй показатель отражает повышение эффективности материального стимулирования в случае роста прибыли на 1 руб. средств (источников) материального стимулирования также по сравнению с планом или предыдущим годом. Третий показатель свидетельствует о повышении эффективности материального стимулирования только в результате опережающих темпов роста показателей эффективности производства по сравнению с темпами роста средней заработной платы.

Очевидно, что грамотно построенная система организации заработной платы и стимулирования труда служит основой для функционирования успешной, прибыльной, конкурентоспособной компании. Стимулирование направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

Таким образом, в настоящее время невозможно добиться успеха, игнорируя проблему оплаты труда персонала. Выполнение программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно выше. Ведь именно персонал является главным ресурсом любой компании, эффективность его работы определяет результат деятельности организации. Без создания условий для заинтересованности в работе невозможно рассчитывать на высокую отдачу со стороны работников.

[1] **Уткин Э. А.** Мотивационный менеджмент. М.: Экмос, 2011. С. 120–126.

УДК: 331.104

И. Н. Белогруд
д. филос. н., профессор
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: INBelogrud@fa.ru

Влияние учета индивидуальных характеристик работника на эффективность работы компании

Аннотация. Текучесть кадров порождает проблемы в управлении компанией. В России имеются некоторые специфичные черты, характеризующие управленческий процесс. Принятие мер по совершенствованию управления компанией с учетом индивидуальных характеристик работника может повысить эффективность ее работы.

Ключевые слова: лояльность, персонал, сотрудник, увольнение, управленческий процесс.

I.N. Belogrud
Doctor of Philosophy, Professor
Department of Personnel Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: INBelogrud@fa.ru

Influence of allowance for employees' individual characteristics on the company's performance

Abstract. Turnover creates problems in managing the company. In Russia, there are some specific features which characterize the management process. The adoption of measures to improve the management of the company, taking into account the individual characteristics of the employee can improve the effectiveness of its work.

Keywords: loyalty, staff, employee, dismissal, management process.

Текучесть кадров является не только проблемой для работодателя, но подчас и значительной психологической травмой для увольняемого работника, особенно если увольнению предшествовала конфликтная ситуация. По данным опроса Superjob, 69% работающих россиян никогда не конфликтовали с вышестоящим руководством, а 62% директоров — с подчиненными. Сотрудники чаще всего считают инициаторами рабочего конфликта своих начальников (17%), только 4% работников признались в том, что ссора произошла по их инициативе. Интересно, что и директора чаще считают инициаторами конфликта себя, а не подчиненных (14 и 11% соответственно)[1]. И, видимо, у этой статистики имеются достаточно глубокие корни.

В России имеются некоторые специфичные черты, характеризующие управленческий процесс на предприятии:

- зачастую кадровые новации принимаются на основе волевого решения руководителя, без всяких намеков на альтернативный подход;

[1] **Конфликт** с руководством в половине случаев заканчивается увольнением // Superjob.ru. URL: https://www.superjob.ru/research/articles/111832/konflikt-s-rukovodstvom-v-polovine-sluchaev-zakanchivaetsya-uvolneniem/.

- ориентация как работодателя, так и работника на преимущественно длительное сотрудничество (что, отчасти, является причиной низкой мобильности рабочей силы);
- отсутствие планирования карьеры сотрудников на большинстве предприятий; успешность продвижения работника зависит от его лояльности к руководству и умению налаживать взаимоотношения;
- как правило, тенденции к уравнению при стимулировании труда, поскольку строится на коллективных результатах работы.

Естественно, что перечисленное накладывает свой отпечаток на взаимоотношения между работником и работодателем, подчас порождая проблемы и конфликты.

По различным оценкам, эффективность компаний, в которых своевременно не уделяется должного внимания «проблемным» сотрудникам и развитию лояльности в коллективе, может снижаться почти на треть[1]. Основной обобщающей характеристикой «проблемных» сотрудников является отсутствие лояльности к организации и руководству, негативное отношение к восприятию сложившихся профессиональных и личных взаимоотношений в коллективе и т.д. Можно попасть в число проблемных сотрудников, проявляя различные субъективные черты:

- нелояльность к коллективу или руководству;
- формальное отношение к распоряжениям начальства, стремление делать все по-своему;
- некорректное поведение с коллегами по работе и клиентами;
- безразличное отношение к работе;
- длительный срок работы на одном месте, отсутствие перспектив карьерного роста;
- постоянный поиск обоснований невозможности выполнить поручаемую работу и т.д.[2]

По мнению руководителей и менеджеров, опрошенных журналом «Управление персоналом», работники, которые обладают перечисленными и другими подобными недостатками, как раз и становятся проблемой для работодателей[3].

Как показал опрос, у половины конфликтовавших подчиненных последнее открытое противостояние обернулось увольнением: 38% покинули свою работу по собственному желанию, 12% — по воле работодателя. Примечательно, что ссора с начальством коллегами чаще одобряется (12%), нежели осуждается (3%). Снижение (8%) и невыплата зарплаты (7%) — гораздо более частые последствия конфликтов с руководством, чем ее повышение (4%). Замедление своего карьерного роста отметили 8% конфликтовавших с руководством сотрудников. Сумели избежать последствий конфликта 18% опрошенных[4]. Характерно, что профессиональные недостатки становятся причиной увольнения довольно редко. Чуть больше 1% работников признались, что ушли с формулировкой «несоответствие занимаемой должности», чуть менее 1% —

[1] **Горлов В.** «Проблемный» сотрудник: увольнять или ..? // Управление персоналом. 2012. № 1. URL: http://www.top-personal.ru/mastersaleissue.html?150.
[2] Там же.
[3] Там же.
[4] **Конфликт** с руководством в половине случаев заканчивается увольнением // Superjob.ru. URL: https://www.superjob.ru/research/articles/111832/konflikt-s-rukovodstvom-v-polovine-sluchaev-zakanchivaetsya-uvolneniem/.

что не прошли испытательный срок[1]. Как видно, в абсолютном большинстве случаев не столько сотрудники не устраивают работодателей, сколько работа не устраивает сотрудников.

Чаще всего сотрудники увольняются в поисках более высоких зарплат (22%). Большинство уволившихся прекрасно понимают, что найти работу с более высокой зарплатой не так уж легко[2]. В качестве причины увольнения 18% опрошенных назвали плохие условия труда (переработки, задержки зарплаты, удаленность от дома и т.д.). Также среди наиболее веских оснований ухода из компании названы проблемы с руководством (14%), отсутствие перспектив карьерного роста (12%) и потребность в профессиональном развитии вне нынешней компании (11%). Показательно, что плохие отношения в коллективе становятся причиной увольнения почти в три раза реже, чем отношения с начальством[3].

Очевидно, что для улучшения ситуации в системе управления целесообразно заблаговременное принятие мер, к числу которых относятся:

- совершенствование практики принятия кадровых решений на основе стратегического планирования;
- разработка и процедурная формализация политики в области подбора, набора и отбора персонала;
- использование объективных методик оценки работы персонала с привязкой ее результатов к методам стимулирования;
- установка формализованных принципов и политики заполнения освободившихся вакансий с возможностью персонального планирования продвижения и карьеры.

Принятие перечисленных мер может в значительной степени способствовать нормализации отношений в трудовых коллективах, а следовательно, и росту эффективности деятельности компании.

[1] **Почему** мы расстаемся с работодателями? Рейтинг причин увольнений // Rabota.ru. URL: http://pro.rabota.ru/pro/document/view/11271.
[2] **По** собственным желаниям // Служба занятости. 2014. №9. С. 49.
[3] Там же; **Белогруд И. Н.** Регулирование занятости в период кризиса /Современные аспекты экономики. 2013. №12 (196). С. 167–171.

УДК 88.4

М. С. Бережная
д. пед. н., профессор
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
профессор
кафедра психологии
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: bepsiconsult@mail.ru

Проблемы психологической адаптации персонала к условиям экономической неопределенности

Аннотация. Психологическая адаптация персонала к условиям экономической неопределенности выделена как одна из разновидностей вторичной адаптации.

Ключевые слова: вторичная адаптация, психологическая адаптация персонала.

M. S. Berezhnaya
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Department of Personnel Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Professor
Department of Psychology
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: bepsiconsult@mail.ru

Problems of psychological adaptation of the staff to the conditions of economic uncertainty

Abstract. Psychological adaptation of the personnel to the conditions of economic uncertainty is highlighted as a form of secondary adaptation.

Keywords: secondary adaptation, psychological adaptation of personnel.

Существует достаточно много исследований и практикоориентированных рекомендаций, как нужно проводить психологическую, социальную и профессиональную адаптацию персонала. Тем не менее в данных исследованиях практически не учитывается наша российская специфика и вытекающие из этого проблемы.

Существующая в большинстве российских организаций инертная социально-кадровая политика (низкая заработная плата, недостаточные социальные гарантии, отсутствие личностного и профессионального роста, система рабочих отношений, направленная не на развитие, а на самосохранение) делает проблематичной психологическую и социокультурную адаптацию в организации человека, обладающего действительно высоким профессиональным потенциалом. Для того чтобы благополучно адаптироваться в существующей рабочей среде, ему необходимо слиться с общей серой массой сотрудников, чтобы не нарушить принятую систему взаимоотношений, что, в свою очередь, приводит его к профессиональной и личностной деградации.

Если специалист попадает на работу в вышеописанную организацию, те знания, умения и навыки, которые получают в вузах будущие управленцы

и менеджеры, становятся практически бесполезными. И таких организаций в российской действительности большинство. Современные знания и умения в области управления не всегда доступны и понятны руководителям подобных учреждений. Часто слышишь в ответ: «Мы работаем по старинке». Возможно, необходимо задуматься о том, что предлагаемые знания в представленной области не адаптированы под существующий руководящий состав многих российских организаций. Пока новоиспеченный выпускник вуза и будущий управленец сможет занять ведущее место в организации, пройдет достаточно много лет, а за эти годы существующая в организации система соответственно «поработает» над его становлением.

В российских учреждениях вышеупомянутого типа практически отсутствует реальная система адаптации персонала в любом виде.

Вышеописанные организации не знакомы с понятием «антикризисное управление», что в современной экономической ситуации только усугубляет положение персонала. Сотрудники сталкиваются с последствиями личностного характера, такими, как неуверенность в завтрашнем дне, беспричинные страхи, нарушения режима сна и отдыха, приобретение вредных привычек. Это касается не только рядового персонала, но и управленцев высшего звена.

Психологическую адаптацию персонала к условиям экономической неопределенности можно выделить как одну из разновидностей вторичной адаптации, то есть адаптации старых сотрудников к новым условиям труда (приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, как правило, меняющих направление деятельности или свою основную профессиональную роль).

Если рассогласования в профессиональной системе невелики и не требуют больших усилий для их устранения, можно говорить о ситуативной адаптации, периодически неизбежно возникающей в процессе любой профессиональной деятельности. Радикальное изменение профессиональных задач и социального окружения, имеющее место при смене профессии, предприятия, условий работы получило название «вторичная адаптация».

Учреждение, работающее в ситуации экономической неопределенности (нестабильность финансирования), имеет следующие особенности:

- декларирование руководящими структурами угрозы масштабного сокращения кадрового состава;
- введение жестких организационных мер, непопулярных у сотрудников, но выгодных руководящей структуре;
- размытость критериев оценки труда сотрудников;
- закрытость информации о правах и обязанностях сотрудников;
- неполная информация об условиях труда;
- общий напряженный психологический климат в организации;
- распространение слухов;
- столкновение интересов сотрудников разных направлений и отделов;
- провокации на необдуманные действия сотрудников со стороны руководства.

Данные вопросы, если они не решены в кратчайшие сроки, вызывают недовольство сотрудников уже не на организационном, а на эмоциональном уровне, что может подорвать всю систему управления организацией и ставит под угрозу целостность и работоспособность всей организации.

В связи с поднятой темой необходимо выделить следующие существующие проблемы:

- неподготовленность управленческих и кадровых структур (нехватка специального образования и незнание существующих механизмов психологической адаптации);
- неразвитость системы мотивации персонала (сочетание внутренней и внешней мотивации);
- трудности переструктурализации кадрового потенциала;
- сложности проведения ротации и внутрипроизводственного перемещения кадров: формирования стабильного трудового коллектива, отбора лидеров из числа молодых сотрудников, обладающих талантом организатора;
- непрозрачность описания прав, должностных обязанностей, соглашений о трудовом распорядке, обеспечения условий для труда и отдыха для поддержания психологической уверенности сотрудника в стабильности своей деятельности (четкие правила-предписания, которые не меняются в зависимости от новых идей руководящих структур);
- отсутствие четких критериев оценки результатов труда сотрудников (не вызывающих разногласий у сотрудников организации), а также их непосредственной связи с системой оплаты труда;
- отсутствие анализа работы сотрудника в период адаптации: динамики профессионального развития сотрудника в процессе адаптации, выполнения индивидуального плана работ в данный период, обозначения сильных и слабых сторон работника, обсуждения того, что необходимо улучшить; необходимой помощи со стороны организации.

В описываемых случаях у системы адаптации должны быть следующие ориентиры:

- **Объективная оценка уровня квалификации и потенциала каждого работника,** что, в свою очередь, влияет на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с ротацией кадров, сохранение ключевых сотрудников организации, ответственных за наиболее важные направления деятельности организации и показывающих наиболее высокие результаты, для обеспечения стабильности и целостности организации, а также повышения уверенности сотрудников в том, что их работа будет оцениваться объективно. Данный подход повышает мотивацию сотрудников к достижению высоких результатов, развивает позитивное отношение к работе, удовлетворенность ее результатами.
- **Максимальное информирование сотрудников организации:**
  - * всестороннее информирование на рабочем месте (характеристика предприятия, кадровая политика, режим труда, перспективы роста, справочные данные и другое);
  - * предоставление подробной должностной инструкции с описанием основных видов работ;
  - * полное информирование об условиях труда.
- Понимание собственных обязанностей дает сотруднику чувство уверенности в своей деятельности и снижает уровень личностной тревоги.

- **Снижение эмоциональных реакций со стороны сотрудников организации путем повышения их уверенности в стабильности их дальнейшей деятельности.** Чем дольше сотрудники находятся в ситуации неопределенности, тем сильнее эмоциональная реакция на грядущие перемены. Необходимо снижение дискомфорта при введении новых условий труда и оплаты (индивидуальный подход к сотрудникам организации в соответствии с их эмоциональными и поведенческими реакциями, а также уровнем важности сохранения трудовых отношений с каждым конкретным сотрудником).

При оптимизации процесса адаптации следует учитывать:

- имеющиеся возможности предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т. д.);
- ограничения в развитии тех или иных способностей сотрудника, в избавлении от отрицательных привычек и т. д.;
- различия между новым и прежним местами работы сотрудника в случае ротации, особенности новых и прежних условий труда, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Кроме того, существуют факторы, влияющие на успешность адаптационных процессов:

- субъектные: возраст, пол, физиологические и психологические характеристики человека;
- средовые: условия труда, режим и характер деятельности, особенности социальной среды;
- профессионально значимые свойства (мыслительные, мнемические, сенсомоторные, коммуникативные);
- мотивация достижения успеха (в отличие от мотивации избегания неудачи).

Литература

1. **Психология** адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. 479 с. (Психология — лучшее).

УДК 159.9

Е. В. Камнева
к.пс.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ekamneva@yandex.ru

Гендерная специфика личностных особенностей служащих государственных учреждений

Аннотация. Рассматриваются личностные особенности служащих. Представлены результаты исследования психологического пола, свойств личности и доминирующих мотивов респондентов. Сделаны выводы о гендерных различиях в личностных особенностях персонала.

Ключевые слова: гендер, личностные особенности, мотивационная сфера.

E. V. Kamneva
PhD in Psychology, Associate Professor
Department of Human Resource Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ekamneva@yandex.ru

Gender specific personal characteristics of employees in government agencies

Abstract. The personal characteristics of employees are discussed. the results of studies of psychological gender, personality traits and dominating motives of the respondents are presented. The conclusions about gender differences in personal features of the staff are made.

Keywords: gender, personal characteristics, motivational sphere.

Реформирование социально-экономической и политической системы России привело к необходимости внедрения новых подходов к кадровой политике в системе государственной службы. Решение данной задачи требует всестороннего исследования взаимосвязи личностных особенностей и профессиональной деятельности сотрудника в области государственного управления. Воздействие на процессы, происходящие в трудовом коллективе, сотрудников как личности может быть эффективным, если руководитель знает о психологических особенностях персонала, состоянии межличностных взаимоотношений, уровне сформированности коллектива[1].

В число значимых личностных особенностей для акмеологического описания профессионального развития государственных служащих включают элементы «Я»-концепции, характеристики мотивационной сферы, особенности уровня развития ответственности и инициативности, саморегуляции

[1] **Анненкова Н. В., Камнева Е. В., Полевая М. В.** Актуальные вопросы профессиональной подготовки для инновационной экономики // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2012. № 2 (6). С. 106–109; **Анненкова Н. В., Камнева Е. В., Ширванов Р. А.** Психологические особенности отбора молодых специалистов // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста: Сб. науч. тр. студ., аспир. и преп. / Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации. Вып. 4. М.: Спутник+, 2014. С. 89–92; **Полевая М. В.** Модернизация системы подготовки кадров для индустрии туризма: Автореф. дис. … д-ра экон. наук. М., 2011. 47 с.; **Смирнова М. Е.** Целесообразность использования психофизиологических аспектов в управлении персоналом // Научный альманах Центрального Черноземья. 2015. № 2. С. 122–124; **Третьякова А. Н., Полевая М. В.** Психологические методы управления персоналом // Научный вестник МГИИТ. 2012. № 2 (16). С. 112–117.

и др.[1] По мнению И. А. Панарина, для госслужащих характерны высокий уровень эмоциональной и нервно-психической устойчивости, активность, способность трезво оценивать действительность, требовательность к себе, чувство долга, ответственность, добросовестность, настойчивость, общительность, социальная смелость, дипломатичность, проницательность. Их отличают высокий уровень эмоционального самоконтроля, самоуважение, забота о социальной репутации, сдержанность, недоверчивость, экстраверсия и уравновешенность, самоутверждение и доминантность[2]. В исследованиях мотивационной сферы государственных служащих отмечаются доминирующие профессиональные мотивы: хорошее отношение коллег, уважение начальника, удовлетворение от выполненной работы[3].

Говоря о социально-психологическом портрете государственного служащего, следует отметить исследование принадлежности к определенному полу. В гендерном подходе базовым положением является различение понятий «гендер» и «пол»[4]. Пол — это понятие, обозначающее те анатомо-биологические особенности человека, на основании которых индивиды определяются как женщины или мужчины. В гендерной роли обозначаются нормативные предписания и ожидания, предъявляемые соответствующей культурой к «правильному» женскому или мужскому поведению и служащие критерием оценки маскулинности / феминности человека[5].

Феминность опосредствует контакты с другими людьми, которые построены на привязанности и эмоциональной близости. Маскулинность проявляется в ориентации человека на достижение целей за пределами прямой ситуации межличностного взаимодействия. Маскулинность традиционно связана с властью[6]. Андрогиния обозначает людей, успешно сочетающих в себе традиционно женские и традиционно мужские качества. Андрогиния представляет большие возможности социальной адаптации. В исследованиях отмечается связь андрогинии с высоким самоуважением, ситуативной гибкостью, мотивацией к достижениям[7].

Во многих исследованиях личностных особенностей персонала рассматриваются только половые аспекты их различий. Обзор научной литературы показывает, что для женщин наиболее значимы взаимоотношения в коллективе, условия труда и размер оплаты; для мужчин — содержание и общественная значимость работы, ее творческий характер, разнообразие и результат труда. Мужчины более ориентированы на управление, на предпринимательство и конкуренцию, а женщины — на служение, профессиональную компетентность, стабильность, автономию и интеграцию стилей жизни[8].

Целью нашего исследования стало изучение личностных свойств феминных, андрогинных и маскулинных мужчин и женщин — служащих государственных учреждений. В исследовании применялись методика «Маскулинность — феминность» С. Бем, биографический опросник для диагностики нарушений поведения (Biographisches Inventar zur Diagnose von Verhaltenstorungen, BIV)

---

[1] **Гончаров Ю. Н.** Личностные особенности профессионального развития государственных служащих: Дис. ... канд. психол. наук. М., 1997. 183 с.

[2] **Панарин И. А.** Социально-психологические свойства личности государственных служащих как основа совершенствования кадровой работы: Дис. ... канд. психол. наук. М., 2002. 168 с.

[3] Там же.

[4] **Берн Ш.** Гендерная психология. М.: Олма-Пресс, 2004. 320 с.

[5] Там же.

[6] **Адлер А.** Понять природу человека. СПб.: Академический проект, 1997. 256 с.

[7] **Bem S. L.** Androgyny vs. The tight little lives of fluffy women and chesty men // Psychology Today. 1975. Sept. P. 59–62.

[8] **Бердыклычева Н. М.** Женщины в управлении и бизнесе // Энергия: Экономика. Техника. Экология. 2002. № 5. С. 67.

Боттшера, методика «Направленность личности» В. Смекалы и М. Кучеры, методика «Диагностика мотивационной структуры личности» В. Э. Мильмана, методика «Потребность в достижении» Ю. М. Орлова. Выборку исследования составили 80 служащих государственных учреждений.

Согласно результатам исследования, соответствие мужского пола и маскулинности выявлено у 14,5% респондентов, несоответствие мужского пола и маскулинности наблюдается у 4,5% испытуемых, соответствие женского пола и феминности отмечается у 26% респондентов, несоответствие женского пола и феминности — у 6,5% испытуемых, к андрогинному полу относятся 47,5% испытуемых. Таким образом, в выборке преобладает андрогиния.

Следует отметить, что маскулинная подгруппа достоверно отличается от феминнной (экспериментально полученный *t*-критерий Стьюдента $t_{эмп}$ = 10,07, при уровне значимости $p \leq 0{,}001$) и андрогинной ($t_{эмп}$ = 7,07, $p \leq 0{,}001$) более высоким уровнем потребности в достижениях. Настойчивость в достижении целей, неудовлетворенность достигнутым, стремление к улучшению своих результатов наиболее выражено у маскулинных респондентов.Людей с высоким уровнем потребности в достижениях отличают склонность к увлечению работой, стремление в любом случае получить удовольствие от успеха; неспособность работать плохо.

Полученные результаты согласуются с уже имеющимися гендерными исследованиями. Потребность в достижениях определяется уровнем самооценки человека. Маскулинные личности отличаются большим самоуважением, более высоким уровнем самооценки и, следовательно, более высоким уровнем потребности в достижениях.

В маскулинной подгруппе доминирует деловая направленность личности (13,63 балла), отражающая преобладание мотивов, порождаемых самой профессиональной деятельностью, увлечение процессом этой деятельности, стремление к овладению новыми знаниями, умениями и навыками. В феминнной подгруппе превалирует личностная направленность (12,77 балла), которая зачастую взаимосвязана с преобладанием мотивов собственного благополучия, стремления к личному первенству. В профессиональной деятельности феминнные респонденты, прежде всего, видят возможность удовлетворить свои притязания. У андрогинных государственных служащих незначительно доминирует коллективистская направленность (10,79 балла), их поступки определяются потребностью в общении, стремлением поддерживать отношения с коллегами.

Рассматривая мотивационную структуру личности, можно отметить, что у всех служащих наиболее представлен «общежитейский» мотивационный профиль. У маскулинных респондентов доминируют тенденции к творческой активности, поддержанию жизнеобеспечения и общественной полезности, у феминнных — к общению, общественной полезности и комфорту, у андрогинных — к комфорту, общественной полезности и поддержанию жизнеобеспечения, что вполне согласуется с гендерными характеристиками.

Анализ результатов методики BIV показал, что для феминнного персонала характерны низкая уверенность в себе, тревожность, чувствительность, проблемы социальной адаптации, для маскулинного — эмоциональная уравновешенность, неспособность к спонтанному реагированию, хорошая способность устанавливать и поддерживать контакты, отсутствие предрасположенности реагировать на стрессовые нагрузки, уверенность в себе, отсутствие робости в раскрытии себя другим, способность добиваться своего, для андрогинного — уверенность в себе, экстравертированность, хорошая социальная

адаптированность, сильно выраженная склонность к соматическим нарушениям, низкая устойчивость к стрессовым нагрузкам, психическая лабильность.

Данные линейной корреляции выявили взаимосвязь показателей гендера и мотивационной сферы государственных служащих. Получена обратно пропорциональная зависимость между психологическим полом и потребностью в достижении (коэффициент линейной корреляции Пирсона $r = -0{,}644$, $p \leq 0{,}01$). Следовательно, чем выше потребность в достижении, тем более выражена маскулинность. Выявлена связь направленности на себя и психологического пола ($r = 0{,}606$, $p \leq 0{,}01$). Чем более выражена феминность, тем выше направленность на себя, тем больше респонденты ожидают прямого вознаграждения и удовлетворения независимо от того, какую работу и с кем они выполняют, тем выше их властность, игнорирование людей, отсутствие реагирования на потребности окружающих. Выявлена обратно пропорциональная зависимость психологического пола и деловой направленности ($r = -0{,}461$, $p \leq 0{,}01$). Следовательно, чем более выражена маскулинность, тем выше интенсивность выполнения работы, решения проблем, деловое сотрудничество с коллективом в целях достижения наибольшей продуктивности, отстаивание своих интересов, стремление к аргументации точки зрения, полезной для выполнения поставленной задачи.

Отмечаются взаимосвязи психологического пола и воспитания ($r = 0{,}352$ при $p \leq 0{,}05$), социального положения ($r = 0{,}327$ при $p \leq 0{,}05$) и нейротизма ($r = 0{,}433$ при $p \leq 0{,}01$). Маскулинным испытуемым присущи эмоциональная уравновешенность, способность устанавливать и поддерживать контакты. Для них более характерны хорошее взаимодействие между родителями, позитивное отношение семьи к окружающему миру, благоприятное влияние со стороны семьи в детстве и юности.

Чем выше показатели феминности в группе госслужащих, тем лучше социальная адаптированность, тем незначительнее ситуационное напряжение в межличностном и социальном взаимодействии и в то же время отсутствие стремления устанавливать межличностные контакты.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. У всех служащих, принявших участие в исследовании, в мотивационной структуре личности наиболее выражен «общежитейский» мотивационный профиль, то есть преобладают тенденции к обеспечению комфорта и жизнеобеспечению. В маскулинной подгруппе преобладает деловая направленность, отражающая преобладание мотивов, которые порождаемы самой деятельностью; члены данной подгруппы отличаются стремлением к улучшению результатов, неудовлетворенностью достигнутым, настойчивостью в достижении своих целей. Маскулинная подгруппа характеризуется эмоциональной уравновешенностью, неспособностью к спонтанному реагированию, умением устанавливать и поддерживать контакты, уверенностью в себе, отсутствием предрасположенности реагировать на стрессовые нагрузки. В феминнной подгруппе преобладает личностная направленность, значимы мотивы собственного благополучия, стремления к личному первенству, престижу, феминнные респонденты неуверенны в себе, тревожны, эмоционально неуравновешенны.

УДК 159.9

Н. В. Анненкова
к.пс.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: n_annenkova@mail.ru

Формирование эффективной команды сотрудников с учетом их психотипов

Аннотация. Представлено исследование взаимосвязи эффективности работы в команде с особенностями психотипов ее членов, проведенное на группе слушателей, выполняющих творческое задание на курсах повышения квалификации. Его результаты подтверждают необходимость учета психотипов при формировании команд для повышения эффективности их деятельности.

Ключевые слова: психотип, эффективная командная работа, MBTI.

N. V. Annenkova
PhD in Psychology, Associate Professor
Department of Human Resource Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: n_annenkova@mail.ru

The formation of effective teams of employees with regard to their psychological types

Abstract. It presents a study of the relationship of efficiency of team work with the peculiarities of psycho its members spent on the group of students performing a creative task in courses for professional development. The results confirm the necessity of considering the psycho in the formation of teams to increase their effectiveness.

Keywords: psychological type, effective teamwork, MBTI.

Каждый менеджер, формирующий команду сотрудников, заинтересован в ее эффективной совместной работе. В управлении персоналом он должен наилучшим образом использовать различия и возможности людей, для того чтобы поощрения и наказания со стороны руководства адекватно воспринимались субъектом, на которого они были направлены. Это снимает проблему неэффективного использования отдельных сотрудников, облегчает проблему создания рабочих команд и разработки долговременных стратегических планов взаимодействия между отдельными подразделениями многофункциональных организаций.

Менеджеры формируют команды сотрудников для достижения определенных целей. В наиболее общем случае их можно разделить на четкое выполнение поставленных задач и творческую реализацию проекта[1]. Рассмотрение цели творческой реализации проекта представляет наибольший интерес

[1] **Анненкова Н. В., Камнева Е. В., Ширванов Р. А.** Психологические особенности отбора молодых специалистов // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста: Сб. науч. тр. студ., аспир. и преп. / Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации. Вып. 4. М.: Спутник+, 2014. С. 89–92; **Третьякова А. Н., Полевая М. В.** Психологические методы управления персоналом // Научный вестник МГИИТ. 2012. № 2 (16). С. 112–117.

для исследования, т.к. содержит больше возможных вариантов формирования команды сотрудников.

Основной целью данного исследования является проверка влияния психотипов членов команды на эффективность ее работы. Была выбрана методика типологии личности Майерс–Бриггс (Myers –Briggs Type Indicator, MBTI), позволяющая выявить психотипы участников исследования. В основу методики MBTI положена классификация К. Юнга[1], разделившего людей в соответствии с различиями в стилях поведения, с определенными наборами «функций», связанных с их предпочтениями в области восприятия, переработки и выражения информации, на основные архетипы. Изначально были выделены следующие функции:

- ***Экстраверсия / интроверсия.*** Экстраверты черпают энергию в общении с людьми, могут поддержать любую беседу, воспринимают информацию по мере поступления, контактны. Интроверты нуждаются в уединении для обработки информации, хотя, чисто внешне, они могут не иметь видимых проблем в общении.
- ***Здравомыслие / интуиция.*** Представители первого типа принимают решения, исходя из каждодневного практического опыта — собственного и окружающих, не склонны фантазировать. Представители второго типа полагаются на внутренний голос, предчувствия, мало соотнося их со стереотипами поведения в подобных ситуациях (поступают не «как принято», а «по наитию»).
- ***Логичность / чувствование.*** При обработке информации и принятии решений представители первого типа опираются на простую логику, объективность, действуют по четким законам и правилам; представители второго типа руководствуются этическими категориями, им присущи субъективизм и гуманность.

К. Бриггс добавила дополнительную функцию — рассудительность / импульсивность: первые планируют свои действия и стараются придерживаться выработанной стратегии; вторые сохраняют широкий спектр вариантов действий в зависимости от обстоятельств.

Методика MBTI, разработанная И. Майерс и К. Бриггс и получившая широкое распространение в 1975 году, основана на признании особенностей поведения отдельных личностей как врожденных характеристик и базируется на перечисленных выше четырех функциях. Методика позволяет установить один из четырех базовых психотипов или один из шестнадцати подтипов, выявить способы эффективной коммуникации сотрудников, получить информацию об особенностях их мотивации при принятии решений и о предпочитаемых стилях командной работы.

Четырьмя базовыми психотипами являются SJ, NT, SP и NF. Дадим краткую характеристику каждому из них[2].

Психотип SJ. Основными положительными характеристиками являются надежность, стабильность, логичность мыслей и поступков, строгая приверженность выбранным морально-этическим ценностям, стремление к сохранению традиций, умение планировать действия и следовать принятым планам. В коллективе люди с данным психотипом могут успешно выступать как в роли начальника, так и в роли подчиненного. Отрицательные качества: любят «навешивать ярлыки», они являются ярыми противниками всяких перемен

[1] **Овчинников Б. В., Павлов К. В., Владимирова И. М.** Ваш психологический тип. СПб.: Андреев и сыновья, 1994. 238 с.
[2] Там же.

и в споре всегда считают себя правыми, их сложно переубедить. Психотипу SJ наиболее подходят профессии в области бизнеса, системы обслуживания, в банковской или посреднической деятельности, в администрировании, в области медицины, в службе безопасности, менеджменте и торговле.

Психотип NT. Положительные характеристики: компетентность, знание своего дела, развитие интеллектуальных способностей, способность приспосабливаться к изменяющейся среде. Это лидер, обеспечивающий грамотное стратегическое планирование деятельности фирмы в меняющихся экономических условиях. Среди отрицательных качеств можно назвать нежелание общаться и сотрудничать с интеллектуально несостоятельными людьми, чрезмерную погруженность в работу и недостаточное внимание к чувствам окружающих. Человек с таким психотипом хорошо реализует себя в научной деятельности, но также может найти себя и в творческой профессии.

Психотип SP. Характерно стремление к свободе, понимаемой как возможность следовать своим стремлениям и импульсам. Проявляются лидерские качества, когда требуется мгновенное реагирование, присутствуют креативность мышления и творческий подход к решению проблем. В достижении успеха им могут помешать большая склонность к риску, пренебрежение прогнозированием, спонтанность действий, быстрое увлечение делом и быстрая потеря интереса к нему. Раскрыть свой потенциал психотипу SP поможет выбор творческой профессии, а также специальностей, связанных со строительством, торговлей, охраной.

Психотип NF. В команде сотрудников люди такого психотипа занимаются посредничеством. Характерен постоянный поиск смысла жизни. Данный психотип наиболее успешен в области представительства, при непосредственной работе с людьми, в рекламной деятельности. Он может занимать самые разнообразные должности — от администратора до рядового исполнителя, от генерального директора до обслуживающего персонала, а также может стать учителем, психологом, психиатром или психотерапевтом. Отмечается обостренное восприятие личных проблем окружающих, что создает нервозно-напряженную атмосферу даже в формально-деловых отношениях, а демократические принципы лидера с психотипом NF могут привести к разболтанности и необязательности остальных сотрудников фирмы.

Ключевым для нашего исследования является вопрос: какие же роли могут взять на себя психотипы в творческой команде? Психотип SJ будет четко, правильно и эффективно выполнять данные ему задания. Психотип NT займется генерированием сложных интеллектуальных идей. Присутствие психотипа SP в команде наиболее важно, т.к. именно он отвечает за творческую реализацию поставленных задач. Психотип NF возьмет на себя роль посредника, улаживающего конфликты между другими психотипами.

На основании вышеизложенного можно предположить, что состоящая из пяти человек «идеальная» команда, выполняющая творческое задание, будет иметь следующий состав: один SJ, один NT, два SP и один NF. Ее успех обеспечен присутствием всех психотипов и двумя представителями именно творческого психотипа SP.

Основная гипотеза состоит в том, что на эффективность команды сотрудников оказывает влияние то, из каких психотипов она состоит, а наивысшие результаты покажет команда, имеющая похожий либо точно такой же состав, как и команда, являющаяся, по мнению автора, идеальной для реализации целей проекта.

Для проверки гипотезы было проведено исследование с участием 20 слушателей Института сокращенных программ Финансового университета при

Правительстве Российской Федерации. Для определения их психотипа проводилось тестирование по методике MBTI (методика Майерс–Бриггс). Они выполняли творческие задания по конфликтологии в четырех группах по пять человек в каждой и могли получить максимальную оценку 15 баллов, которую выставлял преподаватель. Первая команда набрала 8 баллов, вторая — 14, а третья и четвертая команды набрали одинаковое максимальное количество баллов — 15. Рассмотрим, какие психотипы входили в каждую из команд.

Первая команда состояла из двух представителей SJ, двух представителей NT и одного представителя NF. На наш взгляд, наименьшее количество баллов (8) набрано из-за отсутствия психотипа SP, который отвечает за творческую реализацию идей и проектов. Однако не стоит считать, что данная команда вообще не способна эффективно работать, наоборот, такой набор сотрудников лучше остальных справился бы, если бы перед ним была поставлена цель четко выполнить задачи руководства, а не творческую реализацию проекта.

Во второй команде были два представителя SJ, по одному — NT, SP и NF. Она получила высокий балл — 14. Главным преимуществом является присутствие всех психотипов. Получить максимальный балл помешало превалирование психотипа SJ, а не SP.

Третья команда состояла из двух представителей SJ, одного NT и двух SP. Ключом к успеху данной команды (15 баллов) стала комбинация творческих идей представителей психотипа SP и их практического исполнения психотипами SJ.

Четвертая команда, состоявшая из одного представителя SJ, двух NT и двух SP, также набрала максимальный балл. Ее основным преимуществом является сочетание интеллектуальных идей психотипа NT и творческой реализации психотипа SP. Отсутствие психотипа NF, отвечающего за урегулирование проблем, возникающих во взаимоотношениях других психотипов, не сказалось на эффективности третьей и четвертой команд из-за короткого срока выполнения проекта: серьезные конфликты не успели возникнуть.

При увеличении количества сотрудников в команде доля каждого психотипа в ней должна меняться, например в команде из 10 человек идеальным для выполнения творческого проекта будет состав: два SJ, два NT, четыре SP и два NF. При наборе сотрудников нужно руководствоваться ролью каждого психотипа в ней. Для творческой команды главным является психотип SP, ему было отдано два места в команде из пяти человек, в команде из 10 человек ему можно отдать более четырех мест. В идеальной команде сотрудников должно быть представлено хотя бы по одному человеку каждого психотипа.

Для эффективной команды из 10 сотрудников может быть два варианта ее состава, которые включают все психотипы, но в разных количествах: два SJ, два NT, пять SP, один NF или один SJ, три NT, пять SP, один NF. Включение еще одного NT зависит от сложности поставленных задач. Психотип SJ может уступить место NT, так как психотип SJ в наименьшей степени обладает способностью творчески мыслить, ему отводится рутинная работа, но это не значит, что она менее ответственна. Психотип NF включается в команду для гармонизации отношений между ее членами. Психотип SP — основная часть команды, но его представителей должно быть не больше пяти (оптимальное количество). Если в команде будет больше SP, ее эффективность может снизиться, так как SP — люди творческие, а значит, действуют спонтанно и могут потерять интерес к делу. Если команда будет состоять только из SP, то при обилии актуальных творческих идей она не сможет их реализовать на практике из-за своей несобранности, споров и нежелания выполнять рутинную работу.

Таким образом, результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что с точки зрения представленных психотипов состав команды сотрудников влияет на эффективность ее работы.

Обычно менеджеры формируют команду сотрудников, исходя из опыта работы с ними и личного мнения. Психологические исследования могут быть затратными и трудоемкими, но, по нашему мнению, иногда необходимы для улучшения работы команды. Однако следует помнить, что существует множество вариантов формирования команд, эффективность которых будет зависеть от конкретных условий работы и от поставленных перед ними задач. Психотипы сотрудников — не единственный фактор, определяющий их эффективность работы, также имеют значение их пол, возраст, уровень образования и многое другое. Установление психотипов сотрудников должно стать одним из этапов многофакторного анализа их команды, целью которого в конечном итоге является повышение эффективности работы предприятия.

Литература

1. **Анненкова Н. В., Камнева Е. В., Ширванов Р. А.** Психологические особенности отбора молодых специалистов // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста: Сб. науч. тр. студ., аспир. и преп. / Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации. Вып. 4. М.: Спутник+, 2014. С. 89–92.
2. **Майерс И., Майерс П.** MBTI. Определение типов. У каждого свой дар. М.: Бизнес Психология, 2010. 320 с.
3. **Овчинников Б. В., Владимирова И. М., Павлов К. В.** Типы темперамента в практической психологии. СПб.: Речь, 2003. 288 с.
4. **Овчинников Б. В., Павлов К. В., Владимирова И. М.** Ваш психологический тип. СПб.: Андреев и сыновья, 1994. 238 с.
5. **Третьякова А. Н., Полевая М. В.** Психологические методы управления персоналом // Научный вестник МГИИТ. 2012. № 2 (16). С. 112–117.

УДК 331.104

М. А. Мхитарян
консультант
ООО «Лидер Тим Персонал»
Москва, Российская Федерация
E-mail: miko12@mail.ru

Роль организационной культуры в структуре лояльности персонала

Аннотация. Рассмотрена роль организационной культуры в структуре организационной лояльности персонала. Представлена теоретическая база и результаты исследования.

Ключевые слова: организационная культура, организационная лояльность, OCAI.

M. A. Mkhitaryan
Consultant
Leader Team Personnel LLC
Moscow, Russian Federation
E-mail: miko12@mail.ru

The role of organizational culture in structure of the organizational commitment

Abstract. The role of organization culture in structure of the organizational commitment is considered. The theoretical base for the study as well as results of research is presented.

Keywords: organization culture, organizational commitment, OCAI.

Существует довольно много исследований взаимосвязи организационной культуры и лояльности. В данной работе мы попытаемся выявить уровень нормативной лояльности и установить взаимосвязь с профилем организационной культуры по методу оценки организационной культуры (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI).

Дж. Мейер и Н. Аллен разработали модель многомерной организационной лояльности, которая наиболее востребована с практической точки зрения. В их интерпретации структуру лояльности составляют:

- эмоциональная привязанность к организации (аффективная лояльность);
- осознание затрат, связанных с уходом из организации (продолженная лояльность);
- •ощущение обязательств перед организацией (нормативная лояльность)[1].

Аффективная лояльность фиксирует чувство единого целого с организацией, принятие ценностей, целей и норм организации и предполагает, что сотрудник намерен оставаться в компании длительное время. Аффективная лояльность Мейера–Аллен во многом повторяет модель лояльности Портера–Стирса.

Продолженная лояльность строится на теории обмена Г. Беккера. Сотрудник осознает затраты, с которыми связан его уход из организации,

[1] **Meyer J. P., Allen N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment // Human Resource Management Review. 1991. Vol. 1. P. 61–89.

и, стремясь их минимизировать, делает выбор в пользу организации, в которой он уже работает.

Нормативная лояльность делает акцент на чувстве правильности выбора работника в отношении организации. Сотрудники с высоким уровнем нормативной лояльности продолжают работать в организации, потому что они убеждены, что так будет верно с точки зрения морали и профессиональной этики.

Е. Виннер назвала лояльность на основе контроля нормативной лояльностью. Она характеризуется слабыми эмоциональными связями с группой, высокая производительность труда проявляется как результат интернализации культурных норм и ценностей[1].

В нашем опросе приняли участие 288 сотрудников. Критерием выборки была территориальная доступность респондента на момент анкетирования. Аудит лояльности был проведен с помощью методики Майера–Аллен «Шкала организационной лояльности» (OCS). Полученные результаты *(табл. 1)* показывают средний уровень лояльности сотрудников с учетом стандартных отклонений.

Таблица 1
Типы лояльности

Лояльность	**Данные**	
	полученные	**нормативные**
Продолженная	3,6	3,9
Аффективная	4,3	4,1
Нормативная	3,5	3,8

На наш взгляд, сложно диагностировать организационную идентичность, поэтому нами было принято решение рассмотреть данный параметр по степени расхождения желаемого и существующего профиля организационной культуры по методу OCAI и сделать выводы, существуют ли предпосылки к формированию организационной идентичности.

Как показал анализ полученных данных *(табл. 2)*, степень принятия организационных целей и ценностей не велика, так как разрыв между существующим организационным профилем и предпочтительным достаточно велик. Организация, в которой работают сотрудники, не является для них предпочтительной. Это подтверждает результаты по методике Майера–Аллен.

Таблица 2
Профили организационной культуры спустя полгода

Организационная культура	**Профиль**	
	существующий	**предпочтительный**
Клановая	50	26,7
Адхократическая	25	30
Рыночная	23,3	25
Иерархическая	10	25

[1] **Wiener Y.** 'Commitment in Organization: A Normative View//Academy of Management Review. 1982. Vol. 7, N 3. P. 418–428.

Судя по данным в динамике за полгода *(табл. 3)*, произошла сильная переориентация в сторону клановой культуры, хотя предпочтительный профиль клановой культуры почти не изменился. За счет изменения выраженности клановой культуры во всей организационной культуре компании понизился показатель существующего профиля иерархического типа культуры. Как следствие, на данный момент сотрудники организации хотят видеть больше именно иерархически выраженную организационную культуру. Переориентация организационного профиля на более клановую организационную культуру, возможно, произошла из-за увеличения доли сотрудников, которые проработали в организации более трех лет (с 4 до 17%). Та группа сотрудников, которые в ходе прошлого исследования выбрали доминирующим клановый тип организационной культуры как желательный, ко времени последнего исследования внесли изменения в существующий профиль. Главными ценностями клановой культуры являются формирование устойчивых связей с коллегами, которые складываются с течением времени. Этим и объясняется переориентация доминирующего типа культуры, что также обеспечивает прирост аффективной лояльности.

Таблица 3
Профили организационной культуры спустя полгода

Организационная культура	**Профиль**	
	существующий	**предпочтительный**
Клановая	20	28,3
Адхократическая	22,5	33,3
Рыночная	25	24,2
Иерархическая	18,3	13,3

При детальном анализе ясно, что сотрудники хотели бы работать в сбалансированной организации с точки зрения организационной культуры, существующую культуру они оценивают как клановоориентированную.

При повышении уровня нормативной лояльности необходимо исследовать текущий и предпочтительный профиль организационной культуры.

УДК 001.895

А. В. Саяпин
аспирант
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 5855558sav@gmail.com

Мотивирующая среда как фактор создания инноваций в организации

Аннотация. Проанализированы понятие и структура мотивирующей среды как одного из основополагающих факторов по возникновению и реализации инновационных идей в организации. Исследованы уровни мотивирующей среды и их взаимосвязи. В контексте формирования инновационной стратегии разработаны действия на каждом уровне мотивирующей среды по мотивации и стимулированию персонала к инновационной деятельности.

Ключевые слова: инновационная инфраструктура, инновационная стратегия, инновационно-ориентированная организация, мотивирующая среда.

A.V. Sayapin
Post-graduate Student
Department of Strategic and Crisis Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 5855558sav@gmail.com

Motivate environment as a factor of innovations creation in organization

Abstract. Meaning of motivate environment is analyzed as well as its structure as one of the key factor for origination and realization of innovation ideas in organization. Levels of motivate environment, and their interaction are searched. In context of forming innovation strategy, actions on each level of motivate environment for personnel motivation and stimulation to innovation activity are elaborated.

Keywords: innovation infrastructure, innovation strategy, innovation-oriented organization, motivate environment.

В условиях высокой конкуренции реализация инновационной стратегии организации имеет важное значение для завоевания и удержания лидирующих позиций на рынке. Нами выдвигается гипотеза: наличие элементов мотивационной инфраструктуры предприятия, которые позволяют в полной мере использовать творческий и человеческий потенциал персонала, благотворным образом влияет на возникновение инновационных идей (повышение их количества и качества), а также на восприятие этих инновационных идей, способствующее их успешной реализации.

Процесс постоянного возникновения инновационных идей в компании возможно реализовать путем создания особых условий для деятельности сотрудников — мотивирующей среды, которая позволяет уникальным идеям и нововведениям «рождаться» естественным образом. Мотивирующая среда является важной компонентой инновационной инфраструктуры предприятия, которая не измеряется количественными показателями организационной инфраструктуры и непосредственно физическим присутствием.

Собственно создание мотивирующей среды происходит путем формирования четырех взаимозависимых и последовательных уровней:

- атмосферы мотивов и стимулов к инновациям (на основе выявленных ключевых уровней потребностей, влияющих на инновационную активность персонала);
- формирования уровня креативных сотрудников, обладающих высокой степенью творчества и нестандартностью мышления;
- корпоративной культуры, ориентированной на инновации;
- инфраструктуры инноваций.

Корпоративная культура, ориентированная на инновации, и инфраструктура инноваций являются взаимозависимыми элементами, реализуются параллельно. Создание любой инновационной идеи напрямую связано с человеческим фактором: недооценка человеческого потенциала и интеллектуального капитала, отсутствие грамотной мотивации создателей уникальных идей и технологий — серьезное упущение организации, сказывающееся на возможности успеха в будущем.

Интеллектуальный и человеческий капитал (совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, отношений и связей сотрудника, представляющих ценность для компании) играют значимую роль в контексте успешной реализации инновационной стратегии:

- обеспечивается выявление необходимых для компании предпринимательских возможностей;
- совершенствуются существующие и создаются новые продукты и услуги;
- спектр необходимых способностей (технологические и творческие навыки, компетенции сотрудников в сфере коммерциализации) и грамотное управление знаниями оказывают прямое влияние на эффективное осуществление инновационного процесса в компании;
- внутрикорпоративная атмосфера гибкости и готовности к внедрению изменений существенно ускоряет процесс реализации инновационной стратегии компании.

Таким образом, для достижения максимальной эффективности реализации инновационной стратегии чрезвычайно важно правильно и целенаправленно мотивировать сотрудников.

Мотивирующая среда для стимулирования процесса возникновения инноваций состоит из трех уровней (первый уровень напрямую основан на потребности в уважении (власти) и самореализации (успехе)). По своей сути она составляет один из ключевых элементов инновационной инфраструктуры предприятия *(рис. 1 на стр. 255)*. Данная среда представляет собой модель, состоящую из ряда взаимозависимых элементов.

Мотивы к генерации уникальных идей и стимулы по самореализации сотрудника составляют определенную атмосферу защищенности и поощрения к инновациям. Необходимо поддерживать энтузиазм сотрудников для инновационных нововведений, а также желание и готовность участвовать в совершенствовании текущего положения компании.

Уровень креативных сотрудников формируется при отборе по следующим параметрам:

- способности в области поставленной задачи, включая все навыки и знания, которыми обладает сотрудник организации;
- способности к креативному мышлению: подразумевается познавательный стиль восприятия сотрудником новых перспектив

по решению поставленной проблемы, применение эвристических принципов для нахождения новых путей развития, а также особый стиль работы, являющийся наиболее благоприятным для постоянного, энергичного выполнения обязанностей и задач.

Рис. 1. Уровни мотивирующей среды к инновациям в организации[1]

Кроме того, для группы креативных сотрудников чрезвычайно важна естественная «мотивация по способностям», которая представляет собой ненавязчивые, спонтанные, естественные меры по стимулированию к генерированию новых идей на основе интереса, удовольствия, глубокой вовлеченности в процесс, а также индивидуальных вызовов и задач, стоящих перед сотрудником в рамках поставленной проблемы.

Напротив, внешняя (наружная) мотивация базируется на достижении внешних, дополнительных целей, например персонального вознаграждения за результат, позиции победителя в соревновании.

Многие специалисты отмечают тесную взаимосвязь естественной и внешней мотивации: порой одна из них является причиной возникновения другой. Чем выше степень развития каждого аспекта, тем выше уровень креативности в целом. Данный уровень очень важен, так как именно креативные сотрудники, в первую очередь, являются источником большей части идей, представляющих ценность для компании. Они выступают в качестве ориентира для остального персонала: глядя на их результаты, в процесс формирования идей будут вовлекаться и другие сотрудники, тем самым повышая вероятность возникновения потенциально перспективной инновации для компании.

[1] **Damanpour F., Schneider M.** Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers // British Journal of Management. 2006. Vol. 17, N 3. P. 215–236; **Madsen A. S.** The evolution of innovation strategy: PhD thesis. Copenhagen Business School / Doctoral School of Organization and Management Studies. Copenhagen, 2012.

Корпоративная культура, ориентированная на инновации. Это самый значимый уровень мотивационной среды на основе фундаментальной общей ориентации компании к разработке и внедрению инноваций. Высшее руководство и компания в целом должны относиться к своим сотрудникам как к людям, создающим будущую ценность. Корпоративная культура реализуется сверху вниз усилиями высшего руководства. Ее основные принципы заключаются в следующем:

- отсутствие внутриполитических проблем и борьбы за сферы влияния среди сотрудников,
- дух кооперации и совместной деятельности,
- поощрение и принятие ответственности за риски (персоналу очень важно чувствовать себя в безопасности, не бояться высказывать свои идеи и мысли и ощущать поддержку);
- справедливое и объективное признание усилий по генерации инновационных идей, успешных результатов.

В рамках корпоративной культуры, ориентированной на инновации, также огромное значение имеет горизонтальная система поощрения и оценки сотрудников. В силу чрезмерной иерархической удаленности от сотрудников низшего звена высшее руководство крупных компаний не располагает должными компетенциями в оценке и мотивации последних: топ-менеджер физически не может обладать информацией по всем департаментам компании касательно всех нюансов, проблем и особенностей, качества, сроков, системы общения, к примеру, с проверяющими и лабораторией. К тому же нередко на эффективность работы персонала негативно влияют его эмоциональное состояние и проблемы личного характера. Решением является система поощрения сотрудников «по горизонтали»: департаменты компании оценивают друг друга в отношениях «заказчик — исполнитель». Например, отдел производства заказывает лаборатории сделать опытные образцы, а затем оценивает полученный результат. Служба проверки качества оценивает отдел производства по исполнению первой партии опытных образцов. Впоследствии к этой проверке подключается лаборатория. Таким образом, система оценки замыкается. Возможно также введение коэффициентов оценки (например, производственный отдел оценивает с коэффициентом 0,2, а лаборатория — 1,4).

Инфраструктура инноваций. В рамках данной организационной структуры сформированные идеи воспринимаются, обрабатываются и направляются в сторону практической реализации. Основными параметрами инфраструктуры инноваций являются:

- активное и кооперативное руководство;
- наличие департаментов, отвечающих за обработку идей, представленных сотрудниками;
- незамедлительная, конструктивная система обратной связи с сотрудниками, прилагающими усилия;
- наличие открытой коммуникационной системы в рамках организации (отношения «сверху вниз», «снизу вверх», а также смежные с другими департаментами).

При наличии такой мотивирующей среды, являющейся значимой составляющей инновационной инфраструктуры, компании удастся повысить уровень инновационной активности и конечных инноваций.

Литература

1. **Трачук А. В., Саяпин А. В.** Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях, опыт вовлечения сотрудников // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 1. С. 64–73.
2. **Amabile T., Conti R., Coon H.** et al. Assessing the work environment for creativity // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, N 5. P. 1154–1184.
3. **Damanpour F., Schneider M.** Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers // British Journal of Management. 2006. Vol. 17, N 3. P. 215–236.
4. **Deci E. L.** Effects of externally-mediated rewards on intrinsic motivation // Journal of Personality and Social Psychology. 1971. Vol. 18. P. 105–115.
5. **Lepper M., Greene D., Nisbett R.** Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: a test of the 'overjustification' hypothesis // Journal of Personality and Social Psychology. 1973. Vol. 28. P. 129–137.
6. **Madsen A. S.** The evolution of innovation strategy: PhD thesis. Copenhagen Business School / Doctoral School of Organization and Management Studies. Copenhagen, 2012.
7. **Parker G., Alystyne M. V.** Innovation, Openness, and Platform Control // Proceedings of the 11th ACM conference on Electronic commerce. 2010. P. 95–96.
8. **Shapira Z.** Task choice and assigned goals as determinants of task motivation and performance // Organizational behaviour and human decision processes. 1989. Vol. 44. P. 141–165.

УДК 33

Е. А.Тарасенко
к.соц.н., доцент
кафедра управления и экономики здравоохранения
ФГАО ВО «НИУ "Высшая школа экономики"»
Москва, Российская Федерация
E-mail: etarasenko@hse.ru

Последствия реструктуризации государственных лечебно-профилактических учреждений и изменений в управлении человеческими ресурсами в оценках среднего медицинского персонала

Аннотация. Восприятие, складывающееся у медицинских сестер и младшего медицинского персонала относительно происходящей в Москве реформы здравоохранения, включая реструктуризацию медучреждений, оптимизацию медсестринского персонала, достаточно двойственное.

Ключевые слова: государственное лечебно-профилактическое учреждение, мотивация, реструктуризация, средний медицинский персонал, управление человеческими ресурсами.

E. A. Tarasenko
PhD in Sociology, Associate Professor
Department of Health Care Administration and Economics
Higher School of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: etarasenko@hse.ru

Nurses' perception towards hospital restructuring effects and changes in human resources management

Abstract. Nurces' perception towards Moscow' health care reform, hospitals' restructuring and nurses optimization are ambivalent.

Keywords: state medical centre, motivation, restructuring, nursing staff, human resource management.

В Москве с конца 2014 года проходит реформа здравоохранения: модернизация государственной системы оказания медицинской помощи, серьезные изменения в кадровой политике[1]. В условиях реструктуризации и укрупнения медучреждений организация работы сестринского персонала также подвергается изменениям[2]. Важно исследовать отношение медицинских сестер и младшего медицинского персонала к оптимизации и изменению организации их работы.

Респондентами выступили сотрудники крупной многопрофильной больницы и поликлиники, относящихся к Московскому департаменту здравоохранения. Большинство опрошенных можно охарактеризовать как смирившихся или вынужденных сторонников реструктуризации лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ).

[1] **Шейман И. М., Шевский В. И.** Кадровая политика в здравоохранении: сравнительный анализ российской и международной практики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 143–163.
[2] **Тарасенко Е. А.** Перспективные направления организации работы сестринского персонала: зарубежный опыт и уроки для России // Здравоохранение. 2014. № 8. С. 94–102.

Меньшинство можно условно разделить на две диаметрально противоположные группы.

Убежденными сторонниками, или выигравшими от реструктуризации, как правило, являются главные медицинские сестры и старшие сестры отделений ЛПУ.

«Запуганные» сторонники согласны работать интенсивнее даже за меньшую заработную плату, чтобы сохранить имеющуюся работу на фоне сокращений и увольнений медицинских сестер и младшего медицинского персонала из ЛПУ в 2015 году. Их точка зрения расходится с официально утвержденной версией. Люди испытывают моральное напряжение по этому поводу и стараются открыто не излагать свое мнение. Как правило, к этой группе относится большинство опрошенных представителей младшего медицинского персонала, которые понимают, что при сокращении не получат больших денежных компенсаций, как, например, средний медицинский персонал, не обладают достаточной квалификацией, чтобы чувствовать себя достаточно уверенно на рынке труда. Одна из санитарок, работающих в хирургическом отделении, за три месяца до начала интервью сама пережила сокращение в другом отделении больницы, оценивает его как существенный травматичный личный опыт и не готова пережить нечто подобное вновь, поэтому «держится за работу», счастлива, что удалось устроиться в новое отделение и согласна практически на любые условия работы. Это можно объяснить тем, что у младшего медицинского персонала есть доступ к достаточно существенным деньгам, которые пациенты неофициально платят за оказание дополнительных санитарно-гигиенических услуг.

«Открытых» противников реструктуризации и укрупнения медучреждений не удалось обнаружить. Это можно объяснить тем, что их сократили еще раньше с выплатой компенсации или они сами ушли по собственному желанию, не согласившись с новыми правилами игры. Возможен, хотя маловероятен вариант, что руководство ЛПУ просто решило не приглашать на их интервью, поскольку заранее знало об их «неблагонадежности».

Смирившихся/ вынужденных сторонников представляют медицинские сестры и младший медицинский персонал, которые являются добротными профессионалами, принявшими новые «правила игры», готовы при необходимости дополнительно учиться, осваивать новый функционал, выполнять несвойственные ранее функции и работать более интенсивно, чтобы соответствовать новым требованиям. Они осознают, что не в состоянии изменить существующие «правила игры», им проще подстроиться «снизу» и соответствовать новым требованиям, чтобы сохранить имеющееся рабочее место. Они понимают, что изначально были более сильными профессионалами и находятся в своеобразном круге избранных — тех, кого выбрало и на кого решило сделать ставку руководство отделений стационара и поликлиник при реструктуризации и изменении алгоритма работы и штатного расписания. Сам по себе это достаточно мотивирующий факт: люди осознают свою ценность для руководства, высокий уровень профессионализма и собственную способность соответствовать новым вызовам. К опрошенным представителям среднего медицинского персонала, которых можно отнести к данной условной группе, имеет смысл причислить и половину опрошенных медицинских сестер поликлиники, которые занимаются первичной диагностикой пациентов и выписывают рецепты. К весьма противоречивым чувствам у них добавляется и глубочайшее удовлетворение за счет того, что функционал был расширен: им дали возможность самим проводить первичные обследования пациентов перед приемом у врача, самим выписывать рецепты. Добавление

дополнительной самостоятельности, изменения в процессе принятия решений в сторону увеличения собственной ответственности, повышение значимости и возможность оказывать влияние на принятие решений врачами, самостоятельно коммуницировать с пациентом и выглядеть профессионалом в глазах пациента (практически доктором), увеличение собственной значимости в глазах врачей, несомненно, колоссально повышают мотивацию среднего медицинского персонала. Это чувство перевешивает тот факт, что интенсивность труда увеличилась, а заработная плата сначала снизилась и только сравнительно недавно стала выходить на прежний уровень, какой была до реструктуризации ЛПУ. Практически все медицинские сестры отмечают, что от введения первичной медсестринской диагностики и передачи функций по выписке рецептов «выиграли» врачи, их нагрузку удалось снизить.

Убежденными сторонниками / выигравшими являются, как правило, опытные профессионалы с высшим медсестринским образованием и достаточно серьезным стажем работы. Они выступают надежными проводниками идей руководства медучреждений, хорошо вписались в новую структуру ЛПУ и получают достаточно солидную заработную плату (больше, чем до реструктуризации ЛПУ). К ним относятся практически все опрошенные главные и старшие медицинские сестры. Они убеждены, что реструктуризация и оптимизация кадров способствовали более эффективной работе ЛПУ, экономии ресурсов и, в конечном счете, пошли на пользу пациентам, поскольку повысили доступность медицинских услуг без снижения качества. Убежденные сторонники не испытывают морального напряжения по поводу оптимизации медсестринского персонала, включая увольнения по собственному желанию без компенсаций, объясняют, что ушли лица со слабой профессиональной подготовкой и не готовые решать текущие задачи медицинские сестры предпенсионного и пенсионного возраста. В московской больнице при увольнении медсестрам выплачивалась компенсация, младший медицинский персонал ее не получил. В эту же группу можно отнести и половину медицинских сестер, которые работают в первичной диагностике пациентов и на выписывании рецептов в поликлинике. Они отмечают, что реструктуризация позитивным образом сказалась на делах ЛПУ: оптимизирован поток пациентов, не стало очередей, повысились шансы пациентов быстрее попасть к доктору.

Практически все опрошенные респонденты в больнице, относящейся к Московскому департаменту здравоохранения, отметили более рациональное использование больничных коек и сокращение среднего пребывания пациента в больнице в результате интенсификации диагностики и лечения. Большинство оценивают это как позитивный факт и для отдельных пациентов, и для потока пациентов в целом, поскольку возросла доступность стационарной медицинской помощи. Также большинство опрошенных медсестер и младшего медицинского персонала сделали акцент на том, что в результате интенсификации лечения и диагностики более интенсивно пришлось работать медицинским сестрам и младшему медицинскому персоналу, особенно это касалось хирургических отделений, где медицинским сестрам и санитаркам гораздо чаще, чем до реструктуризации больницы, приходится сопровождать пациентов на каталках на обследования и операции, что достаточно тяжело физически и затратно по времени.

Избыточность/недостающая отчетность и контроль в результате реструктуризации ЛПУ. Никто из опрошенных респондентов не жаловался на избыточную или недостающую отчетность, однако большинство отметили в позитивном ключе, что контроль немного увеличился.

Наличие новых трудоемких непрофильных функций после реформ. В результате реструктуризации, увеличения оборота коек и интенсификации труда среднего и младшего медицинского персонала больниц порой некому помочь медицинским сестрам транспортировать лежачих пациентов на каталках, в результате им помогают врачи-мужчины, что является, несомненно, неправильным использованием человеческих ресурсов. Решение проблемы: завести мобильную бригаду мужчин-санитаров именно для транспортировки больных в крупных, больших больницах.

Изменения в функциях и объеме работы среднего и младшего медицинского персонала. В связи с реструктуризацией ЛПУ у медицинских сестер и младшего медицинского персонала в больницах функционал не изменился, однако достаточно существенно возросли интенсивность труда и объем работы за счет сокращений кадрового состава. У старших медицинских сестер отделений интенсивность и объем труда тоже возросли. Особенно возросла интенсивность труда младшего медицинского персонала за счет оборачиваемости коек и необходимости помогать дополнительно медицинским сестрам с транспортировкой пациентов. Практически все опрошенные воспринимают возросшую интенсивность достаточно позитивно, как неизбежное условие работы в новых обстоятельствах: «Рабочий день проходит быстрее, поскольку приходится чаще бегать, вертеться, больше обязанностей» (медицинская сестра, больница).

Однако большинство опрошенных респондентов вначале отмечают, что они не стали лучше работать: как работали раньше, так и сейчас работают одинаково очень хорошо. Благодаря дополнительным вопросам удалось узнать, что сейчас за рабочую смену они стали выполнять гораздо больше работы, чем до реструктуризации.

В московской поликлинике кардинальным образом изменились структурирование функционала средних медицинских работников: функционал и условия труда главной и старших медицинских сестер остались прежними (возросла лишь его интенсивность), кардинальным образом изменился функционал медицинских сестер, которые ранее были прикреплены к врачам и сидели вместе с врачами на участках:

- появились медицинские сестры, работающие на автоматах записи к врачам (их функционал — оказывать информационные услуги пациентам);
- появились медицинские сестры (с фельдшерским образованием), которые занимаются только первичной диагностикой пациентов и выписывают рецепты в поликлинике.

Большинство опрошенных медсестер, включая главную медсестру и старшую медсестру отделений поликлиники, отмечают, что достаточно существенно возросли интенсивность труда и объем работы.

Изменения в условиях труда и оплаты средних и младших медицинских работников. Главные врачи больниц и поликлиник говорили о том, что в результате проводимой реструктуризации им удалось поднять заработную плату среднего и младшего медицинского персонала. Однако большинство опрошенных санитарок в больнице указали, что среднемесячный уровень доходов (зарплата, включающая оклад и надбавки) остался прежним, как до начала реструктуризации. Нет никакой дифференциации в оплате труда младшего медицинского персонала. Половина опрошенных больничных медицинских сестер указала, что их доход немного увеличился, но несущественно, другая половина медицинских сестер отметила, что доход остался на прежнем

уровне. В поликлинике большинство опрошенных медицинских сестер указали, что их доход начинает возвращаться на прежний уровень, который был до начала реструктуризации. Сумму большинство опрошенных медицинских сестер не раскрыли, опасаясь потенциального увольнения потом главным врачом. Только одна медицинская сестра озвучила цифру — 25 000–35 000 руб. в месяц, что было на 10 000 руб. меньше, чем назвал главный врач.

Актуальные и потенциальные напряжения в системе управления медицинскими организациями (средний и младший медицинский персонал).

В поликлинике осуществленное разделение медсестринского персонала на тех, кто работает на автоматах записи к врачам, и тех, кто занимается первичной диагностикой и выписывает рецепты, при сохранении одинаковой заработной платы уже порождает конфликт, который пока скрыт, но в будущем будет только усиливаться, если не увеличить заработную плату среднему медицинскому персоналу, занятому в первичной диагностике пациентов и на выписывании рецептов, по сравнению с медицинскими сестрами, работающими на автоматах записи к врачам. Объяснение: средний медицинский персонал, работающий в первичной диагностике пациентов и на выписывании рецептов, оценивает сложность, ответственность и интенсивность своей работы намного выше, чем у работы на автоматах.

Необходимо ввести эффективный контракт для медсестринского персонала, включая индивидуальные надбавки, поскольку, в отличие от врачей, они не видят возможностей, каким образом им хотя бы немного повысить свою заработную плату, если они захотят ее увеличить. У медицинских сестер на одной должности одинаковая заработная плата независимо от уровня интенсивности труда и отношения к работе. В больнице часть медицинских сестер решает вопрос повышения заработка и уровня дохода, дополнительно работая в свои выходные дни медицинскими сестрами в частных медицинских центрах.

Если нет возможности для денежной мотивации, медицинские сестры называли замечательным вариантом предоставление дополнительного оплачиваемого дня отгула по выбору.

Изменения трудовой мотивации медицинских работников (среднего и младшего медицинского персонала). В результате проводимой реструктуризации ЛПУ трудовая мотивация среднего и младшего медицинского персонала только увеличилась. Увеличение интенсификации труда и объема работы после незначительных сокращений и увольнений кадрового балласта на фоне начинающегося экономического кризиса и роста цен не только не вызвало отторжения среди опрошенных медицинских сестер и санитарок, а, наоборот, явилось серьезным внешним стимулом для увеличения мотивации к труду. Можно также сделать вывод о том, что врачебные коллективы идеально справились с выбором лояльного среднего медицинского персонала, который решено было оставить: абсолютное большинство опрошенных медицинских сестер проявляют сильнейшую корпоративную приверженность, малую профессиональную мобильность и готовы трудиться на благо конкретного ЛПУ с максимальным усердием. Так, они, смущаясь, очень искренне говорили о том, что очень любят свою работу и не мыслят себя вне стен ЛПУ. Они готовы работать больше и напряженнее, если руководство попросит их об этом. Более того, практически у половины опрошенных медицинских сестер больничных отделений имеет место идентификация себя с этими отделениями.

Повышение профессиональной автономии и наделение дополнительной значимостью медицинских сестер, занимающихся в поликлинике первичной диагностикой пациентов и выписыванием рецептов, также значительно

повышает трудовую мотивацию и приверженность организации (медсестры «приосанились», однако четко понимают, что такую возможность им предоставили именно в данной поликлинике, в других поликлиниках их снова посадят рядом с врачами в кабинетах, это дополнительный стимул продолжать работу в данном ЛПУ).

Изменения взаимоотношений и психологического климата в трудовом коллективе. Большинство опрошенных респондентов во всех больницах и поликлинике отмечают очень комфортный психологический климат, который сложился в отделениях, что можно объяснить сложенной работой коллектива, воспринимающего себя единой командой (многие работают пять лет и более на одном месте, уже сработались друг с другом, дружат за стенами ЛПУ, ходят друг к другу в гости).

Респонденты отмечают поддержку и уважительное отношение со стороны врачей к среднему и младшему медицинскому персоналу. Одна санитарка предпенсионного возраста отметила, расплакавшись (!), что только в этом отделении больницы ее стали называть по имени и отчеству, а ранее в других отделениях только по имени. Молодые врачи всегда помогают дежурным медсестрам с тяжелой физической работой. Практически все опрошенные респонденты отметили, что у них дружно и весело отмечаются корпоративные праздники: День медицинского работника, Новый год и 8 Марта; празднуются дни рождения и юбилеи сотрудников. В одном из отделений сразу несколько медицинских сестер и санитарок отметили, что заведующий терапевтическим отделением лично с букетом цветов обязательно поздравляет всех медицинских сестер и санитарок с днем рождения, это вызывает большое уважение к заведующему и желание качественно исполнять свои должностные обязанности. Старшие медсестры в отделениях в больницах следят за соблюдением правил корпоративной культуры. Психологический климат во всех отделениях можно охарактеризовать как очень комфортный, способствующий выполнению должностных обязанностей, средний и младший медсестринский персонал чувствует себя достаточно расслабленно и откровенно на интервью, охотно идет на контакт и раскрывается, нет страха перед руководством.

В поликлинике создалось впечатление, что психологический климат жестче из-за более авторитарного стиля руководства со стороны главного врача и главной медицинской сестры (пример: боязнь потенциальных санкций и отказ назвать заработную плату без согласования с руководством).

УДК 331.103.32

А. П. Соколов
к.э.н., доцент
кафедра бухгалтерского учета, анализа финансов и налогообложения
ФКОУ ВО «Академия права и управления» ФСИН России
Рязань, Российская Федерация
E-mail: srrpj@mail.ru

Д. А. Денисов
курсант
кафедра экономики и менеджмента
ФКОУ ВО «Академия права и управления» ФСИН России
Рязань, Российская Федерация
E-mail: dmitriy_denisov_94@mail.ru

Организационно-штатные мероприятия в финансово-экономической службе учреждений УИС как инструмент управления персоналом

Аннотация. Рассматривается актуальнейший вопрос реформирования уголовно-исполнительной системы в свете формирования комплексных мер по оптимизации персонала финансово-экономической службы. Предложены следующие мероприятия: нормирование труда, научная организация труда, изменение правового статуса сотрудников подразделений, с сохранением отведенных лимитов на оплату труда, при разумном использовании переданных полномочий по контролю и распоряжению в данной области территориальным органам, на основе единообразия в уголовно-исполнительной системе.

Ключевые слова: нормирование, организационно-штатное мероприятие, труд, уголовно-исполнительная система, штатная политика,

A.P. Sokolov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting, Analysis Finance and Taxation
Academy of Law and Management
Federal Penitentiary Service of Russia
Ryazan, Russian Federation
E-mail: srrpj@mail.ru

D.A. Denisov
Cadet
Department of Economics end Management
Academy of Law and Management
of Federal Penitentiary Service of Russia
Ryazan, Russian Federation
E-mail: dmitriy_denisov_94@mail.ru

Organizational and staffing activities in the financial and economic service institutions of the penal system as an instrument of personnel management

Abstract. Actual questions of reforming the penal system are considered in light of the formation of the complex of measures on optimization of the staff of financial and economic service. The authors suggest the following events: setting of labor quotas, scientific organization of labor, changing the legal status of employees, while maintaining the same pay for work. When used properly transfer powers to control and order, based on uniformity in penal system.

Keywords: rationing, organizational and staffing measure, work, penal system, staffing policy.

В настоящее время продолжается реформирование уголовно-исполнительной системы (УИС) в соответствии с «Концепцией развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации[1]. При этом кадровый вопрос является основополагающим. Мероприятия, сформулированные в «Концепции…», направлены на оптимизацию кадрового состава, повышение уровня оплаты труда, совершенствование качественного состава службы. В системе в целом и в финансово-экономических службах учреждений в частности изменения идут уже довольно долго. В 2001 году началось сокращение списочного состава аттестованных сотрудников, оно продолжается и сегодня, обусловлено приемом лиц, не имеющих специальных званий, что, в свою очередь, снижает затраты бюджета на социальные выплаты и гарантии, но возникают и трудности по кадровому обеспечению данных подразделений[2].

Научно обоснованное нормирование труда работников финансово-экономических служб учреждений УИС имеет важнейшее значение в создании экономичного и эффективного аппарата управления. Формирование и установление рациональных форм расчетов норм и нормативов численности инженерно-технических работников будет способствовать созданию унифицированных структур аппарата управления финансово-экономических подразделений. Сегодня формирование штатной численности этих подразделений происходит путем определения средней нагрузки на одного работника с учетом численности осужденных. Такой подход абсолютно непригоден для формирования численности ИТР и служащих, так как не учитывает конкретных условий, особенностей учреждения[3].

Для решения данной проблемы актуально применение научной организации труда и нормирование труда работников.

В нашей стране система нормирования труда активно разрабатывалась в 1970–1980-х годах. Основой данного процесса явилась научно обоснованная организация труда, поскольку невозможно говорить о понятиях «нормирование труда» и «научная организация труда» по отдельности. В экономической литературе определение нормирования чаще всего сформулировано как определение норм трудозатрат для конкретных процессов или операций (необходимое количества времени в расчете на одного сотрудника для получения единицы результата). Нормативами трудозатрат называется необходимое количество человеко-часов (или других единиц измерения) для получения единицы результата работы[4]. Научная организация труда» (НОТ) — процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта[5].

Данные методики, инструменты, мероприятия разрабатывались в советское время. В условиях рыночных отношений требуются современные адаптированные справочно-нормативные издания. Разработкой оптимальных нормативов и нагрузки на одного работника должны заниматься научные

[1] **Концепция** развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации: [от 14.10.2010 г. № 1772-р] // Собрание законодательства РФ. 2010. № 43. Ст. 5544.

[2] **Соколов А. П.** Современное место и роль уголовно-исполнительной системы России в структуре региональной экономики страны // Сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции. Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Курск, 2014. С. 284–290.

[3] **Голубчик Б. З.** Нормирование труда ИТР и служащих: Конспект лекций. Домодедово, 1976. С. 3.

[4] **Советский** энциклопедический словарь. 4-е изд. М., 1990. С. 1267.

[5] Там же.

организации в системе ФСИН, в дальнейшем возможен выпуск соответствующих методических рекомендаций.

В соответствии с обобщающим количественным показателем «норматив штатной численности» определяется необходимая расчетная численность работников подразделений для формирования штатных расписаний учреждений (органов) УИС, исходя из фактической служебной нагрузки на одного работника[1]. Данное понятие только подчеркивает главенство уравнительного, средневзвешенного распределения финансирования (штатной численности) на содержание финансово-экономических служб между органами и учреждениями. Возможно, в условиях ограниченности бюджета стоит оставить доведенные ранее лимиты на основании вышеприведенного метода, чтобы у руководства была возможность рациональнее распределять денежные средства внутри службы, стимулируя повышение работоспособности работников.

Процесс оптимизации обусловлен продолжающимся снижением численности осужденных, поэтому становится актуальной оптимизация штатной численности — расчет наилучшего использования штатной численности для достижения поставленных целей в рамках имеющихся ограничений. Суть данного понятия состоит в том, чтобы недопустить избытка или недостатка в целях обеспечения функционирования учреждения (отдела)[2].

В целом изменения касаются не только статуса работников (сотрудники — вольнонаемные), но и уровня оплаты труда. В настоящее время сотрудник, имеющий специальное звание и работающий в европейской части России, получает 35 000–55 000 руб. (без повышающих коэффициентов), неаттестованный сотрудник — 11 000–22 000 руб. (приведены усредненные данные). Очевидна разница практически в 2–3 раза, это дает экономию для бюджета, с одной стороны, и отток высококвалифицированных кадров, от которых можно требовать надлежащего исполнения должностных обязанностей, — с другой.

Являясь производителем тех или иных благ, человек должен обладать определенными качествами, характеризующими его трудоспособность в конкретной производственной сфере. Эти качества связаны со способностью и склонностью человека к труду; состоянием здоровья, типом нервной системы, выносливостью (в этом состоит его физический и психологический потенциал), с объемом общих и специальных знаний, навыков и умений (с качествами, свидетельствующими о квалификации человека), уровнем сознания и ответственности, социальной зрелости, идейной убежденности, интересов и потребностей[3]. Человек, обладающий всеми перечисленными выше качествами, не готов трудиться за столь низкое вознаграждение. В результате произошло снижение кадрового потенциала указанных структурных подразделений.

В финансово-экономических службах остались работники с неполным высшим (получающие образование в профильных вузах по контракту), средним специальным образованием или не имеющие образования. Это сказывается на качестве исполнения должностных обязанностей. Ответственность аттестованных сотрудников, возглавляющих структурные подразделения, увеличивается в несколько раз.

От уровня подготовки курсантов в высших учебных заведениях, подведомственных ФСИН, которые в дальнейшем будут осуществлять контроль, нести ответственность за бухгалтерский учет в учреждении и возглавлять

---

[1] **Долинин А. Ю.** Организация и правовые основы организационно-штатной деятельности органов и учреждений уголовно-исполнительной системы: Дис. … канд. юрид. наук. Рязань, 2006. С. 38.
[2] Там же. С. 31.
[3] **Паршков А. В.** Стратегическое управление в уголовно-исполнительной системе: Дис. … канд. юрид. наук. Рязань, 2006. С. 96.

службы, зависит дальнейшая оптимизация штатной численности в составе финансово-экономических отделов учреждений ФСИН.

В сложившейся ситуации минимизирования оплаты труда работников службы дальнейшая оптимизация возможна только после нормирования труда. Методический аппарат нормирования при разработке норм и нормативов в УИС заключается в следующем:

- производится расчленение процесса управления на функции, определяется перечень должностей по каждой из них;
- устанавливается целесообразная степень централизации и децентрализации аппарата управления по каждой функции;
- разрабатываются условия формирования производственных и функционирования структурных подразделений по минимальному пределу численности занятых в них работников, учитывая характер выполняемых работ;
- разрабатываются нормативы численности инженерно-технических работников и служащих по каждой функции управления[1].

В дальнейшем определяют факторы, влияющие на тот или иной процесс в учете, и с помощью корреляционного анализа получают наиболее оптимальный коэффициент трудовой нагрузки на одно рабочее место.

В условиях рыночных отношений наиболее интересен методический инструментарий установления норм затрат труда, который состоит из исследовательского и расчетного способов нормирования. Исследовательский способ нормирования также может быть разделен на дифференцированный и укрупненный процессы, в зависимости от вида изучения затрат времени в процессе осуществления должностных обязанностей. При дифференцированном способе изучение затрат производится с помощью киносъемки и хронометражных измерений. При укрупненном способе применяются моментные наблюдения, фотографии и самофотографии[2].

После получения и обработки данных издается соответствующий приказ по учреждению, и работников уведомляют о применении данных нормативов и новой организационно-штатной численности отдела (службы). В данной работе немаловажно обоснование преимуществ мероприятий для работников с использованием наглядных инструментов, таких, как хронометраж, киносъемка, наблюдение, самофотографирование.

В названии «уголовно-исполнительная система» одним из ключевых слов является слово «система». Ключевым оно должно стать и в формировании государственной политики в области организационно-штатной работы и организационно-штатной дисциплины в подразделениях, как они понимаются в нормативных актах Минюста РФ.

Единая штатная политика — разработка оптимальных и равноправных по всем направлениям деятельности органов УИС управленческих решений по планированию и осуществлению организационно-штатных мероприятий, основанных на строгом выполнении федеральных законов и иных правовых актов РФ, ведомственных нормативных актов, анализе оперативно-служебной деятельности и складывающейся ситуации[3].

Государственная штатная дисциплина — точное выполнение установленного действующим законодательством РФ и ведомственными нормативными

[1] **Голубчик Б. З.** Нормирование труда ИТР и служащих: Конспект лекций. Домодедово, 1976. С. 4.
[2] Там же. С. 5–6.
[3] **Долинин А. Ю.** Организация и правовые основы организационно-штатной деятельности органов и учреждений уголовно-исполнительной системы: Дис. … канд. юрид. наук. Рязань, 2006. С. 27.

актами порядка разработки, утверждения штатных расписаний и внесение изменений в них, использования выделенных на создание учреждений и органов УИС лимитов численности, а также порядка финансирования в штатных расписаниях должностей начальствующего состава, рабочих и служащих, и обязательного использования их по определенному штатному расписанием назначению[1].

Итак, должна существовать единая система штатных единиц, которая требует предварительного глубокого научного обоснования потребности в данных работниках. Ответственность за штатную дисциплину необходимо возложить на территориальные органы, как основной орган, контролирующий деятельность своих структурных подразделений.

Лимиты на заработную плату в текущем году доведены до учреждений, но ввиду организационно-штатных мероприятий, направленных на сокращение численности персонала, должны остаться в распоряжении начальника учреждения, как стимулирующий фонд оплаты труда, а повышение оплаты труда работникам за счет увеличения должностных обязанностей при оргштатных мероприятиях должно стать наглядным примером оценки экономической отдачи от их трудозатрат.

Положительными явлениями в совершенствовании структуры и качества кадрового состава (потенциала дальнейшего развития) подразделений финансово-экономических служб могут стать нормирование труда, научная организация труда, изменение правового статуса сотрудников подразделений, с сохранением отведенных лимитов на оплату труда, при разумном использовании переданных полномочий по контролю и распоряжению в данной области территориальным органам на основе единообразия в системе УИС.

[1] **Долинин А. Ю.** Организация и правовые основы организационно-штатной деятельности органов и учреждений уголовно-исполнительной системы: Дис. … канд. юрид. наук. Рязань, 2006. С. 27.

УДК 338.24

М. В. Рязанцева
к.т.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mriaz@yandex.ru

Е. С. Якушова
к.э.н., доцент
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: yakena@yandex.ru

Трудовая миграция как фактор роста территорий опережающего развития Дальнего Востока

Аннотация. Представлены результаты исследования проблемы нехватки трудовых ресурсов на территориях опережающего развития, создаваемых в Дальневосточном федеральном округе, и дана оценка перспективы решения этой проблемы за счет трудовой миграции. Информационную базу исследования составили статистические данные Росстата, Министерства труда и социальной защиты РФ, Федеральной миграционной службы РФ за 2000–2014 годы. Исследование доказывает, что в среднесрочной и долгосрочной перспективе трудовая миграция будет оставаться основным источником развития кадрового потенциала Дальневосточного региона.

Ключевые слова: развитие региона, развитие территории, региональная политика, территория опережающего развития, трудовая миграция.

M. V. Ryazantseva
PhD in Technical Sciences, Associate Professor
Department of Human Resource Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mriaz@yandex.ru

E. S. Yakushova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Strategic and Anticrisis Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: yakena@yandex.ru

Labor migration as factor of growth regarding territories advanced development of the Far East

Abstract. The article presents the results of research the problem of labor shortage in territories of advanced development, which were created in the Far-Eastern Federal district, and analysis the prospects of solving this problem at the expense of labor migration. The research based on statistical data of Federal Service of State Statistics, the Ministry of Labor and Social Protection of Russian Federation, the Federal Migration Service of Russian Federation for the period 2000–2014. The study proves that in the medium and long term the labor migration will remain the main source of labor force development in Far-Eastern region.

Keywords: regional development, territorial development, regional policy, territory of advanced development, labor migration.

В 2015 году по решению Правительства РФ на территории Дальневосточного федерального округа (ДФО) созданы 9 территорий опережающего развития (ТОР), которые должны придать импульс социально-экономическому развитию данного региона[1]. Анализ успешного зарубежного и отечественного опыта по созданию особых экономических зон позволяет ожидать, что функционирование ТОР не только повысит экономический потенциал ДФО, но и будет способствовать созданию комфортных условий для жизнедеятельности его населения[2].

Одним из условий успешной реализации «Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года» является оперативное решение проблемы обеспеченности региона трудовыми ресурсами. Правительством утвержден перечень регионов, где приоритетным является привлечение трудовых ресурсов. Реализация «Стратегии…» позволит повысить роль восточной части России как в национальной, так и в мировой экономике (прежде всего, в Азиатско-Тихоокеанском регионе).

Цель настоящего исследования заключалась в анализе обеспеченности ДФО трудовыми ресурсами и оценке перспективы решения этой проблемы за счет трудовой миграции. Ключевой проблемой обеспечения трудовыми ресурсами является отрицательная динамика роста численности населения Дальневосточного региона. По данным Росстата, начиная с 1992 года численность населения округа снизилась примерно на 1,8 млн человек. В 1995 и 2010 годах отрицательные темпы прироста населения доходили до 2,5%. Это связано как с низким уровнем рождаемости, так и с массовым оттоком трудоспособного населения в другие, более благополучные, субъекты РФ, расположенные прежде всего в Центральном и Южном федеральных округах. Из-за этого Дальневосточный регион уже сейчас испытывает нехватку квалифицированных специалистов.

Еще одной проблемой, сдерживающей развитие экономического потенциала Дальнего Востока, является очаговый характер расселения с низкой плотностью населения (в среднем — 1,01 чел. на 1 кв. км).

Вместе с тем в ходе проведенного исследования были выявлены и позитивные изменения в демографической ситуации ДФО.

- За последние пять лет темпы снижения численности населения в округе сократились, в том числе благодаря естественному приросту населения в течение последних трех лет (0,9; 1,3 и 1,5 промилле в 2012, 2013 и 2014 годах соответственно).
- Реализация целевых федеральных программ по развитию Сибири и Дальнего Востока способствовала притоку иностранных работников из сопредельных с Россией территорий. По итогам 2012–2013 годов ДФО вошел в тройку лидеров по притоку иностранных мигрантов среди российских регионов.
- Растет и квалификационный уровень иностранных специалистов, желающих работать на территории ДФО. Зафиксирован устойчивый рост доли трудовых мигрантов с высшим и средним

[1] **Рязанцева М. В., Якушова Е. С.** Анализ особенностей правового статуса территорий опережающего развития // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 8 (часть 4). С. 738–742.

[2] **Рязанцева М. В., Якушова Е. С.** Стимулирование притока иностранных инвестиций в развитие территорий РФ // Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка. 2014. № 3. С. 96–100.

специальным профессиональным образованием. Разнообразие квалификаций трудовых мигрантов должно способствовать равномерному насыщению рынка труда Дальнего Востока.

- Совершенствуются механизмы миграционного учета в плане упрощения и ускорения выдачи разрешительных документов на проживание и работу для иностранных граждан, что расширяет возможности трудоустройства для трудовых мигрантов. Например, с 2015 года в России вместо разрешений на работу введены патенты, которые дают трудовым мигрантам право работать как у физических, так и у юридических лиц.

- Возросло число совместных проектов, реализуемых российским бизнесом совместно с китайскими и корейскими организациями, что способствует притоку трудовых мигрантов из этих стран на российские предприятия лесного и перерабатывающего комплексов, в строительство, оптовую торговлю, сельское хозяйство[1].

- За последние несколько лет больше всего иностранных граждан было зарегистрировано на территории Приморского края, Хабаровского края, а также в Амурской области. Если раньше это во многом объяснялось географическим фактором (приграничное положение с Китаем, Северной Кореей, Вьетнамом), то теперь появился и экономический фактор — реализация на данных территориях крупных инфраструктурных проектов с государственным участием: подготовка и проведение саммита АТЭС-2012 в Приморье, строительство космодрома «Восточный» в Амурской области, модернизация БАМа и Транссиба.

Проведенный анализ показал, что в настоящее время трудовая миграция продолжает оставаться эффективным инструментом внутреннего перераспределения трудовых ресурсов между российскими регионами. В среднесрочной и долгосрочной перспективе трудовая миграция будет оставаться основным источником развития кадрового потенциала Дальневосточного региона. По нашему мнению, несмотря на кризисную ситуацию и сокращение доходов бюджета, необходимы дополнительные финансовые стимулы, которые будут способствовать не только привлечению кадров из других субъектов РФ и зарубежных стран, но также их закреплению и повышению качества рабочей силы.

[1] **Мищук С. Н.** Особенности международной трудовой миграции из Китая в Россию (на примере Дальневосточного федерального округа) // Экономика региона. 2014. №2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mezhdunarodnoy-trudovoy-migratsii-iz-kitaya-v-rossiyu-na-primere-dalnevostochnogo-federalnogo-okruga.

УДК 658.336

Е. Н. Валишин
к.пс.н., доцент
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ewgeni-v@rambler.ru

Особенности управления развитием человеческих ресурсов организации в условиях глобальных изменений

Аннотация. Статья посвящена проблеме развития человеческих ресурсов организации с учетом глобальных изменений в мире. Рассматриваются особенности управления процессом обучения с учетом особенностей личностно-профессионального развития специалиста.

Ключевые слова: персонал, развитие персонала, обучение, теория обучения взрослых, человеческие ресурсы.

E. N. Valishin
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Human Resource Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ewgeni-v@rambler.ru

Management features of the human resource development in the global changes

Abstract. The article is devoted to the development of human resources of the organization considering global changes in the world. The features of a learning management allowing for the personal and professional development specialist.

Keywords: personnel, personnel development, training, adult learning theory, human resources.

Самый ценный актив организации XXI века — работники умственного труда и их производительность[1]. Последнюю определяют несколько факторов, в том числе фактор, связанный с развитием персонала организации. Глобальные изменения внешней среды, динамика перемен вынуждают работников быть готовыми перейти на другую работу, начать новую карьеру, занять другую должность. Все больше становится работников, которые применяют знания о менеджменте в своей работе. Появился новый тип работника — работник умственного труда, которой может и должен выступать в качестве менеджера собственной карьеры. В современных условиях необходимо уметь управлять своими способностями, т.к. работники умственного труда уже сталкиваются с совершенно новыми требованиями. Данная категория персонала должна постоянно повышать свой профессиональный уровень посредством обучения в различных формах. Менеджмент личности и карьеры работников умственного труда предполагает действия данной категории работников по управлению личностным потенциалом и карьерой (постановка целей, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль, информация и коммуникации)[2]. Управление карьерой происходит в следующих реалиях:

[1] **Друкер П.** Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
[2] Там же.

большинство персонала переживут свою организацию, в которой работают сейчас; работники умственного труда мобильны и легко меняют место работы[1]. Формирование и использование человеческих ресурсов организации тесно связаны с ростом компетенции работников и тем, как она используется для повышения конкурентоспособности организации. Компетенции можно расширить, проведя обучение работников. Рассмотрим данное направление управления развитием человеческих ресурсов организации.

Развитие персонала (РП) является важнейшим условием успеха организации, поскольку это позволяет соединить стратегические цели организации и личные цели каждого сотрудника. В целом РП можно рассмотреть как процесс подготовки персонала к выполнению своих функций, решению новых задач, занятию новых должностей. М. Беккер рассматривает структуру РП в узком, расширенном и широком смысле. В узком смысле РП — профессиональное образование, повышение квалификации, переподготовка, введение в должность, подготовка менеджеров. Такое развитие персонала требует рассмотрения особенностей данного процесса. В расширенном смысле — обучение и содействие продвижению (управление карьерой). В широком смысле — обучение, содействие в продвижении и развитие организации (создание социо-технической системы). Рассмотрим особенности процесса развития персонала с точки зрения обучения и содействия в профессиональной карьере. Следует рассмотреть особенности психологического обеспечения процесса обучения данной категории работников и выявить, что способствует саморазвитию и самореализации конкретной личности в профессии.

Все больше работников проводит менеджмент своей личности, а значит, стоит рассмотреть особенности психологического обеспечения процесса обучения данной категории работников. Следует выявить, что способствует саморазвитию и самореализации конкретной личности в профессии.

Проведенный методом экспертной оценки анализ индивидуальных планов развития (ИПР) сотрудников Минэкономразвития России показал, что для большей эффективности использования ИПР должен быть составлен с учетом реальной профессиональной деятельности сотрудника, помогать в карьерном росте и указывать на те или иные недостающие компетенции.

Можно выделить три направления дальнейших исследований:

- представление об общих закономерностях обучения взрослых и специфике обучения в дополнительном профессиональном образовании;
- уточнение особенностей субъекта профессионального обучения (особенности личностно-профессионального развития работников умственного труда как главного стратегического ресурса организации);
- оптимизация содержания и методов обучения.

Сегодня одной из основных тенденций становится появление новых направлений прикладных разработок, направленных на углубленное изучение разных аспектов обучения взрослых в динамически меняющемся мире (использование обучения для выхода из психологического кризиса; инструментарий, помогающий взрослому обучаться в зрелом возрасте; специальные индивидуальные программы обучения и т.д.).

Совершенствование процесса обучения взрослых должно предполагать рассмотрение и учет индивидуальных особенностей личности взрослого (модель личности специалиста и модель личности обучаемого). Модель

[1] **Друкер П.** Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

обучения[1] описывает основные особенности процесса обучения взрослых (отсутствие директивности, ориентация на результат при решении проблем, приобретение знаний путем решения проблем, разбора ситуаций, обсуждение форм, методов и содержания обучения, проверка результатов обучения на практике, личная ответственность за результат обучения, оценка результатов обучения, диалог в обучении).

Основной характеристикой обучения становится процесс самостоятельного определения обучающимся параметров обучения и поиска знаний, умений и навыков и необходимых профессионально важных качеств (компетенций).

Теория обучения взрослых (андрагогическая модель) обеспечивает активность обучающегося, его высокую мотивацию и, как следствие, высокую эффективность обучения. Теория может быть применена в процессе развития персонала организации. Это позволит увеличить человеческий потенциал организации и повысить ее конкурентное преимущество перед другими организациями.

Литература

1. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2009. 248 с.
2. **Громкова М. Т.** Андрогогика: теория и практика образования взрослых. М.: Юнити-Дана, 2013. 495 с.
3. **Друкер П.** Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[1] **Громкова М. Т.** Андрогогика: теория и практика образования взрослых. М.: Юнити-Дана, 2013. 495 с.

УДК 331

Н. В. Сахарова
преподаватель, аспирант
кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalysakharov@yandex.ru

Корреляция инновационной среды образовательной организации высшего образования и деятельности учебно-вспомогательного персонала современного вуза

Аннотация. Рассматриваются вопросы формирования инновационной среды современного вуза. Приводятся результаты социологического исследования учебно-вспомогательного персонала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации с целью определить понимание им сущности инновационной среды образовательной организации высшего образования и способность влиять на нее. Проанализирована мотивация учебно-вспомогательного персонала к саморазвитию и самореализации. Даны рекомендации по формированию инновационной среды вуза.

Ключевые слова: вуз, инновационная среда, учебно-вспомогательный персонал, глобализация высшего образования.

N.V. Sakharova
Academician, Post-graduate Student
Department of Human Resource Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalysakharov@yandex.ru

The correlation of the innovative environment of the university and educational auxiliary staff activitites of the modern university

Abstract. The questions of formation of innovative environment of the modern University, as the results of sociological research of the educational auxiliary staff of the Financial University under the Government of the Russian Federation are considered on the theme of understanding the essence of the innovative environment by the University educational auxiliary staff and their ability to influence it. The motivation for self-development and self-realization is analyzed. Recommendations for the formation of the innovative environment of the University are provided.

Keywords: university, innovative environment, auxiliary staff, globalization of higher education.

В настоящее время Президентом и Правительством Российской Федерации перед российскими вузами поставлены амбициозные задачи с целью реализовать программу инновационного развития страны. Это требует нестандартного подхода к анализу управления кадровыми ресурсами университетов[1]. Тем не менее до сих пор инновационная среда образовательных организаций

[1] **Распоряжение** Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=123444.

высшего образования России рассматривается не системно и традиционно. Основное внимание сосредотачивается на изучении и повышении роли научно-педагогических работников в создании конкурентоспособного образовательного пространства. При анализе организационной структуры российских вузов и изучении роли ее основных компонентов в формировании инновационного пространства совершенно не учитывается вклад в развитие инновационной среды такой важной категории сотрудников, как учебно-вспомогательный персонал (УВП). Следовательно, недооценен потенциал УВП для повышения конкурентных преимуществ образовательных учреждений высшего образования.

До последнего времени данная категория персонала не становилась объектом комплексного изучения в силу сложности структурирования ее основных трудовых функций и действий, отсутствия достаточной для анализа статистической базы, непонимания важности ее роли в формировании инновационно-образовательной среды вуза.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации одним из первых российских вузов начал реформировать систему работы и оплаты труда УВП и накопил значительный опыт по оптимизации численности УВП. Для определения имеющегося потенциала и ресурсов данной категории сотрудников в нашем вузе было проведено социологическое исследование (май 2014 года), в котором принял участие каждый второй сотрудник УВП кафедр (за исключением базовых) и деканатов очной формы обучения.

Респондентам был задан вопрос: могут ли они влиять на формирование инновационной среды своего вуза? Только 9% респондентов ответили утвердительно, 38,6% дали отрицательный ответ, и 43,2% затруднились с ответом. Такое процентное соотношение объясняется в основном низкой информированностью и отсутствием понимания сущности инновационной среды как таковой. Однако на вопрос о необходимости реорганизации работы УВП вуза почти 70% респондентов дали утвердительный ответ, 30% опрошенных считают, что необходимо внесение значительных изменений в работу УВП, так как без этого дальнейшее инновационное развитие университета невозможно.

Для своего развития индивиду необходимо работать, реализовывать себя в инициативной, творческой, инновационной среде. На вопрос, улучшит ли формирование инновационной среды вуза условия для их самореализации, положительно ответили 25%, отрицательно — 17%, 50% затруднились ответить на этот вопрос.

Результаты социологического исследования подтвердили, что УВП даже ведущего университета еще не задействован в качестве важного инструмента, проводника инновационного развития образовательной организации. Почти 60% опрошенных отмечали отсутствие возможностей для карьерного роста, 27% респондентов считают, что в вузе нет возможностей проявить себя, раскрыть свои способности и таланты.

Результаты анализа полученного эмпирического материала разрушают стереотип о том, что для УВП, который уже долгое время считается исключительно техническим персоналом, не важна самореализация в процессе трудовой деятельности, что его не волнует развитие карьеры.

Таким образом, для успешной реализации вузами программы инновационного развития Российской Федерации необходимо пересмотреть и заново осмыслить роль УВП, в том числе его влияние на процесс формирования инновационной среды вуза, создать условия для раскрытия потенциала данной категории работников: предоставить возможности саморазвития и самореализации, обращать особое внимание на повышение квалификации этой категории сотрудников вуза.

Проведенные исследования выявили, что УВП готов к изменению своей роли в структуре и деятельности современного вуза, готов и стремится к самореализации и самосовершенствованию через различные формы обучения, в которые будет вкладывать не только свои силы, но и собственные средства.

Представители УВП могут стать тем базисом, фундаментом трудового коллектива вуза, который, понимая и принимая участие в инновационных процессах, сможет обеспечить устойчивое развитие образовательной организации высшего образования.

Литература

1. **Осипова О. С., Сахарова Н. В., Смирнова М. Е.** Новые подходы к организации и оплате труда учебно-вспомогательного персонала в системе высшего образования / Под общ. ред. О. С. Осиповой. М.: Onebook.ru, 2015. 258 с.
2. **Распоряжение** Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=123444.

Управление устойчивостью социально-экономических систем

УДК 369

А. К. Соловьев
д.э.н., профессор
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
заслуженный экономист Российской Федерации
начальник Департамента актуарных расчетов
и стратегического планирования
Пенсионного фонда Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: sol26@100.pfr.ru

Проблемы государственного управления финансовой устойчивостью пенсионной системы

Аннотация. В современных условиях глобализации мировых экономических процессов страны с переходной экономикой, в том числе Россия, уже на протяжении более 30 лет находятся в состоянии постоянного поиска эффективных механизмов управления государственной системой пенсионного обеспечения. Чтобы достичь целей рыночной пенсионной реформы, необходимо создать эффективный механизм управления всеми звеньями пенсионной системы в целом, который обеспечивал бы экономические интересы каждого участника этой системы (застрахованного лица, страхователя, страховщика).

Ключевые слова: государственные обязательства, застрахованное лицо, пенсионная реформа, пенсионная система, пенсионные права.

A. K. Soloviev
Doctor of Economics, Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Honored Economist of Russia
Head of the Department
Department of Actuarial and Strategic Planning
Pension Fund of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: sol26@100.pfr.ru

Problems of public administration by financial stability of pension system

Abstract. In modern conditions of globalization of world economic processes of the country with economies in transition, including Russia, for more than 30 years are in a condition of continuous search of effective mechanisms of management of the state system of provision of pensions. To achieve the objectives of market pension reform, it is necessary to create the effective mechanism of management of all links of pension system in general which would provide economic interests of each participant of this system (the insured person, the insurer, the insurer).

Keywords: state obligations, insured person, pension reform, pension system, pension rights.

Эффективная система государственного управления пенсионным обеспечением должна, с одной стороны, гарантировать долгосрочную сбалансированность доходов и расходов пенсионной системы, а с другой — создать объективные макроэкономические условия для поддержания покупательной способности пенсионных прав, сформированных застрахованными лицами в течение всей их трудовой деятельности.

Важнейшие параметры пенсионной системы: экономический механизм формирования пенсионных прав (солидарный или персонально-накопительный), условия и степень солидарного перераспределения, ограничения и требования участия в системе обязательного пенсионного страхования, гарантии корпоративных и индивидуальных пенсионных программ и др., должны рассматриваться как инструменты параметрической настройки, поскольку все перечисленные параметры и ряд аналогичных условий функционирования пенсионной системы непосредственно зависят от внешних по отношению к пенсионной системе факторов (демографии, макроэкономики) и социально-политической конъюнктуры.

Причина несостоятельности всех предшествующих пенсионных реформ заключается в том, что не были поставлены и решены указанные задачи, в то же время многократно изменялись, и весьма радикально, отдельные, зачастую случайные параметры пенсионной системы. Наиболее типичными примерами экспериментов можно считать ежегодные манипуляции с тарифными ставками отчислений в пенсионную систему, бесчисленные льготы и привилегии по пенсионным правам для отдельных категорий граждан (без какой-либо связи с их трудовым вкладом в пенсионную систему). Наиболее социально опасным и экономически необоснованным в контексте страховой пенсионной системы следует признать «реформирование» пенсионной формулы, на основе которой исчисляются размеры пенсии[1]. Все эти факторы и условия функционирования пенсионной системы должны получить объективное отражение в теоретических положениях современного пенсионного обеспечения.

Как показывает практика социально развитых государств, альтернативы государственной системе обязательного пенсионного страхования (ОПС) не существует. Однако каждая национальная система ОПС может иметь разные институциональные формы и экономические механизмы их реализации, ориентированные не только на задачи социальной политики государства, но и на учет влияния внешних макроэкономических и демографических факторов.

Важно обосновать общие методологические принципы стратегического управления пенсионной системой с учетом ее «взаимоотношений» с демографией и макроэкономикой, поскольку ни одна, даже самая идеальная, пенсионная система не сможет обеспечить устойчивое материальное благополучие пенсионеров в условиях неблагополучной демографической ситуации, несправедливой системы оплаты труда и неразвитого рынка трудовых отношений.

Участниками современной страховой пенсионной системы являются застрахованные лица (все население страны), страхователи (работодатели, плательщики страховых взносов), страховщики (государственные и негосударственные) и само государство как конституционный гарант реализации всех пенсионных обязательств (федерального бюджета).

Критерий эффективности пенсионной системы определяется исходя из степени реализации экономических интересов каждого ее участника. Для ее главного участника — застрахованного лица — критерием эффективности является уровень замещения утраченного дохода, исходя из соотношения актуального размера пенсии с размером предшествующего заработка, который одновременно должен гарантировать достойные условия жизни.

Если количественный размер государственных гарантий минимального уровня пенсионного обеспечения в России — прожиточный минимум пенсионера (ПМП) — устанавливается законом, что позволяет использовать соотношение размера пенсий с ПМП как критерий оценки уровня жизни, то

[1] **Соловьев А. К.** Институциональные основы рыночной пенсионной реформы // Мир новой экономики. 2013. № 3-4. С. 28–36.

практическое применение в системе управления ОПС показателя эффективности страховой пенсионной системы требует конкретизации методов исчисления[1].

В Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации установлены целевые ориентиры: коэффициент замещения трудовой пенсией по старости — не ниже 40% утраченного заработка при нормативном страховом стаже и средней заработной плате, тем не менее в настоящее время в России нет ни институционально установленной, ни практически общепризнанной методологии расчета коэффициента замещения. Теоретически оценка эффективности страховой пенсионной системы в России определяется соотношением страхового возмещения при наступлении установленного страхового случая к размеру уплаченной страховой премии.

Однако наиболее распространенным является солидарный коэффициент замещения, отражающий соотношение среднего размера пенсии к средней заработной плате в экономике. Для распределительной пенсионной системы этот показатель отражает уровень страхового замещения пенсией утраченного заработка, хотя в отечественной практике на его размер также оказывают влияние изменение тарифа страховых взносов на ОПС и объем трансфертов из федерального бюджета.

Расчет коэффициента замещения для типовых[2] получателей конкретных видов страховых пенсий, выходящих на пенсию начиная с 2015 года и в долгосрочной перспективе до 2030 года по нормам нового пенсионного законодательства, который выполнен на основании статистических данных и бюджетных параметров развития пенсионной системы, показывает устойчивую тенденцию к его снижению и достигает 25% против международно признанного норматива в 40%. Эти выводы обусловлены следующими факторами:

- замедлением темпов индексации пенсионных прав в связи с ростом численности пенсионеров;
- увеличением доли пенсионных прав, сформированных в накопительном компоненте, и вызванным этим адекватным сокращением размеров назначаемых пенсий: уровень доходности от инвестирования ниже темпов индексации расчетного пенсионного капитала.

Возврат накопительного тарифа (полностью или частично) в распределительную систему или существенное повышение доходности от инвестирования пенсионных накоплений, возможно, могли бы способствовать увеличению уровня замещения утраченного дохода. Последняя причина оказывает влияние на все виды пенсии, а не только на выплаты по старости, поскольку тариф страховых взносов, направленных на страховую часть, у лиц, выходящих на пенсию в 2030 году, ниже, чем у тех застрахованных лиц, которым пенсия будет назначена в 2015 году.

Для расчета коэффициента замещения типового получателя страховой пенсии применяется заработная плата наемного работника мужского пола, занятого квалифицированным ручным трудом. Как показали проведенные расчеты, брутто-коэффициент замещения трудовой пенсией по старости к 2015 году составит 59%, нетто-показатель — 51%, что выше минимальных норм, установленных Конвенцией МОТ № 102[3] для данного вида выплат.

[1] **Соловьев А. К.** Реформа пенсионной системы Российской Федерации: проблемы и решения // Экономика и управление: проблемы и решения, июль 2014. № 7 (31). С. 26–31.

[2] Типовым получателем считается представитель наиболее распространенной («типовой») на современном рынке труда профессии.

[3] **Конвенция** № 102 Международной организации труда «О минимальных нормах социального обеспечения»// Петербургский правовой портал. URL: http://ppt.ru/newstext.phtml?id=15557.

К 2030 году прогнозируется снижение брутто- и нетто-показателей до уровня 43 и 49% соответственно. Страховая пенсия (страховая часть пенсии без фиксированного базового размера (ФБР)) по старости обеспечивает только половину (21%) от установленного уровня коэффициента замещения. Даже вместе с ФБР в 2015 году она не достигает требуемых 40% замещения (нетто-коэффициент замещения страховой пенсии по старости составит 38%).

Таким образом, в настоящее время Россия соответствует нормативным требованиям, предусмотренным для ратификации Конвенции МОТ № 102, выбирая в качестве круга защищенных лиц как работающих по найму, так и все население страны. При этом 40% коэффициента замещения достигается только в пенсионном наборе, из которого нельзя исключить выплаты, не являющиеся пенсиями[1].

Рассмотренные выше критерии оценки экономической эффективности российской пенсионной системы как на текущий момент, так и в долгосрочной перспективе должны ориентироваться, в первую очередь, на реализацию прав застрахованных лиц на пенсионное обеспечение.

В этой связи одна из приоритетных задач современной экономической науки заключается в разработке эффективных инструментов регулирования долгосрочной устойчивости пенсионной системы России для достижения цели достойного материального обеспечения граждан в случае утраты трудоспособности (по старости, инвалидности и при потере кормильца).

[1] **Соловьев А. К.** Экономическая сущность коэффициента замещения пенсией утраченного дохода и проблемы применения его в России // Проблемы прогнозирования. 2014. № 2 (143). С. 77–91.

УДК 332.14

В. З. Петросянц
д.э.н., профессор, главный научный сотрудник
ФГБУН «Институт социально-экономических исследований»
Дагестанского научного центра РАН
Махачкала, Российская Федерация
E-mail: vpetrosjanc@yandex.ru

Системное регулирование развития проблемных регионов в условиях инновационных преобразований экономики[1]

Аннотация. Вопросы, связанные с регулированием регионального развития применительно к условиям и особенностям проблемных территорий (субъектов Федерации), рассматриваются с позиций системной методологии и признания их относительной самостоятельности в решении проблем социально-экономического обустройства.

Ключевые слова: инвестиционная политика, проблемный регион, ресурсный потенциал, самодостаточность, системное регулирование.

V. Z. Petrosyants
Doctor of Economics, Professor, Chief Scientific Officer
Institute of Social and Economic Research
Dagestan Scientific Center, Russian Academy of Sciences
Makhachkala, Russian Fedration
E-mail: vpetrosjanc@yandex.ru

Systemic regulation of development problem regions in terms of innovation changes in the economy

Abstract. Issues related to the regulation of regional developmentwith regard to the conditions and characteristics of problematic areas (sub-sovereign entities) are considered from the standpoint of system methodology and recognition of their relative independence in solving problems of social and economic reconstruction.

Keywords: investment policy, troubled region, resource potential, self-sufficiency, regulation system.

Федеративное устройство Российского государства функционально должно обеспечивать его территориальную целостность и сохранение единого экономического пространства с позиций признания равноправия всех субъектов Федерации, их относительной самостоятельности в решении внутрирегиональных проблем экономического развития и социального обустройства. Концептуальную основу такой организации отношений между федеральным центром и регионами должны составлять:

- признание того, что носителем интересов региона является проживающее на его территории население;
- рассмотрение региона в качестве целостной социально-экономической системы, специфика которой определяется не только географическим положением, природно-климатическими условиями, наличием на данной территории того или иного множества производств, но и, прежде всего, исторически сложившимся образом жизни местного населения, его менталитетом.

[1] Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ № 16-02-00093а.

Необходимость следования этим принципам наиболее ярко проявляется в национальных автономиях (республиках и округах), поскольку при прочих равных условиях этнический и религиозный факторы оказывают сильное влияние на хозяйственную специфику этих территориальных образований[1].

Социально-экономические и политические преобразования в современной России, децентрализация власти усложнили проблемы регионального обустройства страны, выдвинули на первый план пространственные аспекты развития российского общества. Более того, обострение политической ситуации, введение со стороны США, Евросоюза и стран НАТО экономических санкций актуализируют вопросы эффективного использования резервов социально-экономического развития регионов, определяют необходимость в формировании принципиально иной среды для решения социальных и экономических проблем в рамках взаимодействия субъектов Федерации с федеральным центром и между собой.

С этих позиций объективно возникает необходимость найти новые формы и методы регулирования развития территории, ориентированные на сохранение в регионе ресурсного и биоклиматического потенциала, на стимулирование деловой и инвестиционной активности с целью повысить конкурентные позиции региона на российском и мировом рынках. Исключительная сложность проблемы формирования стратегических приоритетов регионального развития и последующей их реализации в условиях трансформационных изменений в экономике и обществе объясняется отсутствием практического опыта, недостаточностью научного обеспечения, с одной стороны, и доминированием политических конъюнктурных интересов — с другой.

Крайне важным является и то, что региональная экономика не может сегодня рассматриваться отдельно от процессов глобализации, имеющих разнообразные проявления. Тенденции мировой экономики убедительно показывают, какое значение для экономического развития приобретают масштабы инновационной деятельности и темпы инновационных процессов, охватывающих не только технологические и организационные, но и социальные нововведения. Конкурентоспособность регионального производства заключается в борьбе не только на существующем рынке, но и за новые рынки. Отсюда следует необходимость скорейшего перехода экономики России в целом и ее регионов в частности к развитию инновационного типа[2].

Хозяйственная деятельность региона все больше воздействует на целостность территориальных экосистем, которые обеспечивают жизненно важные функции системы жизнеобеспечения. Действительно, качество жизни как интегральная категория, определяемая относительным уровнем социально-экономического благополучия населения на данной территории, формируется под воздействием экономических, культурных, духовных, экологических и других факторов. Следовательно, сохранение качества окружающей природной среды становится приоритетно-стратегической задачей, от ее решения зависят здоровье и качество жизни населения региона.

Особую значимость вопросы системного регулирования регионального развития приобретают применительно к проблемным территориям в составе Российской Федерации, к которым относится большая часть субъектов Северо-Кавказского федерального округа (СКФО). Это обусловлено, прежде всего, его современным геополитическим положением, историей освоения и

[1] **Петросянц В. З., Дохолян С. Д.** Критерии и факторы экономического роста региона// Проблемы современной экономики. 2007. № 4. С.245–250.

[2] **Петросянц В. З., Петросянц Д. В.** Инновационный путь модернизации экономики Дагестана// Региональные проблемы преобразования экономики. 2009. № 2. С. 23–31.

исключительно сложным этническим составом населения. Развитие региона следует рассматривать как важнейшее средство обеспечения целостности государства, укрепления экономики России, упрочения ее позиций в Каспийском регионе и ликвидации очагов политической напряженности.

Стратегии развития северокавказских республик, при всем многообразии их конкретного содержания, должны базироваться на следующих принципах:

- северокавказские республики — государственные образования в составе Российской Федерации;
- развитие регионов должно обеспечивать равноправное, свободное, самобытное развитие всех народов, проживающих на их территориях, сохранение национального, гражданского мира, государственного единства и политической стабильности;
- фундаментальной основой является укрепление экономической суверенности северокавказских республик, их самостоятельности в решении вопросов развития и размещения производительных сил на своих территориях;
- хозяйственные отношения между республиками строятся на сохранении единого экономического пространства и целостности Российского государства, на признании равноправия всех его субъектов[1].

Анализ социально-экономического состояния северокавказских республик показывает, что здесь есть благоприятные условия для развития агропромышленного комплекса, туризма, санаторно-курортной сферы, электроэнергетики, ряда добывающих и обрабатывающих секторов промышленности, транспортно-логистических структур, строительной индустрии. Однако эти и другие преимущества республик Северного Кавказа пока используются недостаточно. По большинству ключевых социально-экономических показателей на душу населения северокавказские республики длительное время существенно отстают от среднероссийского уровня, относятся к разряду проблемных территорий с депрессивной экономикой. Например, по валовому региональному продукту на душу населения эти республики в среднем отстают более чем в три раза, по заработной плате — примерно в два раза, а по объему промышленного производства — примерно в семь раз.

Каждая республика располагает рентообразующими природными ресурсами, создающими необходимые условия для подъема экономики и формирования собственной экономической базы социального строительства в интересах местного населения и страны в целом. Природно-климатические ресурсы территории создают благоприятные условия для жизни и здоровья, развития туризма, отдельных направлений сельского хозяйства, а также электроэнергетики. В республиках СКФО экологическая ситуация — одна из наиболее благоприятных на территории РФ, во многом это связано с низким уровнем индустриализации и сравнительно небольшим количеством вредных производств. Следовательно, сохранение окружающей среды и хорошей экологии становится одной из ключевых задач в рамках реализации стратегии развития северокавказских республик.

Не менее важной задачей в условиях структурной перестройки становится переориентация республик на приоритет экономики знаний, развитие

[1] **Петросянц В. З., Дохолян С. Д., Каллаева А. С.** Эконометрическая модель прогнозирования и сценарные варианты модернизации региональной экономики // Региональные проблемы преобразования экономики. 2008. № 1. С. 4–17.

высокотехнологичных секторов производства и вхождения в режим инновационного развития.

В условиях рынка и демократизации общественных отношений предпринимательские структуры и гражданские институты становятся относительно свободными в принятии решений, прямо или косвенно воздействующих на региональное развитие. Поэтому региональные власти всех уровней (правительства и администрации субъектов Федерации, муниципалитеты и другие органы управления) должны иметь в виду то, что даже в пределах подведомственных территорий они не имеют в своих руках достаточных административно-правовых и экономических рычагов контроля над процессами социально-экономического обустройства и развития с позиций региональных и местных интересов. Объективно возникает необходимость найти механизмы системного регулирования регионального развития, которые обеспечивали бы согласование усилий всех влиятельных сил, осуществляющих свою деятельность и/или действующих в своих интересах на территории данного региона. Решение этих и других задач регионального развития нуждается в государственном регулировании, посредством использования форм, методов и инструментальных средств, соответствующих конкретному региону.

С точки зрения теории, регулирование, как процесс реализации приоритетов регионального развития, в усложняющихся условиях хозяйствования и ведения бизнеса представляет собой системный инструментарий с целью приспособиться к изменениям внешней среды и придерживаться курса на достижение высокой в широком смысле конкурентоспособности региона в целом. Поэтому представляется методически обоснованным выдвигать в качестве одной из важнейших задач стратегического регулирования регионального развития обеспечение быстрой адаптации хозяйственной системы региона к изменениям внешней среды[1]. В условиях рыночной экономики, нарастающей сложности, стохастичности, системности процессов современной деятельности системное регулирование регионального развития становится объективно необходимой и реально востребованной экономической категорией. Ее составляющими выступают управленческий, маркетинговый, информационный и правовой аспекты. К главным задачам системного регулирования регионального развития следует отнести обеспечение конкурентоспособности, оптимальное распределение ресурсов, реализацию приоритетов и основных целей, капитализацию сильных сторон региона и нивелирование слабых. В обобщенном виде к основным функциям регулирования вообще и применительно к региональному развитию в частности следует отнести: диагностическую, измерительную, прогнозную, дифференцирующую, защитную, информационно-накопительную, стимулирующую функции.

Развитие любого региона с учетом отмеченных характеристик должно быть направлено на достижение самодостаточности всех хозяйствующих субъектов, эффективное использование имеющегося ресурсного потенциала, повышение качества жизни населения. Под самодостаточностью следует понимать функционирование и развитие региона преимущественно за счет внутренних финансово-экономических источников, позволяющих обеспечить расширенное воспроизводство, совершенствование структуры региональной социально-экономической системы, повышение качества и уровня жизни населения. Самодостаточность региона становится главным ориентиром и связующим звеном всей системы приоритетов стратегии регионального

[1] **Петросянц В. З.** Стратегическое регулирование развития проблемных регионов в составе СКФО // Региональная экономика: теория и практика.2014. № 2. С. 2–11.

развития в современных условиях хозяйствования. Сущность самодостаточности вытекает из объективной необходимости эквивалентного участия региона в территориальном разделении труда и комплексности экономического и социального развития. Самодостаточность оправдана лишь тогда, когда она обеспечивает выполнение вышеуказанных функций и разрешение объективных противоречий регионального воспроизводственного процесса, не допускает изоляции региона, равно как и достижения благополучия субъекта Федерации в ущерб интересам других регионов и всей Федерации или в ущерб долговременным интересам. Поэтому разработка программы регионального развития и ее реализация в рамках системного регулирования с ориентацией на самодостаточность требуют взвешенного подхода к выработке нормативных положений, регулирующих финансово-экономические отношения между регионом, хозяйствующими субъектами и населением, а также регионом и федеральным уровнем управления.

Следует отметить, что при обосновании приоритетов регионального развития должны комплексно рассматриваться практически все факторы и условия, воздействующие на эффективность функционирования такой большой и сложной социально-экономической системы, как регион. Помимо целевых установок, оценки ресурсного потенциала в широком смысле, это обоснование должно включать инвестиционную политику, прежде всего ее инновационную составляющую. Региональная инвестиционная политика представляет собой комплекс мер по стимулированию инвестиционных процессов, направленных на обеспечение устойчивого социально-экономического развития территории, является ключевым блоком системы регулирования развития региона. Одной из ее основных задач является создание благоприятного инвестиционного климата, обеспечивающего приток капитала в различные сферы экономики. Инвестиционный климат во многом зависит от состояния и диверсифицированности экономической среды, перспектив и тенденций экономического развития территории, наличия долгосрочных программ социально-экономического развития, степени развитости рыночных отношений, финансового рынка и рынка инвестиционных услуг, устойчивости власти на территории, ее авторитетности, политической поляризации населения, уровня социальной напряженности и уровня преступности. Фактически, какие бы грандиозные перспективы социально-экономического развития северокавказских республик ни выстраивались, без соответствующего притока инвестиций их реализация практически неосуществима[1]. Все это в совокупности с хозяйственными различиями регионов России обусловливает важность и значимость создания эффективной системы регулирования регионального развития, обеспечивающего устойчивый экономический рост и межрегиональную интеграцию в рамках федеративных отношений.

[1] **Петросянц В. З., Дохолян С. Д.** Формы и методы реализации инвестиционных процессов в депрессивном регионе// Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 26. С. 36–43.

УДК 007.51

Б. Г. Ильясов
д.т.н., профессор
кафедра технической кибернетики
Уфимский государственный авиационный технический университет
Уфа, Российская Федерация
E-mail: ilyasov@tc.ugatu.ac.ru

Е. А. Макарова
д.т.н., профессор
кафедра технической кибернетики
Уфимский государственный авиационный технический университет
Уфа, Российская Федерация
E-mail: ea-makarova@mail.ru

Структура модели интеллектуальной системы управления воспроизводственным процессом макро- и мезоуровня

Аннотация. Представлена трехуровневая структура модели системы управления воспроизводственным процессом, рассматриваемым на макро- и мезоуровне. Сформулированы особенности управления воспроизводственным процессом на основе принципов обратной связи, адаптации на основе информации о запасах ресурсов секторов и рыночных индикаторах, а также ситуационного управления. Результаты имитационных экспериментов показали, что принимаемые решения препятствуют нерациональному перераспределению запасов между секторами экономики и обеспечивают компенсацию влияния неблагоприятной экономической конъюнктуры.

Ключевые слова: адаптация, иерархическая структура, обратная связь, ситуационное управление, социально-экономическая система, управление.

B. G. Ilyasov
Doctor of Technical Science, Professor, Head of Department
Department of Technical Cybernetics
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, Russian Federation
E-mail: ilyasov@tc.ugatu.ac.ru

E.A. Makarova
Doctor of Technical Science, Professor
Department of Technical Cybernetics
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, Russian Federation
E-mail: ea-makarova@mail.ru

The structure of the model of intellectual control system of the reproduction process on macro- and meso-level

Abstract. The three-level structure of the control system model for reproduction process at the macro- and meso-level is considered. Features of reproduction process control based on the principles of feedback, adaptation on sectors resource reserves and market indices and situation management are formulated. The results of simulation experiments showed that the decisions prevent irrational redistribution of stocks between sectors and provide compensation of influence of the adverse economic environment.

Keywords: adaptation, hierarchical structure, feedback, situational control, social-economic system, management.

Современные экономические условия обостряют необходимость решения проблем совершенствования методологических основ прогнозирования, планирования и поддержки принятия решений при управлении воспроизводственным процессом на макро- и мезоуровне с целью обеспечить устойчивость и сбалансированность экономического развития[1]. Для разработки систем поддержки принятия решений при управлении воспроизводственным процессом на макроуровне решено несколько задач, связанных с разработкой когнитивных и динамических моделей воспроизводственного процесса[2]. В статье рассматривается решение задачи разработки структуры интеллектуальной системы управления (ИСУ) воспроизводственным процессом, рассматриваемым на макро- и мезоуровне. Построение ИСУ ведется на основе ранее предложенной методологии разработки динамических моделей и с учетом следующих положений.

Первый уровень управления соответствует управлению отдельно взятыми процессами расхода ресурсов по видам деятельности секторов экономики, представляющими мезоуровень рассмотрения социально-экономической системы (СЭС). Этот уровень включает контуры управления, построенные на основе обратной связи, и предполагает формирование кортежа векторов управляющих воздействий

$U_1 = \{U_{11}, U_{12}, U_{13}, U_{14}\}$,

где U_{1j} — вектор управляющих воздействий для j-го сектора. Количество элементов вектора U_{1j} определяется количеством функциональных процессов, реализуемых сектором. Управляющие алгоритмы нижнего уровня разработаны в классе динамических непрерывных алгоритмов.

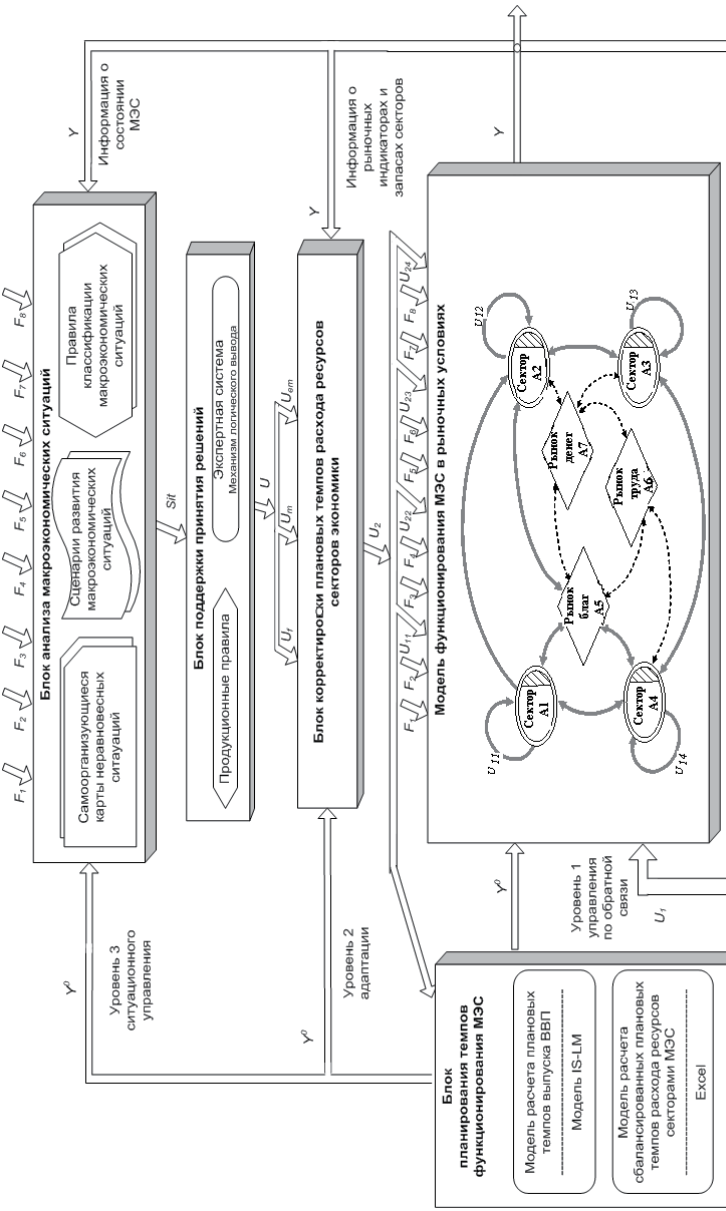
Второй уровень управления построен на основе принципа адаптации и предназначен для формирования управляющих воздействий U_2, корректирующих плановые темпы расхода ресурсов на основе информации Y о запасах и рыночных индикаторах. Этот уровень управления содержит две группы алгоритмов адаптации.

- *Первая группа* включает алгоритмы корректировки плановых темпов расхода ресурсов на основе информации о запасах секторов. Алгоритмы работают в автоматическом и автоматизированном режимах, поскольку требуют участия человека при анализе дополнительной информации о состоянии СЭС.

- *Вторая группа* включает в себя алгоритмы корректировки плановых темпов расхода ресурсов секторами СЭС на основе информации о состоянии макроэкономических рынков благ, труда и денег. Алгоритмы относятся к классу алгоритмов адаптации по входному (задающему) сигналу, реализованы в виде аддитивной корректировки плановых темпов расхода ресурсов секторами СЭС и работают в автоматическом режиме. Поведение сектора государственных учреждений формируется на основе сценарного подхода и соответствует верхнему (третьему) уровню управления. Влияние текущего состояния макроэкономических рынков на поведение трех секторов СЭС заключается в корректировке (адаптации) планов расхода ресурсов секторами в зависимости от рыночных индикаторов.

[1] **Клейнер Г. Б.** Системный ресурс стратегической устойчивости экономики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. № 4(223). С. 10–22

[2] **Макарова Е. А.** Метод формирования алгоритмов управления макроэкономической системой с использованием имитационных моделей// Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2011. № 2. С. 107–114.



Функциональная схема модели интеллектуальной системы управления воспроизводственным процессом на макро- и мезоуровне

Построение системы интеллектуальной поддержки управления воспроизводственным процессом на макроуровне в неравновесных рыночных условиях ведется в классе иерархических систем управления и содержит три уровня управления *(см. рисунок на стр. 290)*.

Важно отметить взаимосвязь между ценовыми регулирующими механизмами и механизмами управления по запасам. Рост уровня цен P сказывается на реальных запасах домохозяйств, вызывая их снижение согласно эффекту Пигу[1]. В дальнейшем изменение запасов домохозяйств приводит, в частности, к изменению темпов их потребления.

Алгоритмы принятия решений двух нижних уровней управления, построенные на основе принципов обратной связи и адаптации, обеспечивают корректировку в автоматическом и автоматизированном режимах темпов расхода ресурсов секторами СЭС (за исключением сектора государственных учреждений) на основе информации о запасах и рыночных индикаторах.

Контуры управления содержат блок планирования, включающий две модели.

- ***Первая модель планирования*** — модель расчета плановых темпов выпуска валового внутреннего продукта, разработанная на основе модели IS-LM Хикса—Хансена. Эта модель позволяет рассчитать равновесное состояние экономики, которое достигается одновременно на рынке благ и рынке денег. Однако для имитационных экспериментов недостаточно только этой информации о плановых значениях совокупных расходов, их компонентов и процентной ставки. Необходимо обеспечить сбалансированный по темпам режим функционирования для всех секторов СЭС. Балансы по каждому сектору могут быть обеспечены многочисленными комбинациями значений параметров модели.

- ***Вторая модель планирования*** — модель расчета сбалансированных плановых темпов расхода ресурсов секторами СЭС. С учетом сказанного выше, в ней предложен алгоритм расчета темпов и последовательного уточнения в диалоге с пользователем плановых темпов.

Предложенные алгоритмы двух уровней управления реализованы на языке MATLAB и встроены в систему динамического моделирования поведения СЭС как объекта управления. Анализ сценариев управления СЭС в неравновесных условиях взаимодействия рынков благ, труда и денег позволил заключить, что регулирующие ценовые механизмы макроэкономических рынков оказывают стабилизирующее влияние на неравновесные процессы формирования расходов и доходов секторов экономики в системе макроэкономического кругооборота, обеспечивая согласование поведения участников рыночного обмена с учетом самовыравнивающих свойств рынков. На примере неуправляемых сценариев продемонстрирована ограниченность регулирующего воздействия рыночных механизмов и недостаточность их адаптационных возможностей. Поэтому в структуре ИСУ необходим третий уровень, который предназначен для реализации различных политик государственного макроэкономического регулирования.

Разработку алгоритмов управления верхнего (третьего) уровня ИСУ воспроизводственным процессом СЭС в рыночных условиях необходимо вести на основе принципа ситуационного управления с применением

[1] **Макроэкономика**: научные школы, концепции, экономическая политика / А. А. Никифоров, О. Н. Антипина, Н. А. Миклашевская; под общ. ред. А. В. Сидоровича. М.: Дело и Сервис, 2008. 534 с.

интеллектуальных методов. Верхний уровень управления (макроуровень рассмотрения СЭС) включает:

- блок анализа текущих макроэкономических ситуаций, выполняющий:
  - * анализ динамически равновесных и неравновесных макроэкономических ситуаций путем решения задачи кластеризации с помощью построенных самоорганизующихся карт с учетом иерархии признаков;
  - * анализ классов неблагоприятных динамически неравновесных ситуаций на основе самоорганизующихся карт неравновесных ситуаций;
  - * формирование правил классификации макроэкономических ситуаций на основе выделенных кластеров;
  - * построение сценариев развития динамически неравновесных ситуаций во времени с учетом новых динамически равновесных состояний;
- блок поддержки принятия решений, выполняющий:
  - * формирование множеств рекомендуемых решений для каждого из построенных кластеров макроэкономических ситуаций;
  - * формирование управляющих воздействий на основе дополнительного анализа запасов секторов экономики и сальдо темпов доходов и расходов секторов экономики.

Для решения задачи ситуационного управления применяются нейросетевые технологии и технологии инженерии знаний. Использование нейросетевых методов для классификации макроэкономических ситуаций обусловливается:

- сложностью формирования зависимостей при классификации ситуаций в динамике на основе многопараметрического анализа;
- наличием динамической модели как средства для генерации новых знаний, извлечение которых происходит путем многократного проведения имитационных экспериментов;
- ограниченными возможностями человека-аналитика, который, с одной стороны, наблюдает за изменением во времени большого количества параметров СЭС во время имитационного эксперимента, а с другой — должен провести значительное количество экспериментов для исследования закономерностей управляемого поведения СЭС, имеет базу экспериментальных данных, накопленных в результате имитационных экспериментов.

Применение нейронных сетей (НС) Кохонена предпочтительно, но при решении задач ситуационного управления процессом функционирования СЭС имеет ряд сложностей.

- Необходимость обеспечения взаимодействия НС Кохонена и имитационной модели СЭС во времени путем «подключения» обученной сети Кохонена в требуемые моменты времени, важные с позиций анализа состояния СЭС и принятия решений. Для такого взаимодействия создается специальный режим принятия решений: исследователь на основе диагностических сообщений

и визуального мониторинга может остановить процесс имитационного моделирования, подать вектор текущего состояния СЭС на вход НС и получить информацию о принадлежности текущей ситуации тому или иному кластеру с известными характеристиками и рекомендуемыми решениями. Продолжение процесса имитационного моделирования выполняется уже после корректировки управляющих параметров.

- Необходимость создания режима обучения в разрабатываемой информационной системе. В нем выполняется автоматическое заполнение базы экспериментальных данных (БЭД) путем сохранения векторов состояния СЭС в заданные пользователем моменты времени по одному или нескольким разным экспериментам.
- Необходимость привлечения знаний эксперта при составлении плана экспериментальных исследований, определении моментов времени для сохранения в БЭД обучающих примеров, формировании обучающей выборки на основе фильтрации (декомпозиции) БЭД по каким-либо критериям согласно целям исследования и формировании вектора признаков, участвующих в обучении, что также определяется целями анализа[1].

Проведены экспериментальные исследования динамики процесса функционирования СЭС в рыночных условиях при различных возмущающих и управляющих воздействиях на основе разработанных интеллектуальных алгоритмов принятия решений по различным сценариям. Результаты исследований показали, что принимаемые решения препятствуют нерациональному перераспределению запасов между секторами экономики и обеспечивают компенсацию влияния неблагоприятной экономической конъюнктуры. Это позволяет обеспечить переход от неблагоприятных, динамически неравновесных рыночных ситуаций к более благоприятным ситуациям, соответствующим прежнему или новому уровню темпа выпуска валового внутреннего продукта, при этом обеспечивается увеличение темпа выпуска ВВП в рассмотренных сценариях.

[1] **Макарова Е. А.** Метод формирования алгоритмов управления макроэкономической системой с использованием имитационных моделей // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2011. № 2. С. 107–114.

УДК 338.242

А. С. Лифшиц
д.э.н., профессор
кафедра «Менеджмент»
ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»
Иваново, Российская Федерация
E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

Контроллинг как инструмент обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий

Аннотация. Раскрыта роль контроллинга как гибкого инструмента современного менеджмента (в том числе антикризисного), доказана возможность повышения экономической устойчивости промышленных предприятий на основе системной реализации этапов и процедур контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг, экономическая устойчивость, виды стандартов экономической результативности и эффективности, масштаб отклонений.

A. S. Lifshits
Doctor of Economics, Professor
Department of Management
Ivanovo State University
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

Controlling as a tool for the economic stability of industrial enterprises

Abstract. The role of controlling as a flexible tool of modern management (including anti-crisis) is demonstrated. It provedthe possibility of increasing of economic stability of industrial enterprises on the basis of the implementation of the system of steps and procedures for controlling.

Keywords: controlling, economic stability, kinds of standards of economic performance and effectiveness, extent of deviations.

Придание устойчивости развитию промышленных предприятий — задача повышенной сложности в условиях неравновесной и циклической рыночной экономики. В кризисные периоды наряду с финансовой устойчивостью особое значение приобретает устойчивость экономическая, обусловленная уровнем и динамикой конкурентоспособности социально-экономических систем разного уровня.

Экономическая устойчивость подразделяется на текущую, тактическую и стратегическую, устойчивость функционирования и устойчивость развития экономики предприятий. Стратегическую устойчивость предприятия характеризуют создание, развитие и длительное сохранение конкурентных преимуществ несмотря на возможное временное отставание от конкурентов по некоторым ключевым параметрам и последующую их компенсацию[1]. Представляются оправданными разграничение и последующий синтез понятий «устойчивое развитие экономики промышленного предприятия» и «экономиче-

[1] **Бараненко С. П., Шеметов В. В.** Стратегическая устойчивость предприятия. М.: ЗАО «Центрполиграф», 2004. 493 с. С. 9.

ская устойчивость промышленного предприятия», проведенные С. Г. Езерской. Экономическую устойчивость промышленного предприятия автор понимает как способность экономической системы в определенный момент сохранять свою целостность и одновременно создавать предпосылки для прогрессивного (эффективного) развития даже в условиях негативных воздействий внешней среды[1]. Экономическая устойчивость имеет производственную и финансово-экономическую составляющие[2].

Экономическая устойчивость промышленного предприятия не обеспечивается автоматически, а требует системного применения комплекса инструментов, важнейшим из которых является контроллинг. Это инструмент регулирования самого объекта управления (предприятия), а также настройки системы менеджмента, включающий элементы механизма реализации целей. Контроллинг нельзя трактовать только как управление по отклонениям. Контроллинг — это синтез управления по отклонениям, опережающего управления (управления на основе экстраполяции тенденций) и управления на основе предвидения изменений. Такой синтез наблюдается не только при стратегическом, но и при текущем контроллинге. Повышению качества и эффективности менеджмента содействует как стратегический, так и оперативный контроллинг. Однако в практике отечественных промышленных предприятий возможности и стратегического, и оперативного контроллинга используются крайне слабо. Как правило, на предприятиях контроль не выступает инструментом гибкого изменения планов, не обосновываются и не устанавливаются стандарты максимальных, нормальных и минимальных требований, масштабы допустимых отклонений. Контроль не является опережающим, не основан на современных синтетических методах прогнозирования (например, на такой разновидности метода сценариев, как метод анализа иерархий).В силу этого формирование систем контроллинга на предприятиях должно быть поэтапным, начиная с построения отдельных модулей оперативного контроллинга и заканчивая созданием подсистемы стратегического контроллинга.

Традиционная система контроля имеет явные недостатки. Поскольку эталоны (стандарты) основаны на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым, нежели с будущим предприятия. Управление на основе традиционного контроля тормозит активное, опережающее использование будущих возможностей. Свойство традиционной системы контроля подчас аналогично тому, чтобы закрыть «дверь конюшни после того, как украли лошадь»[3]. Традиционный контроль полезен для предельных устойчивых целей (например, уровня бракованной продукции, текучести персонала, расхода материальных ресурсов и т. д.). Однако в целом сфера его применения сужается. По мере того как степень изменчивости экономической среды возрастала, традиционная система устаревала все больше и больше. Возникла необходимость в том, чтобы основу контроля составили будущие события и действия.

Система управления на основе опережающего контроля за счет применения процедур экстраполяции принципиально отличается от традиционной тем, что экстраполирует прошлое в будущее, а не руководствуется прошлым. В опережающем контроле акцент перемещается на измерение разрыва между нынешними результатами и целевыми показателями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. Решения относительно контроля имеют две возможные альтернативы:

[1] **Езерская С. Г.** Экономическая устойчивость промышленного предприятия: методологические аспекты и методы оценки: Автореф. дис. … канд. экон. наук. Иваново, 2004. 28 с. С. 14.
[2] Там же. С. 15–16.
[3] **Гончаров В. В.** Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. М.: МНИИПУ, 1998. Т.1. 784 с. С. 170.

- произвести корректирующие действия;
- изменить целевые показатели, если оценка результатов показывает, что ранее поставленные цели оказались ложными или устарели, а целевые показатели — низкого качества исходя из критериев эффективности и/или реализуемости.

Если структура рыночного спроса не меняется, технологии производства стабильны и рассчитаны на длительный период, структура конкуренции устойчива, то предпочтительно управление на основе опережающего контроля. При насыщении рынка, падении спроса, изменении структуры рынка, смене технологического уклада, минимизации или отсутствии резервов использования (роста) производственных мощностей управление на основе опережающего контроля не только теряет эффективность, но и становится даже опасным.

В 1960-х годах появляется предпринимательский контроль: анализируют тенденции (как позитивные, так и негативные), либо используют скорректированную экстраполяцию, либо при прогнозировании, планировании и собственно контроле исходят из того, что будущие события не имеют никакой связи с прошлым. И здесь очень важно увидеть точки «перелома», за которыми будущее становится принципиально отличным от прошлого.

Контроллинг представляет собой систему, особое значение в которой имеет определение целевых показателей и стандартов, установление масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений. При формировании системы целевых показателей и стандартов нельзя слепо копировать западный опыт, в частности систему сбалансированных показателей (BSC).Как отмечает О. А. Дедов, BSC может использоваться на отечественных предприятиях, однако требует ряда уточнений, отражающих особенности российской экономики. Прежде всего, необходимо учитывать уровень организационно-технологического развития и конкурентоспособности российских предприятий на внутреннем и внешнем рынках[1]. В то же время передовой зарубежный опыт разработки и обоснования масштабов отклонений также имеет ограниченные возможности в решении данной задачи. Так, концепция «шесть сигм»[2], пионерами в использовании которой выступили американские компании General Motors и Motorola, при прямом заимствовании пригодна только для контроллинга качества продукции и ее доставки потребителю. Кроме того, концепция «шесть сигм» не основана на оценке производственного и коммерческого потенциала предприятия и, очевидно, в силу этого предъявляет чрезмерно жесткие требования, неравномерно возрастающие при переходе от одной градации к другой.

Практика управления многими российскими промышленными предприятиями не показала высокой эффективности. Одной из причин такого положения является отсутствие системной работы по оценке производственного и коммерческого потенциалов, выявлению и реализации резервов их роста. Так, на промышленных предприятиях разных отраслей производственный потенциал приравнивается к производственной мощности, хотя очевидно, что спектр производственных целей существенно шире, чем достижение желаемого объема выпуска продукции в заданном ассортименте за счет улучшения степени использования и роста производственной мощности предприятия. К производственным целям относятся и рост (приемлемый уровень) отдачи производственных ресурсов, и повышение (сохранение достигнутого уровня) качества выпускаемой продукции.

---

[1] **Дедов О. А.** Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. пос. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 248 с. С. 63.

[2] **Панде П., Холп Л.** Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 160 с.

В 2010 году нами и В.А. Скулиным была предложена система методов измерения производственного и коммерческого потенциалов промышленного предприятия исходя из наиболее адекватных решению этой задачи подходов — целевого (результатного) и ресурсно-целевого[1]. Целевой подход может быть реализован с помощью: бенчмаркинга (ориентация на лучшие достижения конкурентов), учетного метода (ориентация на собственные лучшие достижения), мезопрогностически-коррекционного метода (базируется на результатах прогнозирования локального рынка и учета собственных возможностей предприятия). Ресурсно-целевой подход требует применения детерминистски-лимитирующего метода (учета критических факторов и узких мест, т.е. ограничений) и интегрального метода (определения результирующего влияния комплекса ключевых факторов). Выбор метода измерения потенциала достижения конкретной производственной или коммерческой цели в каждом случае определялся ее типом (предельная или постоянная) и возможностью нахождения критического фактора или заимствования опыта конкурентов.

Предельные цели характеризуют желаемый необходимый результат, ограниченный требованиями внешней или внутренней среды предприятия. При постановке и достижении постоянных целей следует стремиться к их максимизации (минимизации). Критические факторы — ресурсы и механизмы, при наличии (отсутствии) которых принципиально невозможно достижение конкретной цели[2]. Так, в ООО «Хлебозавод РИАТ» к предельным целям были отнесены увеличение выпуска хлебобулочной продукции в натуральном и стоимостном выражении, снижение удельных (в расчете на единицу продукции) амортизационных, материальных затрат и удельных затрат на оплату труда. Потенциалы достижения этих целей определялись мезопрогностически-коррекционным методом. К постоянным целям отнесены снижение выпуска бракованной продукции, углубление ассортимента выпускаемой продукции, снижение удельных энергозатрат и снижение дебиторской задолженности. Детерминистско-лимитирующий метод был применен при измерении потенциалов снижения выпуска бракованной продукции и углубления ассортимента. Критическим фактором снижения брака было признано качество муки, а узкими местами — соблюдение технологической дисциплины и техническое состояние оборудования. Критический фактор углубления ассортимента выпуска — знание рынка хлебобулочной продукции, узкое место — новые технологии. Потенциал снижения удельных энергетических затрат определен с помощью бенчмаркинга, так как было признано возможным заимствовать передовой опыт конкурентов с учетом сопоставимости условий деятельности. Потенциал снижения дебиторской задолженности установлен учетным методом, поскольку процесс возвращения долгов предприятию не поддается формализации и унификации.

Как известно, гибкость контроллингу придают в первую очередь масштабы отклонений. На определение масштаба допустимых отклонений существенное влияние оказывают значимость показателя, срочность его выполнения, степень взаимосвязи показателя с другими[3]. Выстраивается система стандартов разного уровня требований и обусловленная ими система масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений. Эти системы позволяют уйти от ориентации на увеличение объемов выпуска продукции без

[1] **Лифшиц А. С., Скулин В. А.** Система методов измерения производственного и коммерческого потенциала промышленного предприятия. URL: http // www.e-rej.ru / Articles /2010/Lifshits_Skulin.pdf.
[2] **Лифшиц А. С.** Развитие промышленных предприятий через призму ресурсно-целевого подхода и теории ограничений // Предпринимательство. 2014. № 4. С. 54.
[3] **Скулин В. А.** Допустимые отклонения производственных и коммерческих результатов: методические подходы// Предпринимательство. 2007. №2. С. 108–114. С. 111.

учета потенциальных возможностей и ситуации на товарном рынке, сформировать заинтересованность производителей в принятии напряженных плановых заданий (более напряженному плану соответствует больший масштаб допустимых отклонений). При этом реализовывался принцип ужесточения стандартов хороших достижений (СХД) и масштабов допустимых отклонений во временном аспекте с учетом степени загруженности производственных мощностей. Так, в ООО «Хлебозавод РИАТ» загрузка производственных мощностей — 35%, СХД по целевому показателю «объем выпуска хлебобулочной продукции (тонн/день)» варьировали от 89,77до 93,54% по кварталам года. В машиностроительной компании ООО «Профессионал» загрузка производственных мощностей в период разработки стандартов и масштабов отклонений (2013) составляла 67%, производственная мощность и потенциал выпуска ковшей к экскаваторам незначительно отличались, и соотношение стандарта хороших достижений по целевому показателю «объем выпуска ковшей (штук)» было иным — от 60,16% в первом квартале до 64,18% в четвертом квартале.

Известный специалист в области контроллинга С. Г. Фалько, ссылаясь на Томаса Давенпорта, подчеркивает появление новых характеристик для контроллера, в том числе как эксперта в экономической области и ученого, отражающих тенденцию синтеза количественного и качественного анализа, рационального мышления и интуиции, емких расчетов и импровизации[1]. Представляется, что изложенный в статье авторский подход к развитию контроллинга как инструмента обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий отвечает данной тенденции.

[1] **Фалько С. Г.** Контроллинг: современные вызовы// Современное предприятие и будущее России: Сб. науч. тр. Междунар. форума, посв. 85-летию кафедры «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н. Э. Баумана, Москва, 5–6 декабря 2014 года / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С. Г. Фалько. М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. С. 4–7. С. 6.

М. В. Маркусенко
к.э.н., доцент
кафедра банковского дела
Белорусский государственный экономический университет
Минск, Республика Беларусь
E-mail: markusenko@mail.ru

Валютный курс и инфляция: проблемы управления в Республике Беларусь

Аннотация. Рассмотрены направления взаимосвязи между обменным курсом и инфляцией. Дана оценка темпов инфляции и девальвации среднего официального курса белорусского рубля к иностранным валютам в Республике Беларусь. Сделан вывод о необходимости раскрытия Национальным банком ежедневного лимита целевых интервенций с целью повышения прозрачности курсовой политики. Предложено использовать комбинированный режим валютного и инфляционного таргетирования (в рамках монетарного режима гибкого инфляционного таргетирования).

Ключевые слова: инфляция, валютный курс, таргетирование, курсовой режим, управляемое плавание, волатильность.

M. V. Markusenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Banking
Belarus State Economic University
Minsk, Republic of Belarus
E-mail: markusenko@mail.ru

Exchange rate and inflation: problems of management in the Republic of Belarus

Abstract. The direction of the relationship between exchange rate and inflation are considered. Inflation and devaluation of the average official rate of Belarusian ruble to foreign currencies in the Republic of Belarus are estimated. The need for disclosure of National Bank daily limit of target interventions with the aim of improving transparency of exchange rate policy is justified. The combined regime currency and inflation targeting is proposed.

Keywords: inflation, exchange rate targeting, exchange rate regime, managed float, the volatility.

С 2012 года целью денежно-кредитной политики в Республике Беларусь выступает снижение инфляции с помощью монетарных инструментов с учетом мер экономической политики. Нестабильный валютный курс оказывает существенное воздействие на потребительские цены. Как известно, обесценение валюты ведет к удорожанию импорта и удорожанию экспорта в национальной валюте (в том числе вследствие удорожания импортируемых компонентов и т. д.), последнее, как правило, меньше, чем обесценивание курса, что в итоге означает удешевление экспорта в иностранной валюте. Прирост денежного спроса нефинансового сектора, обусловленный курсовой волатильностью, стимулирует рост цен.

Опыт ряда стран показывает, что ослабление связи между обменным курсом и инфляцией возможно при снижении общего уровня инфляции в стране, уменьшении волатильности номинального обменного курса, снижении инфляционно-девальвационных ожиданий и общей макроэкономической

стабилизации, институциональных преобразованиях рынка, направленных на повышение конкуренции на потребительских рынках. Данные направления практически совпадают с целями использования монетарных методов антиинфляционной политики.

В переходной экономике роль валютного курса возрастает в связи с рядом важных обстоятельств:

- в условиях либерализации внешней торговли, перехода от количественных торговых ограничений к тарифным адекватный валютный курс смягчает негативные последствия реформы внешней торговли для экономики;
- при помощи изменения валютного курса возможно воздействие на состояние платежного баланса и, прежде всего, баланса текущих операций;
- стабильность или предсказуемость динамики валютного курса, подкрепленная соответствующей бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политикой, выступает важным фактором, обеспечивающим доверие хозяйствующих субъектов к национальной валюте.

В Республике Беларусь изменение обменного курса особенно существенное влияние на инфляцию оказывало в 2011–2012 годах (*рис. 1*). Потребительские цены выросли в 2011 году на 53,2%, в 2012 году — на 59,2%. В 2013–2014 годах рост цен несколько снизился, но все еще оставался высоким (118,3 и 118,1% соответственно). Это было обусловлено в том числе переходом на новый курсовой режим с 2012 года: управляемое плавание и снижение степени вмешательства Национального банка Республики Беларусь в процесс курсообразования.

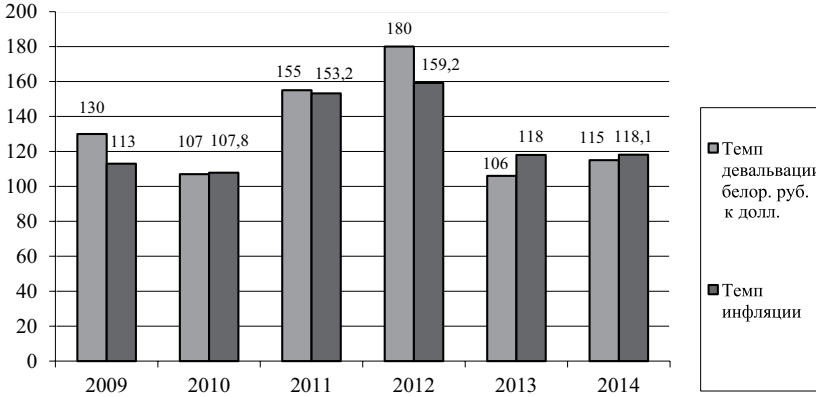


Рис. 1. Динамика темпов инфляции и девальвации среднего официального курса белорусского рубля к доллару США в Республике Беларусь в 2009–2014 годах

События на валютном рынке России в конце 2014 года (переход к режиму свободного плавания) оказали определяющее влияние на динамику обменного курса белорусского рубля к российскому рублю: девальвация российского рубля привела к быстрому укреплению белорусского рубля. Несомненно, это воздействовало и на развитие инфляционных процессов в Беларуси. В белорусской инфляции содержится определенная глобальная

составляющая, отражающая тенденции за рубежом, которые воздействуют на формирование тенденций в Беларуси. В 2014 году рост индекса потребительских цен составил 118,1% к уровню 2013 года, в январе — августе 2015 года — 114,5% к соответствующему периоду 2014 года.

Если в январе 2014 года средний официальный курс белорусского рубля к российскому составлял 284 белорусских рубля за 1 российский, то в декабре — 197 белорусских рублей. Фактически в 2014 году произошла девальвация белорусского рубля: к доллару — на 25%, евро — на 10%, и ревальвация к российскому рублю — на 26%. Данный процесс продолжался и в 2015 году. Так, за январь — август 2015 года белорусский рубль обесценился к доллару на 48%, к евро — на 37,6%, к российскому рублю — на 22,5% *(рис.2)*.

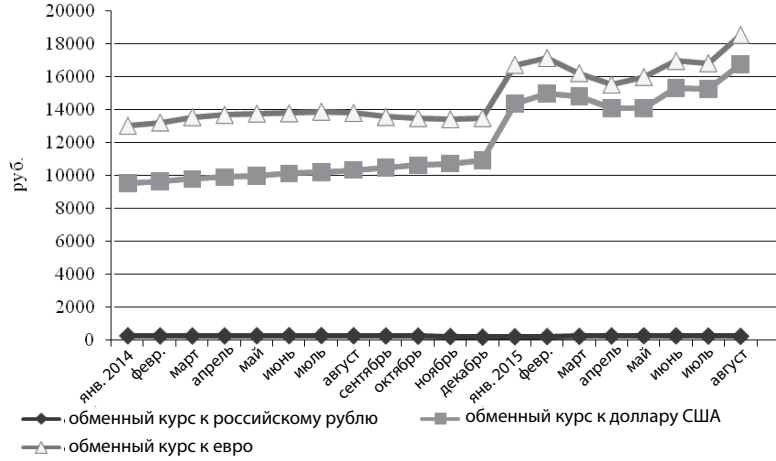


Рис. 2. Динамика среднего официального валютного курса белорусского рубля к иностранным валютам в 2014–2015 годах

Для повышения гибкости курсовой политики Национальный банк Республики Беларусь с 9 января 2015 года определенным образом скорректировал используемый механизм привязки курса белорусского рубля к корзине валют. Так, исходя из структуры внешнего товарооборота и получаемой валютной выручки, удельный вес российского рубля был увеличен до 40%, доллара США и евро — снижен до 30% соответственно. Предполагалось, что Национальный банк по-прежнему будет использовать валютные интервенции только для сглаживания пиковых колебаний стоимости корзины иностранных валют в объемах, обеспечивающих положительное сальдо покупки-продажи Национальным банком иностранной валюты в среднесрочном периоде.

Существенное снижение участия Национального банка в процессе курсообразования произошло в июне 2015 г., когда в рамках совершенствования механизмов реализации денежно-кредитной политики и функционирования внутреннего валютного рынка на торгах иностранными валютами, организуемых ОАО «Белорусская валютно-фондовая биржа», был осуществлен переход от режима фиксинга к режиму непрерывного двойного аукциона. Несомненно, это привело к росту волатильности обменного курса белорусского рубля к иностранным валютам.

Вмешательство Центрального банка в рыночное курсообразование неизбежно обусловливает снижение волатильности валютного курса, способствует уменьшению инфляционных ожиданий. Поэтому в сложившихся условиях Национальный банк не может полностью отказаться от проведения валютных интервенций. В связи с этим для Республики Беларусь особенно актуально проведение Национальным банком взвешенной девизной политики, увеличение валютных резервов в первую очередь за счет покупки твердой валюты на внутреннем рынке. Это возможно только в условиях формирования чистого притока валюты в страну, а значит, необходима стабилизация ситуации с сальдо платежного баланса при поддержании положительной динамики международных резервных активов, обеспечивающих выполнение внешних обязательств страны, дальнейшего снижения темпов инфляции и эффективной реализации бюджетной политики. Практика показывает, что данный инструмент остается в арсенале средств центральных банков разных стран, необходимо повышать эффективность его использования для достижения целей валютной политики. В перспективе возможно раскрытие Национальным банком ежедневного лимита целевых интервенций с целью повысить прозрачность курсовой политики.

Преимущественное использование режимов управляемого плавания странами с развивающимися рынками можно объяснить тем, что они не могут осуществлять внешние заимствования в национальной валюте и вынуждены совершать такие заимствования в иностранной валюте. Это увеличивает чувствительность их экономик к изменениям валютного курса и делает режим свободного плавания менее привлекательным (концепция «первородного греха» (originalsin)).

Сторонники подхода с позиций «страха свободного плавания» считают, что страны с развивающимися рынками даже в ситуациях, когда они, в принципе, могли бы применять режим достаточно гибкого валютного курса, предпочитают регулировать его динамику. Это объясняется либо низким уровнем доверия к политике денежных властей, либо высокой степенью зависимости динамики цен от колебаний валютного курса[1]. Пример банка Республики Колумбия показал, что интенсивные интервенции необходимы на начальном этапе перехода к инфляционному таргетированию, так как с их помощью создаются условия для сокращения объемов операций Центрального банка, достаточных для сглаживания резких курсовых колебаний, и одновременно ослабляется «страх плавания» у экономических субъектов. В этих условиях инфляционные ожидания «переносятся» с валютного курса на процентную ставку, и за ослаблением «страха плавания» на валютном рынке следует расширение диапазона колебаний обменного курса,усиливается корреляция между спросом на валюту и процентной ставкой[2].

Пока в Беларуси не сформированы предпосылки для перехода к инфляционному таргетированию. В то же время Национальный банк с начала 2015 года реализует монетарный режим таргетирования денежного предложения (или агрегатов денежной массы) как переходный этап к инфляционному таргетированию. В таких условиях основные акценты денежно-кредитной политики сосредоточены на регулировании кредита и денежной массы.

Монетарный режим таргетирования агрегатов денежной массы использовался странами с переходными экономиками (Армения, Киргизия,

[1] **Mohanty M. S., Scatigna M.** Has Globalisation Reduced Monetary Policy Independence? // BIS Papers.2005. N 23. P. 18.

[2] **Хмелевская Н. Г.** Переход к режиму инфляционного таргетирования в странах Латинской Америки //Деньги и кредит. 2014. № 10. С.72–78.

Молдова). Можно выделить ряд недостатков данного монетарного режима. Например, в Армении значительный приток иностранной валюты привел к увеличению спроса на национальную валюту и к значительному укреплению курса национальной валюты в условиях плавающего валютного курса и ограничений роста предложения денег. Это потребовало изменения монетарного режима политики и перехода к таргетированию инфляции[1]. О недостаточной эффективности режима таргетирования денежной массы также свидетельствуют утверждения специалистов: если в качестве контрольного режима выбирается режим таргетирования денежной массы, то при режиме таргетирования инфляции среднегодовой индекс потребительских цен будет ниже на 5,2% , при режиме таргетирования валютного курса — выше на 4,6%, и окажется примерно таким же при режиме без явно выраженного номинального якоря[2].

Для Беларуси оптимальным вариантом монетарного режима было бы гибкое инфляционное таргетирование. Тогда Национальный банк сохранил бы возможность предотвращать нестабильность реального эффективного валютного курса с целью поддержать конкурентоспособность национальных производителей на внешних рынках. Гибкое инфляционное таргетирование даст возможность Центральному банку устанавливать не только показатель инфляции, но и другие контрольные показатели. Кроме достижения заданного параметра по инфляции, оперативной целью Национального банка должно стать недопущение существенной нестабильности национальной валюты. Данный вариант таргетирования можно назвать комбинированным валютным и инфляционным таргетированием (в рамках монетарного режима гибкого инфляционного таргетирования). В отличие от таргетирования агрегатов денежной массы такой вариант таргетирования будет более понятным субъектам экономики, укрепит доверие экономических субъектов к Центральному банку, что немаловажно для воздействия на формирование инфляционно-девальвационных ожиданий.

[1] **Шахнович Р.М.** Инфляция и антиинфляционная политика в условиях радикальных реформ. Новосибирск, 2014. С. 306–308.
[2] Там же. С. 346.

УДК 338.23

О. В. Дьяченко
к.э.н., доцент
кафедра экономики отраслей и рынков
ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
Челябинск, Российская Федерация
E-mail: dyachenko@csu.ru

Сравнение промышленной политики и политики реиндустриализации: преимущества и недостатки[1]

Аннотация. Рассматриваются понятия «промышленная политика» и «реиндустриальная политика». Раскрываются формы государственной промышленной политики. Уточняется роль государственного вмешательства на современном этапе в промышленную политику. Приводится сравнение целей, задач и принципов промышленной политики и реиндустриальной политики.

Ключевые слова: государственное вмешательство, индустриальная политика, индустрия, промышленная политика, промышленность, реиндустриализация, стратегия развития, тактика, экономическая политика государства.

O. V. Dyachenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Industrial Economics and Markets
Chelyabinsk State University
Chelyabinsk,Russian Federation
E-mail: dyachenko@csu.ru

Comparison of industrial policy and re-industrialization policy. Advantages and disadvantages

Abstract. The concept of industrial policy and re-industrial policy is considered. Forms of state industrial policy are disclosed. It clarifies the role of government intervention at the present stage in the industrial policy. The comparison of the goals, objectives and principles of industrial policy and reindustrialization policy is made.

Keywords: government intervention, industrial policy, industry, industrial policy, industry, reindustrialization strategy development, strategy, economic policy of the state.

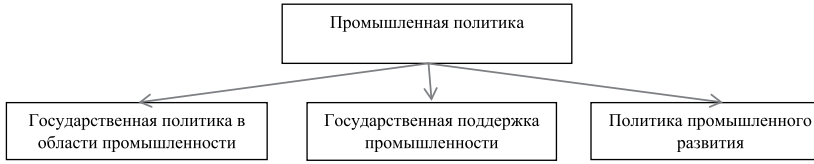
На сегодняшний день ученые, предприниматели, общественные деятели достаточно активно обсуждают роль государства в хозяйственном развитии современной экономики России (т.е. перспектив ее либерализации), значимость проведения промышленной политики в качестве способа обеспечения экономической и военной безопасности страны на перспективу. Предметом дискуссии стал и проект реиндустриализации экономики России. В данном случае считаем целесообразным уделить некоторое внимание вопросу водораздела между двумя формами государственного вмешательства в развитие реального сектора, поскольку данные формы отличаются и в понятийном поле, и в практических аспектах.

Рассмотрением различных аспектов промышленной политики России занимаются А. И. Татаркин, Г. Б. Клейнер, Ю. В. Шамков, Ф. Ф. Рыбаков, В. А. Мау, В. Н. Княгинин, П. Г. Щедровицкий и др.

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке гранта Президента РФ, проект № МК-2853.2015.6.

Согласно словарю В. И. Даля, слово «промышленность» происходит от слова «промысел». Промысел — занятие, дающее средства к жизни. Промышленность — комплексная отрасль, включающая более 220 отраслей и подотраслей. Согласно общероссийскому классификатору, группировка по отраслям включала 12 позиций, относящихся к материальному производству. Статистические сборники советского времени относили к промышленности 9 крупных комплексных отраслей. Содержание группировки промышленных отраслей варьировало в различные периоды. В 90-х годах она производилась на основе комплексирования (топливно-энергетический, металлургический, машиностроительный и прочее). В настоящее время в качестве критерия используется вид экономической деятельности. В промышленное производство входит совокупность видов экономической деятельности, относящихся к добыче полезных ископаемых, обрабатывающему производству, обеспечению электрической энергией, газом и паром, кондиционированию воздуха, водоснабжению, водоотведению, организации сбора и утилизации отходов, а также ликвидации загрязнений. Соответственно, объектом промышленной политики в первую очередь должны выступать именно эти виды экономической деятельности.

На сегодняшний день существует достаточно большое количество трактовок промышленной политики государства *(см. рисунок)*.



Подходы к трактовке понятия «промышленная политика»

Торгово-промышленная палата РФ предлагала понимание промышленной политики как системы мер, направленных на развитие национальной экономики, новейших технологий и продуктов с высокой степенью обработки, современных информационных и других услуг человеческого потенциала. Объектами государственного регулирования, контроля и поддержки будут выступать не только отрасли реального производства, а также ряд секторов из сферы услуг. Российский союз промышленников и предпринимателей понимает промышленную политику как согласованную систему законодательных, административных, финансово-экономических государственных решений и мер, позволяющих управлять развитием промышленности в стране в соответствии с поставленными целями такого развития.

В научной литературе также представлены разнообразные взгляды на понимание промышленной политики. Многие экономисты трактуют промышленную политику как усилия государства в обеспечении экономического роста, а это подразумевает ее отождествление в целом с экономической политикой. Такой подход ограничивает анализ и изучение промышленной политики как отдельной сферы государственной деятельности. Другие экономисты рассматривают промышленную политику как элемент экономической политики государства наравне с финансовой, кредитной, налоговой, выделяя ее не как отдельное или самостоятельное явление, а как часть целого.

А. И. Татаркин определяет промышленную политику как систему отношений между государственными и муниципальными органами власти,

хозяйствующими субъектами, научными организациями и гражданскими институтами по поводу формирования структурно сбалансированной, конкурентоспособной промышленности, интеллектуальное ядро которой соответствует новейшему технологическому укладу. Данный подход имеет место, однако, как было показано выше, любой другой элемент экономической политики (налоговой, инвестиционной, образовательной политики и пр.) в конечном итоге, за счет косвенного или прямого воздействия, ориентирован на построение конкурентной на международном и внутреннем рынке промышленности. Следовательно, отношения, возникающие между государственными органами власти и, например, образовательными учреждениями и населением по поводу подготовки высококвалифицированных инженерных кадров, будут в конечном итоге ориентированы на нужды развития высокотехнологичной промышленности, однако эти отношения не будут регулироваться законом «О промышленной политике в Российской Федерации». Он определяет промышленную политику как «комплекс правовых, экономических, организационных и иных мер, направленных на развитие промышленного потенциала Российской Федерации, обеспечение производства конкурентоспособной промышленной продукции»[1]. Любопытно отметить, что в проекте данного ФЗ по состоянию на 21 февраля 2015 года определение звучало следующим образом: «…комплекс правовых, экономических, организационных и иных мер государственного воздействия на промышленную деятельность, направленных на развитие промышленного потенциала РФ, обеспечение производства конкурентоспособной продукции, сбалансированное и стабильное развитие промышленности в целях социально-экономического развития и обеспечения безопасности РФ».

Таким образом, вопрос места, самостоятельности, содержание промышленной политики в научном плане пока не разрешен.

Некоторые вопросы вызывает соотношение промышленной политики и стратегии. А. И. Татаркин определяет промышленную политику как составную часть стратегии общественного развития. Ф. Ф. Рыбаков, напротив, указывает на то, что промышленная политика имеет стратегическую и тактическую составляющие.

Противоречия, накопившиеся к концу социалистической системы хозяйствования, привели к почти полной дискредитации дирижистской модели экономики. К концу XX века правительства многих стран отказались от идеи вмешательства государства в хозяйственные процессы, протекающие в частном промышленном комплексе. В первую очередь это было продиктовано принципами построения либеральной модели рыночной экономики. В духе времени считалось, что лучшая промышленная политика — это ее отсутствие. На практике реализовывалась модель «мягкой» промышленной политики, которая направлена на содействие росту конкурентоспособности национальных производителей и поддержку инвестиционных проектов, позволяющих частному бизнесу повысить уровень эффективности. В отличие от «жесткой» промышленной политики, когда государство выбирает приоритетные отрасли экономики либо конкретных субъектов, поддерживая их путем субсидирования, кредитования, проведения протекционистской политики, «мягкая» промышленная политика не выделяет национальных чемпионов — напротив, государство призвано обеспечить равные условия для всех субъектов хозяйствования. Именно промышленная политика второго типа

[1] **Федеральный** закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О промышленной политике в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/.

реализуется в западных экономиках. Может быть, по этой причине в США и странах ЕС объявлена политика реиндустриализации как альтернатива постиндустриальной утопии и деиндустриальным тенденциям?

Прежде чем уточнить значение реиндустриализации, конкретизируем понятие «индустрия». Слово «индустрия» имеет английское происхождение (industry). Данная категория включает в себя не только спектр материального производства, но и нематериального. Если по-русски мы часто используем такие словосочетания как «индустрия моды», «индустрия развлечений», «индустрия шоу-бизнеса», то зачастую они воспринимаются как образные выражения. Напротив, в западных экономиках они имеют конкретное экономическое содержание, институционализацию и обозначают производящие отрасли (креативные индустрии в Великобритании), которые выступают объектами государственного регулирования и поддержки. Институциональное регулирование деятельности подобных секторов экономики именуется индустриальной политикой (industrialpolicy).

Дискуссию вызвали и существующие подходы к трактовке термина «реиндустриализация». С. Д. Бодрунов предлагает понимать его как «переход от раннеиндустриальной базы производства к новой модели экономического роста за счет повышения эффективности использования имеющихся ресурсов для производства конкурентоспособной инновационной продукции преимущественно с использованием отечественных наукоемких технологий на основе модернизации технологической базы национальной промышленности»[1]. Таким образом, речь идет о процессе, который начнется в ближайшем будущем (10–15 лет), т.е. сейчас на территории нашей страны фактически данного явления нет. В последние годы на самом высоком уровне обоснованно говорят о роли высокообразованных кадров, отечественной науки в развитии инновационного производства. Нельзя обойти вниманием и финансовый аспект. Соответственно, перед нами встают следующие вопросы: политика какого типа (образовательная, промышленная, финансовая, научная) будет доминировать? На кого будет возложена ответственность за реализацию реиндустриальной политики? Какие министерства и ведомства будут выполнять контрольные функции в отношении реиндустриальной политики?

Поиски наиболее эффективной модели государственной экономической политики сегодня указывают на посткейнсианскую модель, в которой оптимально сочетается рыночное саморегулирование и государственное вмешательство. В данном случае мы предполагаем, что многие признаки современных явлений в отечественной экономике указывают на усиление позиций государства в хозяйственной системе. В сфере государственной промышленной политики ориентиры смещаются в сторону дирижистской («жесткой») модели. Одним из признаков такой ситуации является сформированный Минпромторгом перечень стратегически важных отраслей национального хозяйства: авиационная промышленность, автомобильная промышленность и транспортное машиностроение, судостроение и морская техника, металлургия, станкостроение и тяжелое машиностроение, химико-технологический комплекс, легкая промышленность, строительные материалы, фармацевтическая и медицинская промышленность, лесопромышленный комплекс, радиоэлектронная промышленность, индустрия детских товаров и народные художественные промыслы, радиоэлектронная промышленность, промышленность

[1] **Бодрунов С. Д., Лопатин В. Н.** Стратегия и политика реиндустриализации для инновационного развития России / Ин-т нового индустриального развития. СПб., 2014. 486 с.

обычных вооружений, промышленность боеприпасов и спецхимии. В связи с этим встает ряд вопросов.

- Если промышленная политика и политика реиндустриализации — категории однопорядковые, по какой причине идея реиндустриализации не выходит за рамки научного диалога в практическую плоскость, не обретает институциональный характер?
- Если это категории одного порядка, для какой цели необходима подмена?

Объектом промышленной политики является реальный сектор экономики, в то время как в поле зрения политики реиндустриализации входит не только промышленность, но и образование и наука. Если предположить, что «проект реиндустриализации» обладает всеми характеристиками стратегии, то проявляется противоречие между институцианализированной «стратегией социально-экономического развития экономики России до 2020 года» и «проектом реиндустриализации» по различным позициям, в том числе и по полноте. Тем самым альтернативой принятой стратегии она также не может быть.

Цели, задачи и принципы промышленной политики и политики реиндустриализации также имеют определенные различия. Сравнительная характеристика указана *в таблице*.

Сравнительные характеристики промышленной и реиндустриальной политики

Промышленная политика	**Политика реиндустриализации**
Цели	
Формирование высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей переход экономики государства от экспортно-сырьевого типа развития к инновационному типу развития	Установление или модернизация производственных мощностей, утраченных или устаревших в процессе деиндустриализации
Обеспечение обороны страны и безопасности государства	Реализация программ и проектов инновационной индустриализации
Обеспечение занятости населения и повышение уровня жизни граждан Российской Федерации	Переход на стадию нового индустриального развития с учетом особенностей и технологических вызовов индустрии грядущих десятилетий
Задачи	
Создание и развитие современной промышленной инфраструктуры, инфраструктуры поддержки деятельности в сфере промышленности, соответствующих целям и задачам, определенным документами стратегического планирования на федеральном уровне	Освоение производства высокотехнологичной продукции
Создание конкурентных условий осуществления деятельности в сфере промышленности по сравнению с условиями осуществления указанной деятельности на территориях иностранных государств	Обновление производственных фондов и технологий

Сравнительные характеристики промышленной и реиндустриальной политики
(продолжение)

Промышленная политика	Политика реиндустриализации
Стимулирование субъектов деятельности в сфере промышленности к внедрению результатов интеллектуальной деятельности и освоению производства инновационной промышленной продукции	Осуществление структурных сдвигов в экономике с дальнейшим повышением в ВВП доли продукции с высокой добавленной стоимостью
Стимулирование субъектов деятельности в сфере промышленности к рациональному и эффективному использованию материальных, финансовых, трудовых и природных ресурсов, обеспечению повышения производительности труда, внедрению импортозамещающих, ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий	Переподготовка, переквалификация кадров, развитие человеческого и интеллектуального капитала
Увеличение выпуска продукции с высокой долей добавленной стоимости и поддержка экспорта такой продукции	Встраивание в мировые инновационные процессы, использование достижений других стран для собственного успешного развития и международного сотрудничества во многих сферах хозяйствования
Поддержка технологического перевооружения субъектов деятельности в сфере промышленности, модернизация основных производственных фондов исходя из темпов, опережающих их старение	
Снижение риска чрезвычайных ситуаций техногенного характера на объектах промышленной инфраструктуры	
Обеспечение технологической независимости национальной экономики	
Принципы	
Программно-целевой метод формирования документов стратегического планирования в сфере промышленности	Концентрация сбережений и инвестиций в ключевых отраслях, избранных на роль движущих сил экономического развития и качественного преобразования всей экономической системы
Измеримость целей развития промышленности и реализации мер стимулирования субъектов деятельности в сфере промышленности	Достижение высокой степени адаптивности (гибкости) производства к изменяющимся условиям научно-технического прогресса и потребностям рынка
Мониторинг эффективности промышленной политики и контроль за ее реализацией	Ориентация произведенной продукции на экспортные поставки при соответствии требованиям международной стандартизации и сертификации

Сравнительные характеристики промышленной и реиндустриальной политики
(продолжение)

Промышленная политика	Политика реиндустриализации
Применение мер стимулирования деятельности в сфере промышленности для достижения показателей и индикаторов, установленных документами стратегического планирования	Генерирование привлекательности и конкурентных преимуществ территорий
Координация мер стимулирования деятельности в сфере промышленности, осуществляемых органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления	Поддержка приоритетных направлений технологической реиндустриализации
Рациональное сочетание форм и методов государственного регулирования и рыночной экономики, мер прямого и косвенного стимулирования деятельности в сфере промышленности	Стратегичность
Обеспеченность ресурсами и их концентрация на развитии приоритетных отраслей промышленности	
Информационная открытость при разработке промышленной политики и в применении мер стимулирования деятельности в сфере промышленности с учетом интересов безопасности государства	
Равный доступ субъектов деятельности в сфере промышленности к получению государственной поддержки в соответствии с условиями ее предоставления	
Интеграция науки, образования и промышленности	
Учет интересов субъектов Российской Федерации в решении вопросов функционирования и развития оборонно-промышленного комплекса при условии соблюдения приоритета федеральных интересов	

На сегодняшний день очевидно несоответствие в содержании понятий «промышленность» и «индустрия». Также очевидны противоречия между промышленной политикой и индустриальной политикой. Реиндустриальная политика, как более прогрессивная форма (в сравнении с индустриальной) стратегий и тактик выведения промышленности на технологии пятого и шестого технологических укладов, определяет в качестве объекта своей программы широкий круг участников. Если в законе «О промышленной политике» в качестве субъектов выделяются конкретные «органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной

власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, Счетная палата Российской Федерации, субъекты деятельности в сфере промышленности, организации, входящие в состав инфраструктуры поддержки указанной деятельности», то при реализации политики реиндустриализации предполагается возложить ответственность за нее на все органы государственной власти, министерства, общественные организации, учебные заведения всех без исключения уровней и т.д. В данном случае размывается ответственность, что окажет отрицательное влияние на конечный результат — обеспечение технологического лидерства России.

Литература

1. **Бодрунов С. Д., Лопатин В. Н.** Стратегия и политика реиндустриализации для инновационного развития России / Ин-т нового индустриального развития. СПб., 2014. 486 с.
2. **Клейнер Г. Б.** Концепция Федерального закона «О промышленной политике Российской Федерации» // Экономическая наука современной России. 2013. №3. С. 70–75.
3. **Колганов А. И., Бузгалин А. В.** Реиндустриализация как ностальгия? Полемические заметки о целевых акцентах альтернативной социально-экономической стратегии // Социс. 2014. № 3. С. 120–130.
4. **Мау В. А.** Государство и экономика: опыт экономической политики // Соч.: В 6 т. М.: ДелоАНХ, 2010. Т. I.
5. **Рыбаков Ф. Ф.** Генезис и эволюция представлений о промышленной политике России // Проблемы современной экономики. 2014. №1 (49). С. 58–60.
6. **Рыбаков Ф. Ф.** Промышленная политика: уроки прошлого и задачи современности // Альтернативы. 2010. №3. С. 159–165.
7. **Татаркин А. И.** Промышленная политика как основа модернизации экономики России // Вестник Челябинского гос. ун-та. 2008. № 19.
8. **Татаркин А. И., Романова О. А.** Промышленная политика: генезис, региональные особенности и законодательное обеспечение // Региональная экономика. 2014. № 2. С. 9–22.
9. **Федеральный** закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О промышленной политике в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/.

УДК 332.1

А. А. Чуб
д.э.н., доцент, профессор
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: AACHub@fa.ru

Роль экоинноваций в процессе повышения устойчивости развития Владимирской области

Аннотация. Рассмотрены перспективы развития экоинноваций во Владимирской области как фактор повышения устойчивости региональной экономики. Выделены районы с действующими «зелеными» проектами, сформулированы предложения по распространению имеющегося опыта на другие территории региона. Сделан общий вывод о положительном влиянии использования экологичных и энергоэффективных технологий на уровень устойчивости развития области.

Ключевые слова: устойчивое развитие, экоинновации, энергоэффективная технология.

A. A. Chub
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Strategic and Crisis Management
Financial University under the Governmentof the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: AACHub@fa.ru

Eco-innovation's role in sustainabil development of the Vladimir region

Abstract. The prospects for the development of eco-innovation and energy efficient technologies in the Vladimir region as a factor of increase of stability of regional economy. Areas with existing eco-innovation projects, the directions to spread the positive experience to other areas of the region. The General conclusion that the positive impact of using sustainable and energy-efficient technologies on the sustainability of the development area.

Keywords: sustainable development, eco-innovation, energy-efficient technology.

Углубление кризисных процессов, связанных с санкциями западных стран и падением мировых цен на нефть, актуализирует вопросы поиска автономных источников устойчивого экономического роста российских регионов.

В рамках ранее проведенных исследований на основе авторской методики был разработан и рассчитан интегральный показатель устойчивости регионального развития[1]. Его значения и динамика свидетельствуют о снижении уровня устойчивости развития всех субъектов РФ и Владимирской области в частности.

[1] **Чуб А. А.** Регионы России: факторы устойчивости и институциональные предпосылки развития в условиях глобальной экономики. М.: РИОР; Инфра-М, 2015. 231 с.

Динамика частных составляющих и общего интегрального индекса устойчивости развития Владимирской области

Индекс	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Частный индекс ВРП	0,405	0,398	0,375	0,356	0,384	0,369	0,364	0,397	0,389	0,357	0,330
Частный индекс социальной сферы	0,131	0,079	0,109	0,099	0,129	0,137	0,120	0,138	0,298	0,283	0,294
Частный индекс институциональной среды	0,498	0,501	0,509	0,506	0,519	0,492	0,502	0,502	0,480	0,313	0,311
Частный индекс инноваций	0,083	0,035	0,082	0,107	0,108	0,130	0,124	0,000	0,000	0,047	0,027
Общий интегральный индекс устойчивости	**0,279**	**0,253**	**0,266**	**0,274**	**0,253**	**0,280**	**0,273**	**0,343**	**0,292**	**0,250**	**0,241**

Данные за исследуемый период *(см. таблицу)* позволяют сделать следующие выводы:

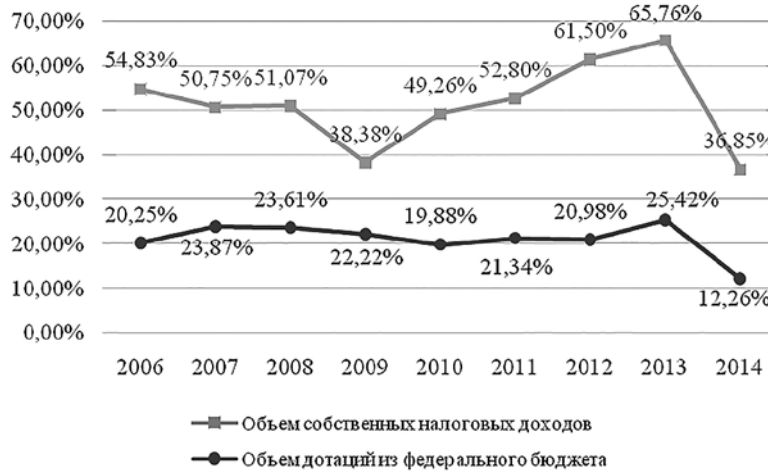
- уровень устойчивости развития региона снизился;
- наиболее существенный вклад в процессы устойчивости развития вносили экономическая и институциональная составляющие;
- до 2010 года проблемной зоной являлась работа социальной подсистемы (дальнейшее улучшение ситуации связывается с активизацией работы государства по выполнению социальных обязательств в рамках антикризисных мероприятий);
- роль инновационных факторов в процессах развития Владимирской области была недопустимо низкой на протяжении всего исследуемого периода.

Как показывает анализ зарубежного опыта, в числе моделей, дающих положительные результаты при решении задачи повышения устойчивости регионального развития в условиях кризиса и неопределенности, выделяется модель инновационного развития, ориентированная на мобилизацию внутренних резервов каждого региона путем стимулирования предпринимательской активности на базе распространения передовых методов управления в сочетании с использованием научно-технического потенциала и экоинноваций. Указанный вывод нашел свое подтверждение и в российской практике. Так, полученное значение парного коэффициента корреляции объема валового регионального продукта Владимирской области и числа используемых в регионе инновационных технологий с 2002 по 2014 год свидетельствует о том, что уровень экономического развития области на 94% определяется количеством применяемых инноваций.

Анализ динамики собственных налоговых доходов Владимирской области и поступлений из вышестоящего бюджета *(см. рисунок на стр. 314)* позволил:

- еще раз подтвердить вывод о высоком уровне зависимости региональной экономики от кризисных процессов (об этом, в частности, свидетельствуют серьезное снижение объемов собственных доходов в 2009 и 2014 годах);

• сделать заключение, что в последние годы на фоне общего сокращения дотационных поступлений из госбюджета руководство области активно ищет дополнительные источники повышения устойчивости развития вверенного региона (с 2009 по 2013 год доля собственных доходов в общем объеме консолидированного бюджета области выросла практически в 2 раза).



Динамика структуры доходов консолидированного бюджета Владимирской области (по данным консолидированных отчетов о финансовых результатах деятельности)[1]

Одним из перспективных вариантов реализации модели устойчивого регионального развития для Владимирской области стало «зеленое»предпринимательство, реализующее экологичные, энергоэффективные и иные проекты, ориентированные на снижение антропогенной нагрузки на окружающую среду и основанные на инновационных и/или передовых технологиях.

В настоящее время в регионе реализуются «зеленые» проекты:

- производство оборудования (биокотельные, котлы), работающего на биотопливе (компания «Ковровские котлы», ПО «Теплоресурс»);
- производство биотоплива (ЗАО «ЭНБИМА Групп», компания «БИОЭНЕРГО»);
- производство экологически чистых строительных материалов (завод «Строительные инновации», компания ЗАО «Муром» совместно с немецкой компанией Siempelkamp);
- строительство энергоэффективных домов (компания «СТЭС-Владимир» «НЕОПОРМ»);
- экологический туризм.

Следует отметить, что перспективность «зеленого» предпринимательства и его положительное влияние на экономику региона высоко оценивается областной администрацией, которая оказывает активную поддержку в реализации указанных и открытии новых экопроектов. В частности,

[1] **Федеральное** казначейство Российской Федерации. URL: http://www.roskazna.ru.

с 2009 года ООО «Владимирский ЛПК» реализует инвестиционный проект в области освоения лесов «Деревообрабатывающее производство с лесозаготовительным комплексом во Владимирской области» с ежегодным объемом заготовки древесины 235,5 тыс. куб. м. В 2012 году утвержден второй инвестиционный проект ООО «КовровЛесПром» «Реконструкция и развитие комплекса лесозаготовки и переработки древесины» с ежегодным объемом заготовки древесины 237,7 тыс. куб. м. Общий объем инвестиций по обоим проектам составляет 753 млн руб.[1] С начала 2015 года ЗАО «Муром» совместно с немецкой компанией Siempelkamp осуществляет инвестирование в строительство в Муроме завода по производству древесно-стружечных плит (3 млрд руб.)[2].

Кроме того, планируются к реализации следующие проекты «зеленого» предпринимательства:

- организация производства биотоплива (торфяные гранулы и брикеты) на базе ЗАО «Энбима-Групп», капитальные вложения — 216 млн руб. (Гусь-Хрустальный);
- формирование зоны малоэтажного строительства с привлечением мощностей предприятий лесоперерабатывающего комплекса (г. Кольчугино и Кольчугинский район)[3].

Однако пока только в 8 из 17 районов области происходит внедрение энергоэффективных технологий и экоинноваций. В частности, это город Владимир, Гусь-Хрустальный, Ковровский, Кольчугинский, Меленковский, Муромский, Собинский и Судогодский районы.

С учетом данного обстоятельства в дополнение к действующим и планируемым «зеленым» проектам представляется целесообразным предложить:

- размещение биотопливных электростанций и организацию производства биотоплива (брикетов из торфа) на территории Камешковского, Киржачского и Юрьев-Польского районов, где есть значительные запасы торфа (месторождения Второвское, Молодынь, Аленинское-1 и др.);
- развитие деревообработки в Муромском и Селивановском районах на базе Селивановского лесхоза; возможно открытие в Муроме производства котельных, работающих на биотопливе (отходах деревообрабатывающих производств: опилок, стружки, щепы); одним из источников биотоплива может выступить завод по производству древесно-стружечных плит, который ЗАО «Муром» строит совместно с немецкой компанией Siempelkamp;
- открытие экотуристических маршрутов в дополнение к традиционным услугам, которые оказываются туристам, путешествующим в рамках «Золотого кольца», в Суздальском районе; развитие экотуризма перспективно на базе бывших пионерских лагерей и туристических баз в Вязниковском районе, для этого можно использовать опыт клуба-отеля «Велес» (д. Дворики, Камешковский район).

---

[1] **Указ** губернатора Владимирской области № 31 от 05.05.2014 «Об утверждении инвестиционной стратегии Владимирской области до 2020 года» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: http://docs.cntd.ru/document/412304443. С. 18.

[2] **Департамент** лесного хозяйства // Администрация Владимирской области. URL: http://dlh.avo.ru/activities/36-1/208-1.

[3] **Указ** губернатора Владимирской области № 31 от 05.05.2014 «Об утверждении инвестиционной стратегии Владимирской области до 2020 года» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: http://docs.cntd.ru/document/412304443. С. 28, 32.

Представляется, что предложения по развитию «зеленого» предпринимательства позволят повысить уровень устойчивости социально-экономического развития, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности Владимирской области.

Литература

1. **Департамент** лесного хозяйства // Администрация Владимирской области. URL: http://dlh.avo.ru/activities/36-1/208-1.

2. **Комитет** по экономической политике // Администрация Владимирской области. URL: http://econom.avo.ru/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=12&Itemid=15.

3. **Указ** губернатора Владимирской области № 31 от 05.05.2014 «Об утверждении инвестиционной стратегии Владимирской области до 2020 года» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: http://docs.cntd.ru/document/412304443.

4. **Федеральное** казначейство Российской Федерации. URL: http://www.roskazna.ru.

5. **Чуб А. А.** Регионы России: факторы устойчивости и институциональные предпосылки развития в условиях глобальной экономики. М.: РИОР; Инфра-М, 2015. 231 с.

УДК 338

Д. Б. Смирнов
аспирант
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
эксперт отдела финансов и казначейства
ООО «ИНТЕР РАО — Экспорт»
Москва, Российская Федерация
E-mail: smirnovdb@hotmail.com

Концепция устойчивого развития как методологическая основа формирования стратегии предприятий нефтяного комплекса

Аннотация. До середины прошлого века природные ресурсы представлялись абстрактно ограниченными в силу фактора редкости, но в принципе полагались неисчерпаемыми. Однако в настоящее время минеральные природные ресурсы относятся к категории невозобновляемых, поэтому расширенное воспроизводство вступает в противоречие с постоянно возрастающими потребностями. В интересах предприятий нефтяного комплекса при разработке стратегии развития в качестве методологической основы необходимо использовать концепцию устойчивого развития, согласно которой природные ресурсы рассматриваются как одна из форм природного капитала, в чем-то аналогичная основным финансовым средствам. Реализация идей устойчивого развития «нефть для будущих поколений» имеет не только нравственно-экологическую составляющую, но и финансовые показатели. Если компании инвестируют средства на геолого-разведывательные работы в достаточном объеме для поддержания роста доказанных запасов сырья, это неизбежно повысит уровень их капитализации.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегия предприятия, экономика предприятия, нефтяной комплекс, методология формирования стратегии предприятия, природный капитал, невозбновляемые ресурсы.

D. B. Smirnov
Post-graduate Student
Department of Strategicand Anti-crisis Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Expert
Department of Finance and Treasury
INTER RAO — Export LLC
Moscow, Russian Federation
E-mail: smirnovdb@hotmail.com

The concept of sustainable development as methodological basis for strategy forming in oil enterprises

Abstract. Until the middle of the last century, the natural resources were considered as abstractly limited due to the rarity factor, but in principle were believed inexhaustible. Currently, however, the mineral natural resources belong to the category of non-renewable, so the expanded reproduction conflicts with the ever increasing needs. In the interests of oil enterprises when elaborating development strategy as a methodological basis it is necessary to use the concept

of sustainable development, according to which the natural resources are treated as a form of natural capital, somehow similar to the main financial assets. The implementation of sustainable development ideas oil for future generations has not only moral and environmental dimension, but also financial performance. If companies invest in the exploration work sufficiently to sustain growth of proved reserves of raw materials, it will inevitably raise the level of its capitalization.

Keywords: sustainable development, business strategy, business economics, the oil complex, the methodology of an enterprise strategy forming, natural capital, non-renewable resources.

Постоянное увеличение объемов производства потребительских благ является естественной необходимостью для общества вне зависимости от действующей экономической модели. Данное положение обосновано действием закона расширенного воспроизводства и увеличением потребностей общества, одновременно действуют также объективные ограничения возможностей всех факторов производственного процесса: капитала, производительности труда и особенно природных ресурсов.

На основе закона расширенного воспроизводства американский ученый-экономист российского происхождения В. В. Леонтьев разработал модель межотраслевого баланса, также известную как модель «затраты — выпуск», удостоенную Нобелевской премии по экономике в 1973 году. В соответствии с ней экономическому росту производства способствуют научно-технический прогресс и эффективное управление факторами производства

До середины прошлого века природные ресурсы представлялись абстрактно ограниченными в силу фактора редкости, но, в принципе, полагались неисчерпаемыми. В настоящее время минеральные природные ресурсы относятся к категории невозобновляемых, поэтому расширенное воспроизводство вступает в противоречие с постоянно возрастающими потребностями.

Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию, созданная в 1983 году, ввела в употребление термин «устойчивое развитие». Впервые он был употреблен в публикации доклада «Наше общее будущее» для Генеральной Ассамблеи ООН (1987), после публикации доклада чаще всего цитируется определение устойчивого развития как «удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»[1].

Устойчивое развитие (sustainabledevelopment) — это процесс изменений, в котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения потребностей и устремлений общества (качества жизни). Сама концепция устойчивого развития объединяет три основные точки зрения на решение проблемы противоречия расширенного производства с постоянно возрастающими потребностями общества, которая приводит к нарушению экологического равновесия.

Экономическая точка зрения.Экономическая составляющая концепции устойчивого развития описана в теории максимального потока совокупного дохода, разработанной совместно Джоном Ричардом Хиксом и Эриком Линдалем. Совокупный доход может быть получен только при сохранении совокупного капитала, с помощью которого произведен совокупный доход. Этот подход предполагает наиболее рациональное использование невозоб-

[1] **World** Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: OxfordUniversityPress, 1987.

новляемых природных ресурсов и применение энергосберегающих, «зеленых» технологий при добыче и переработке сырья, а также производство экологически чистых товаров, минимизацию и утилизацию отходов. Однако когда определяют вид капитала, который должен сохраниться в процессе расширенного производства (физический, природный или человеческий), и проводят стоимостную оценку капитала, возникает проблема правильной количественной и качественной интерпретации показателей. Среди экономических показателей критериями устойчивого развития являются уменьшение ресурсоемкости и структурный показатель уменьшения удельного веса продукции отраслей, использующих невозобновляемые природные ресурсы в большом количестве. С экономической точки зрения различают два вида устойчивости:

- слабая устойчивость — модифицированный экономический рост осуществляется с широким использованием эколого-экономических инструментов (например, плата за загрязнение окружающей среды) и изменением потребительского поведения;
- сильная устойчивость — модель развития экономики, которую часто называют антиэкономической, поскольку такая модель предполагает стабилизацию или уменьшение масштабов производства и жесткое ограничение потребления.

Социальная точка зрения. В основе социального подхода к концепции устойчивого развития лежит ориентация на существование общества в гармонии с окружающей средой, сохранение культурных ценностей в глобальных масштабах и стабильное развитие социальных систем. Важным положением является справедливое разделение материальных благ среди всех членов социума. В концепции устойчивого развития общество рассматривается как субъект, а не объект развития. Предполагается, что общество само принимает непосредственное участие в процессах, которые влияют на уровень качества его жизнедеятельности.

Экологическая точка зрения. С экологической точки зрения, устойчивое развитие в первую очередь обеспечивает комплексную целостность физических и биологических природных систем. Ключевое место занимает жизнеспособность экосистемы, поскольку от ее функционирования зависит глобальное состояние и развитие биосферы, в состав которой также входят социальные системы, образованные обществом, например городские мегаполисы.

Рассмотренные выше различные точки зрения являются средствами достигнуть целей концепции устойчивого развития, поэтому все три элемента и механизм их взаимодействия друг с другом должны формироваться сбалансированно *(см. рисунок на стр. 320)*.

Если при осуществлении хозяйственной деятельности предприятие использует в производстве природные ресурсы или свойства окружающей среды, его деятельность может быть экономически эффективной с точки зрения традиционных критериев, но неустойчивой с точки зрения долгосрочного развития предприятия, глобальной экономики в целом и общества. Поэтому необходимо выработать подход, где природные ресурсы и окружающая среда будут рассматриваться как форма природного капитала, аналогичная основным средствам предприятия, так как истощение невозобновляемых минеральных природных ресурсов и нанесение экологического ущерба окружающей среде аналогичны уменьшению капитала, которое в долгосрочной перспективе неизбежно приведет к снижению всех показателей доходности и капитализации предприятия.

Элементы устойчивого развития

Данные положения особенно актуальны для ресурсозависимых отраслей промышленности, к которым относятся предприятия нефтяного комплекса. Именно поэтому при формировании стратегии развития таких предприятий необходимо учитывать принципы концепции устойчивого развития, которые являются определяющими в государственной политике на долгосрочную перспективу. В соответствии с международными документами и концепцией перехода Российской Федерации к устойчивому развитию базовыми принципами устойчивости являются:

- природопользование, которое включает в себя три вида капитала: природный капитал, критический природный капитал и антропогенный капитал;
- экологические затраты и выгоды, которые должны иметь свою стоимость;
- ущерб окружающей среде (критический капитал), который следует сводить к наиболее низкому уровню;
- предотвращение экономической и экологической опасности в результате антропогенной деятельности;
- использование реальных «зеленых» технологий[1].

В ходе исследования установлено, что концепция устойчивого развития имеет особую важность при разработке стратегии для предприятий нефтяного комплекса. Это обусловлено объективными и субъективными предпосылками. К объективным предпосылкам следует отнести понимание принципов устойчивого развития как базовых, определяющих корпоративную и государственную стратегию развития на долгосрочную перспективу. Предприятия нефтяного комплекса, являющиеся основой

[1] **Указ** Президента РФ от 01.04.1996 № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=233558.

российской экономики, должны разрабатывать экономически рациональные и вместе с тем социально ориентированные стратегии, которые в соответствии с государственной политикой, направленной на устойчивое развитие, должны отвечать требованиям социально-экологической ориентации как условию функционирования экономического механизма.

Субъективные предпосылки использования концепции устойчивого развития как теоретико-методологического основания разработки стратегии предприятий нефтяного комплекса связаны с их ресурсозависимостью. В ряде экономических исследований доказывается, что ресурс — ключевое звено в развитии предприятий нефтяного комплекса. Его истощение или деградация окружающей среды в местах деятельности компании является уязвимым моментом в развитии нефтяной компании и может привести к дестабилизации ее деятельности. Идеи рационального ресурсопользования должны входить в ядро принципов разработки стратегии развития нефтяной компании. Деятельность ресурсоемкой компании может быть выгодной с точки зрения традиционных критериев, но неустойчивой с точки зрения экологического критерия. Таким образом, при разработке стратегий в интересах компании необходим подход, согласно которому ресурсы окружающей среды рассматриваются как одна из форм природного капитала, в чем-то аналогичная основным финансовым средствам.

Реализация идеи устойчивого развития «нефть для будущих поколений» имеет не только нравственно-экологическую составляющую, но и финансовые показатели. Если компании тратят средства на ведение геолого-разведывательных работ в объеме, достаточном для поддержания и увеличения запасов сырья, доказанных по современным методикам, это неизбежно повысит уровень их капитализации. Со временем таким же образом будут рассматриваться инвестиции в экологически ориентированные проекты, то есть как необходимое условие функционирования бизнеса и как инвестиции, повышающие престиж компании и уровень ее капитализации.

Совокупность объективных и субъективных предпосылок подтверждает и обосновывает необходимость и значимость использования концепции устойчивого развития как теоретического основания разработки стратегии предприятий нефтяного комплекса.

Литература

1. **Геращенко И. П.** Эволюционный подход к понятию стратегии развития предприятия// Российское предпринимательство. 2008. № 5. С. 168–172.
2. **Зеркалов Д. В.** Проблема устойчивого социального развития. Киев: Основа, 2013.
3. **Кузнецов О. Л., Кузнецов П. Г., Большаков Б. Е.** Система Природа — Общество — Человек. Устойчивое развитие. М.: Ноосфера, 2000.
4. **Мастушкин М. Ю.** Устойчивое развитие: мнение ученых. М.: МГУК, 2002.
5. **Миркин Б. М., Наумова Л. Г.** Устойчивое развитие: Учеб. пос. Уфа: РИЦ БашГУ, 2009.
6. **Ряховская А. Н.** Экономика фирмы. М.: Магистр, 2010.
7. **Ряховская А. Н., Кован С. Е., Крюкова О. Г.** Антикризисное бизнес-регулирование. М.: Магистр, 2012.
8. **Указ** Президента РФ от 01.04.1996 № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=233558.
9. **Hammer M., Champy J.** Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution.N.Y.: HarperCollins Publishers, 1993.
10. **World** Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: OxfordUniversityPress, 1987.

УДК 338

О. В. Аксенова
аспирант
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aksyonovva@mail.ru

Отражение вопросов устойчивого развития в отчетности компаний

Аннотация. Представлен обзор применения российскими компаниями отчетности по устойчивому развитию на примере лидеров рынка авиаперевозчиков и пищевой промышленности, анализируется, насколько широко эти компании отражают вопросы устойчивого развития в своей отчетности, каким образом они представляют эту информацию заинтересованным сторонам и соответствует ли она перечню вопросов, рекомендованному «Руководством Глобальной инициативы по отчетности», которое широко используется российскими компаниями, регулярно предоставляющими отчетность по устойчивому развитию (компании нефтегазового сектора и энергетики).

Для обзора выбраны компании — лидеры рынка, не имеющие опыта предоставления отчетности по устойчивому развитию. Анализируется, насколько широко они освещают вопросы устойчивого развития в публичной отчетности.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, отчетность по устойчивому развитию, отчетность по триединому итогу, устойчивое развитие, финансовая и нефинансовая отчетность.

O. V. Aksenova
Post-graduate Student
Department of Strategic and Crisis Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: aksyonovva@mail.ru

Reflection of questions of the sustainable development in the reporting of the companies

Abstract. The review of using sustainability reporting by Russian companies on the example of leaders of the market of air carriers and the food industry is considered, it is analyzed, how widely these companies reflect questions of a sustainable development in the reporting how they provide this information to external stakeholders and whether it corresponds to the list of questions, recommended by Sustainability Reporting Standards of the Global Reporting Initiative which is widely used by the Russian companies which are regularly providing the reporting under a sustainable development (the company of oil and gas sector and power). For the review the companies — the leaders of the market who don't have experience of providing sustainability reporting are chosen. It is analyzed, how widely they make up questions of a sustainable development in the public reporting.

Keywords: corporate social responsibility, sustainability reporting, non-financial performance, triple bottom line reporting, sustainable development, financial and non-financial performance.

В связи с идеей интегрированной отчетности в международном экспертном сообществе снова активизировалось обсуждение вопроса о том, что является предметом отчетов в области устойчивого развития: устойчивость самих компаний или их вклад в достижение целей устойчивого развития, как сформулировано в документе ООН «Повестка XXI века». Сторонники первого подхода (устойчивость самой компании) считают, что именно такая трактовка отвечает интересам инвесторов и фактически отражает экономическую составляющую подхода по триединому итогу. Их оппоненты указывают на то, что только 5% инвесторов интересуются тематикой нефинансовой отчетности, а вот количество общественных инициатив, требующих от компаний раскрытия информации по результатам их деятельности в самых разных аспектах, важных для общества, растет в геометрической пропорции.

Кризис 2009 года усилил позиции нефинансовой отчетности. Согласно ряду исследований Global Reporting Initiative (Глобальной инициативы по отчетности,GRI[1]), компании, планомерно развивающие направлений корпоративной социальной ответственности или устойчивого развития, «пережили кризис с меньшими потерями по сравнению с теми, кто так и не увидел в этой деятельности экономического стимула»[2].

Международный стандарт GRI действует в области устойчивого развития, включает экономическую, экологическую и социальную составляющие. Деятельность GRI началась в 1997 году, первое руководство по составлению отчетности издано в 2000 г., в настоящее время выпущена четвертая версия G4, позволяющая акцентировать внимание на темах, существенных для бизнеса конкретной компании и ее ключевых заинтересованных сторон. Издание включает подробный перечень показателей по каждому разделу, принципы, определяющие содержание отчета и обеспечивающие качество предоставленной информации. Кроме того, для каждого показателя результативности деятельности разработаны протоколы, содержащие определения показателей, рекомендации по сбору и обобщению информации. Данное руководство имеет отраслевые приложения по применению[3].

В ряде европейских стран действует законодательство, предусматривающее обязательную подготовку нефинансовых отчетов.

Директива по прозрачности (Transparency Directive) и Директива по модернизации отчетности (Accounts Modernisation Directive) Европейского союза содержат требования, в соответствии с которыми годовые отчеты компаний должны включать как финансовые, так и нефинансовые показатели. Во Франции действуют Новые экономические стандарты (Nouvelles Regulations Economiques), в соответствии с которыми публичные компании обязаны раскрывать информацию, относящуюся к корпоративному управлению, воздействию на общество, экологическому менеджменту и практике трудовых отношений. В Нидерландах действует Акт по экологическому менеджменту (Wet Milieu Beheer) и Указ по экологической отчетности (Besluit Milieuverslaglegging), в Дании — закон о «зеленой» отчетности (Green Accounts Law). Комиссия по надзору и управлению государственными активами при Госсовете КНР (SASAC) выпустила рекомендации для государственных компаний по выполнению

[1] **Global** Reporting Initiative — Международная независимая организация, созданная в 1997 году Коалицией за экологически ответственный бизнес (The Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES) в партнерстве с Программой ООН по окружающей среде (United Nations Environmental Programme, UNEP) для того, чтобы повысить качество и полезность отчетности в области устойчивого развития.

[2] **Повышение** информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов 2008–2011. М., 2012 // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: http://media.rspp.ru/document/1/c/5/c565664f96a568a7d727f19f4f803eb1.pdf.

[3] **GRI's** history// GRI.URL: https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx.

социальных обязательств, в том числе о системе регулярной публикации результатов и планов в области корпоративной социальной ответственности. В соответствии с законом об устойчивой экономике (Leyde Economia Sostenible), принятым парламентом Испании, с 2012 года государственные компании и частные предприятия с численностью персонала более 1000 человек обязаны публиковать годовые нефинансовые отчеты. В Швеции в «Руководстве для государственных компаний по обязательной нефинансовой отчетности» закреплена необходимость использования руководства GRI. Нефинансовые отчеты подлежат обязательной независимой проверке.

Возможно, подобная норма для государственных компаний будет введена и в России: в мае 2010 года Д. А. Медведев дал поручение Правительству РФ разработать предложения о порядке применения механизмов экологической ответственности компаний с государственным участием и об обязательной регулярной публикации государственными корпорациями нефинансовых отчетов, подлежащих независимой проверке или заверению[1].

Увеличивается количество стран, в которых регуляторы принимают решение о включении ряда социальных и экологических показателей в обязательную отчетность. В 2007 году в Китае введены требования по обязательной экологической отчетности. Тогда же в Бразилии принят закон, обязывающий компании, присутствующие на финансовых рынках, раскрывать информацию о том, как создается и распределяется создаваемая ими экономическая стоимость. В 2010 году в Португалии вступила в силу новая редакция Стандарта финансовой отчетности: в отчетах компаний должны отражаться инвестиции и расходы, связанные с экологическими аспектами деятельности имеющихся активов.

Новой тенденцией в этом процессе можно считать ориентацию правительств ряда стран (в настоящее время 27) на руководство GRI в качестве методологической основы, которая подтверждает высокую оценку методики отчетности, разработанной GRI[2]. «…При подготовке отчетности организации должны акцентировать внимание на темах, существенных для их бизнеса и их ключевых заинтересованных сторон. Этот акцент на “существенности” сделает их отчеты более актуальными, заслуживающими доверия и удобными в использовании, что, в свою очередь, позволит организациям лучше информировать рынки и общество о вопросах устойчивого развития… Руководство разработано в ходе масштабного процесса с участием сотен специалистов по подготовке отчетности, ее пользователей и профессиональных консультантов из разных стран, предлагает единый подход к подготовке отчетности, применимый во всем мире. Методика позволяет обеспечить такую степень прозрачности и последовательности, которая необходима для того, чтобы отчетная информация стала полезной и заслуживающей доверия рынков и общества. Руководство G4 универсально и может применяться всеми организациями, крупными и мелкими, во всех странах мира»[3]. По данным GRI, 93% крупнейших мировых корпораций составляют отчеты об устойчивом развитии, 83% используют стандарты GRI[4].

---

[1] **Утвержден** перечень поручений по итогам заседания президиума Государственного совета // Президент России. URL: http://kremlin.ru/events/president/news/7980.

[2] **Повышение** информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов 2008–2011. М., 2012 // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: http://media.rspp.ru/document/1/c/5/c565664f96a568a7d727f19f4f803eb1.pdf.

[3] **Руководство** по отчетности в области устойчивого развития G4. Принципы подготовки отчетности и стандартные элементы отчетности//GRI.URL: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-One.pdf.

[4] **About** GRI // GRI.URL: https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx/

Нефинансовая отчетность в мировой практике все больше воспринимается как общепринятый атрибут корпоративного поведения компаний, которые занимают лидерские позиции в своей отрасли и в мире, являются публичными и присутствуют на международных финансовых площадках, находятся под пристальным вниманием финансовых аналитиков и инвесторов, восприимчивы к инновационным управленческим подходам и новым правилам игры на международных рынках[1].

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) ведет Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов, где собирает информацию по отчетам (отдельным документам), в которых отражаются вопросы устойчивого развития: социальные отчеты, экологические отчеты, интегрированные отчеты, отчеты по устойчивому развитию. По данным РСПП, по итогам 2011 года более 70% российских компаний, выпустивших отчеты, в той или иной степени использовали отчетность GRI, и 85% компаний выпустили отчетность по триединому итогу (экономическому, социальному, экологическому). При этом сохраняются проблемы корректного использования систем отчетности и руководств, что не добавляет отчетам убедительности и не помогает повышать доверие к ним.

По данным исследования Ernst&Young в 2013 году, 61% менеджеров, занимающихся вопросами устойчивого развития, отмечают, что управление рисками входит в число трех основных причин, по которым их компании уделяют серьезное внимание вопросам устойчивого развития. Взаимосвязь между существенными последствиями для деятельности компаний, экологическими и социальными рисками говорит о том, что важность устойчивого управления бизнесом будет возрастать[2].

Руководство GRI предлагает предоставить информацию по устойчивому развитию с отражением следующей общей информации: стратегия и анализ, профиль организации, выявленные существенные аспекты и границы, взаимодействие с заинтересованными сторонами, общие сведения об отчете, корпоративное управление, этика и добросовестность, общие отраслевые и стандартные элементы отчетности; сведения о подходах в области менеджмента с указанием не менее одного показателя по каждому выявленному существенному аспекту; а также информацию в разрезе трех категорий — экономической, социальной и экологической. В экономической категории рекомендуется осветить следующий круг аспектов: экономическая результативность, присутствие на рынках, непрямые экономические воздействия (развитие инфраструктуры и безвозмездные услуги, другие непрямые экономические воздействия), практики закупок. В экологической категории отражаются следующие аспекты: материалы, энергия, вода, биоразнообразие, выбросы, сбросы и отходы, продукция и услуги, соответствие требованиям законодательства, транспорт, общие расходы и инвестиции на охрану окружающей среды, экологическая оценка поставщиков, механизмы подачи жалоб на экологические проблемы. В социальной категории рассмотрены аспекты практики трудовых отношений и достойного труда, прав человека, воздействия и взаимодействия с обществом и местными сообществами, ответственность за продукцию.

---

[1] **Национальный** Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: http://www.rspp.ru/simplepage/157.

[2] **Преимущества** отчетности в области устойчивого развития. Исследование компании EY и Центра корпоративного гражданства Бостонского колледжа // EY.URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Value-of-Sustainability-RUS/$FILE/EY-Value-of-Sustainability-RUS.pdf.

Нами проанализирована отчетность восьми компаний из двух отраслей, где крупные компании считаются публичными: четыре компании-авиаперевозчика («Аэрофлот», «Трансаэро», «Сибирь», «ЮтЭйр»; в 2014 году, по данным Минтранса РФ, именно эти четыре компании вместе с принадлежащей «Аэрофлоту» авиакомпанией «Россия» обслужили более 60% рынка авиаперевозок) и четыре иностранные компании пищевой промышленности — российские подразделения PepsiCo, Danone, Coca-Cola, Nestle. В России пионерами представления отчетности по устойчивому развитию являются компании нефтехимического и энергетического секторов, они имеют сложившуюся историю подготовки отчетности и руководствуются стандартами GRI.

Среди компаний-авиаперевозчиков рекомендациям по отчетности по устойчивому развитию наиболее полно соответствует годовая отчетность «Аэрофлота». «Трансаэро», «Сибирь» и «ЮтЭйр» раскрывают финансовую информацию и подробную отраслевую информацию, однако даже в рамках экономического аспекта у «ЮтЭйр» и «Сибири» вопросы представлены более конкретно, чем у «Трансаэро», но менее детально, чем у «Аэрофлота». Отраслевая информация у всех четырех компаний отражена достаточно подробно и прозрачно, а вместо стратегии в основном представлен анализ достижений. Наиболее полно стратегия освещена у «Аэрофлота», менее убедительно — у «Трансаэро». Экологический и социальный аспекты представлены фрагментарно и касаются аспектов работы с персоналом, разрозненных социальных проектов и факта соответствия требованиям. Таким образом, можно сделать вывод, что «Аэрофлот» демонстрирует большую открытость, отчетность «ЮтЭйр» и «Сибири» меньше соответствует отчетности по устойчивому развитию, однако является более детальной и конкретной, чем отчетность «Трансаэро». В целом, компании-авиаперевозчики демонстрируют среднюю степень открытости.

Компании пищевой промышленности, представленные подразделениями западных гигантов в России, характеризуются низкой степенью открытости информации. Несмотря на заявленные отчеты по устойчивому развитию информация, представленная на сайтах, не позволяет сделать вывод об открытости компаний и широком отражении информации по устойчивому развитию. Отчеты Coca-Cola по устойчивому развитию, социальный отчет Nestle скорее представляют переводные версии общемировых отчетов с точечными примерами от российских подразделений, компания PepsiCo ссылается на отчет по устойчивому развитию, компания Coca-Cola — на интегрированную отчетность, которая представлена англоязычными версиями, где информация по России не детализирована. Несмотря на формальное наличие у Coca-Cola, Nestle, PepsiCo отчетов на сайте информация или формальна, или фрагментарна, или слабо отражает их российскую практику. У компании Danone на сайте заявлен раздел корпоративной социальной ответственности, подразделы которого напоминают аспекты социальной категории GRI, однако собственно системное изложение информации не представлено, указаны общие тезисы по данным вопросам. Nestle опубликовала двухлетний отчет за 2014–2015 годы в октябре 2015 года, то есть за квартал до окончания 2015 года. Ни у одной из представленных компаний на сайте не представлена финансовая отчетность. Таким образом, можно сделать вывод о декларативной открытости и частичной презентации вопросов устойчивого развития в отчетности группы компаний пищевой промышленности.

Литература

1. **Национальный** Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: http://www.rspp.ru/simplepage/157.

2. **Новые** требования к прозрачности эмитентов //EY. URL: http://www.ey.com/RU/ru/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/Capital-markets-in-the-context-of-sustainability---New-requirements-for-transparency-of-issuers.

3. **Повышение** информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов 2008–2011. М., 2012 // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: http://media.rspp.ru/document/1/c/5/c565664f96a568a7d727f19f4f803eb1.pdf.

4. **Преимущества** отчетности в области устойчивого развития. Исследование компании EY и Центра корпоративного гражданства Бостонского колледжа // EY.URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Value-of-Sustainability-RUS/$FILE/EY-Value-of-Sustainability-RUS.pdf.

5. **Руководство** по отчетности в области устойчивого развития G4. Принципы подготовки отчетности и стандартные элементы отчетности//GRI.URL: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-One.pdf.

6. **Утвержден** перечень поручений по итогам заседания президиума Государственного совета // Президент России. URL: http://kremlin.ru/events/president/news/7980.

7. **About** GRI // GRI.URL: https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx/

8. **GRI's** history// GRI.URL: https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx.

УДК 338.054.23

П. А. Тепоян
аспирант
кафедра «Менеджмент»
ФГОБУ ВО «Ивановский государственный университет»
Иваново, Российская Федерация
E-mail: tepoyanpilos@yandex.ru

Новая классификация рисков через призму регулирования экономической устойчивости промышленных предприятий

Аннотация. Приведена новая классификация рисков, основанная на целевом и ресурсно-целевом подходах, демонстрируется ее практическая полезность с позиции решения задачи регулирования экономической устойчивости промышленных предприятий.

Ключевые слова: потенциальный риск. реальный риск, ресурсно-целевой подход, целевой подход, экономическая устойчивость.

P. A. Tepoyan
Post-graduate Student
Department of Management
Ivanovo State University
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: tepoyanpilos@yandex.ru

The new classification of risks in the light of the regulation of economic stability of industrial enterprises

Abstract. A new classification of risk based on the target and resource-target approach is demonstrated by its practical usefulness from the perspective of solving the problem of regulation of economic stability of industrial enterprises.

Keywords: potential risk, real risk, resource-target approach, target approach, economic stability.

В условиях рыночной экономики существенно повысилась неопределенность внешней среды и конечных результатов функционирования и развития отечественных промышленных предприятий. Одной из форм неопределенности (частичной неопределенностью) является риск, который нуждается в оценке и регулировании с целью предупредить и снизить негативные последствия деятельности предприятий или последствий наступления не зависящих от них нежелательных событий.

Теория риска развивается, становится многомерной и синтетической. Немаловажным аспектом развития теории рисков является упорядочение их классификации для повышения целенаправленности процесса управления рисками. В современной литературе риски классифицируются по разным основаниям: по сфере возникновения, по области возникновения, по причине возникновения, по направленности возможного результата риска[1]. А. С. Лифшиц проводит оригинальное различие между чистыми (статическими) и спекулятивными (динамическими) рисками. А. С. Шапкин

[1] **Лифшиц А. С.** Управленческие решения. Учеб. пос. М.: Кнорус, 2015. 248 с. 190–191.

и В. А. Шапкин видят особенность статических рисков в том, что они практически всегда сопряжены с потерями для предпринимательской деятельности. В отличие от статического, динамический риск приводит либо к потерям, либо к прибыли для предпринимательской фирмы[1]. Действительно, безоговорочно статическими являются риски негативного действия стихийных явлений на активы предприятия, принятия неблагоприятного законодательства, угрозы собственности со стороны третьих лиц (поставщиков или потребителей), смерти или недееспособности ведущих работников предприятия либо его основного собственника. У любого риска, как внешнего, так и внутреннего, есть антипод в виде шанса избежать негативных последствий или получить положительный конечный результат (например, прибыль). В силу этого А. С. Лифшиц обоснованно считает, что чистые риски представляют собой возможные негативные результаты, а спекулятивные — динамическую ситуацию последовательной смены негативных результатов позитивными или наоборот, при условии что негативные результаты превышают позитивные[2]. Ярким примером спекулятивных рисков является возможная динамика мировых цен на нефть.

В настоящее время особый интерес представляют инновационные риски, которые отдельные авторы считают сверхспекулятивным риском, так как вложения капитала в инновацию происходят в условиях неопределенности и полном или почти полном отсутствии четкой и надежной информации для принятия эффективного инвестиционного решения[3]. Такая трактовка инновационных рисков не только противоречит разграничению между риском и неопределенностью, но и отличается неоправданным обобщением, так как одни инновационные решения принимаются в условиях частичной, а другие — в условиях полной неуверенности. В то же время встречающиеся в литературе группировки простых инновационных рисков в подгруппы научно-технических рисков, рисков правового обеспечения проекта и рисков коммерческого предложения[4] не способствуют решению задачи повысить уровень целевой направленности управления инновационными рисками.

Предлагается следующая классификация инновационных рисков:

- несоответствие инновационной разработки (технологии, продукции) сегодняшним запросам потребителей;
- низкая конкурентоспособность инновационной разработки по цене из-за высоких затрат вследствие завышения цен поставщиками материальных ресурсов (например, экспериментальных материалов);
- низкая конкурентоспособность инновационной разработки по цене из-за высоких затрат вследствие недостаточного качества и мотивации человеческих ресурсов (значительный удельный вес бракованной инновационной продукции, забракованных вариантов инновационной технологии);
- низкая конкурентоспособность инновационной разработки по цене из-за высоких затрат вследствие физического состояния и/или морального износа экспериментального оборудования;

---

[1] **Шапкин А. С., Шапкин В. А.** Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. 880 с. С. 53–54.

[2] **Лифшиц А. С.** Управленческие решения. Учеб. пос. М.: Кнорус, 2015. 248 с. С. 190.

[3] **Балабанов В. С., Дудин М. Н., Лясников М. В.** Инновационный менеджмент: Учеб. пос. М.: Российская академия предпринимательства; АП «Наука и образование», 2008. 246 с. С. 202.

[4] **Управление инновациями:** 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В. Н. Гунин и др. М.: Инфра-М, 1999. 328 с. С. 223.

- низкая конкурентоспособность инновационной разработки по цене из-за низкого уровня организации производства, труда и управления;
- низкая конкурентоспособность инновационной разработки по цене из-за высоких процентных ставок по кредитам;
- низкая конкурентоспособность инновационной разработки по качеству из-за недостаточного качества материальных ресурсов;
- низкая конкурентоспособность инновационной разработки по качеству из-за недостаточного качества и мотивации человеческих ресурсов;
- низкая конкурентоспособность инновационной разработки по качеству из-за физического состояния и морального износа экспериментального оборудования;
- задержки в выводе инновационной разработки на рынок по вине поставщиков материальных ресурсов;
- задержки в выводе инновационной разработки на рынок из-за недостаточного качества и мотивации человеческих ресурсов;
- низкая платежеспособность потребителей;
- задержки в выводе инновационной разработки на рынок из-за финансового состояния предприятия и доступности кредитных ресурсов;
- отсутствие правовой защищенности инновационной разработки;
- риск наступления форс-мажорных ситуаций при производстве и реализации инновационной разработки.

Классификация позволяет проследить связь между причинами рисков, с одной стороны, и вероятными значимыми негативными последствиями — с другой. Также классификация позволяет разграничить реальные и потенциальные риски с учетом ситуации на предприятиях. Эти обстоятельства создают предпосылки для повышения эффективности управления инновационными рисками. Предлагаемая классификация сформировалась в результате совместного применения целевого и ресурсно-целевого подходов. Как отмечал А. С. Лифшиц, предложивший ресурсно-целевой подход, его сущность состоит в одновременном учете состава и существенных характеристик целей фирмы, с одной стороны, и количества и качества ресурсов — с другой[1]. Первоначально ресурсно-целевой подход разрабатывался лишь для измерения экономического потенциала промышленных предприятий. Необходимо отметить, что найдена новая область применения ресурсно-целевого подхода.

Одного целевого подхода недостаточно для развития классификации рисков.Подтверждением этого суждения являются результаты исследования И. Б. Гусевой и К. В. Ковырзиной в сфере изучения возможностей использования инструментов BSC и KPI при формировании пакета рисков НИОКР промышленного предприятия[2]. Риски определялись по четырем хорошо известным направлениям BSC: финансы, клиенты, процесс, рост и развитие[3]. В конечном счете, авторам не удалось в системном виде отразить все факторы и их влияние на инновационные риски.

[1] **Лифшиц А. С.** Развитие фирмы: ресурсно-целевой подход. Иваново: ООО «Издательство “Иваново”», 2006. 112 с. С. 41.

[2] **Гусева И. Б., Ковырзина К. В.** Использование инструментов BSC и KPI при формировании рисков НИОКР промышленного предприятия // Современное предприятие и будущее России: Сб. науч. тр. Междунар. форума, посв. 85-летию кафедры «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н. Э. Баумана, Москва, 5–6 декабря 2014 года / Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Г. Фалько. М.: НП «Объединение контроллеров», 2014. С. 62–67.

3 Там же. С. 65.

УДК 351

С. П. Ковалев
к.т.н., руководитель
Центр информационных технологий в управлении
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: socinstitut@mail.ru

К. Е. Лукичев
к.ю.н., доцент, старший научный сотрудник
Центр информационных технологий в управлении
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

Особенности регулирования рынка целевых капиталов в России и за рубежом на современном этапе

Аннотация. Плановая система обязательств государства по поддержке некоммерческих организаций окончательно ушла в прошлое. Государством предложена модель формирования некоммерческой организацией такого вида актива для самообеспечения, как целевой капитал (эндаумент). Являясь порождением англосаксонской системы права, эндаумент требует глубокого анализа управленческих механизмов и сложившегося опыта применения в зарубежных странах.

Ключевые слова: регулирование, управление, финансовая деятельность некоммерческих организаций, эндаумент, эндаумент-фонд.

S. P. Kovalev
PhD in Technical Sciences, Head
Center for Information Technologiesin Management
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: socinstitut@mail.ru

K. E. Lukichev
PhD in Legal Sciences,
Associate Professor, Senior Researcher
Center for Information Technologiesin Management
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

Special procedures for target market capital in Russia and abroad for today

Abstract. The planned system of obligations of the state to support non-profit organizations completely gone. The government proposed a model of non-profit organization of this type of asset for self-sufficiency, as the target capital (endowment). Being a product of the Anglo-Saxon legal system, the endowment requires a deep analysis of management tools and existing experience of the foreign countries.

Keywords: regulation, management, endowments, financial activities of non-profit organizations, endowment, endowment fund.

В развитых зарубежных странах некоммерческий сектор является полноценным участником экономических правоотношений, который участвует в перераспределении всех видов ресурсов наравне с коммерческими структурами, государством, частными хозяйствующими субъектами. В развивающихся странах крайне остро стоит вопрос о внедрении механизмов финансирования деятельности некоммерческих структур. Как правило, этот сектор достаточно молод и не развит в управленческом плане, зачастую находится в постоянном поиске новых источников финансовых ресурсов для обеспечения своей жизнедеятельности. Одним из известных механизмов, призванных обеспечить стабильность финансирования некоммерческого сектора, является механизм целевого капитала, известный также как эндаумент.

Признание целевого капитала в качестве объекта гражданских прав российским законодательством заимствовано из англосаксонской правовой системы, понимающей под термином «эндаумент» определенный объем имущества (денег, ценных бумаг, недвижимости), передаваемый в качестве благотворительной помощи некоммерческим организациям для последующей передачи в управление фондам, специализирующимся на операциях с эндаументами.

Появление фондов целевых капиталов (endowmentfund) в нашей стране было ознаменовано вступлением в силу Федерального закона от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»[1]. Использование дохода от целевого капитала разрешено в сферах образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта[2]. Данный Федеральный закон открыл новый этап развития российской благотворительности. Некоммерческие организации получили возможность преумножать собранные пожертвования за счет инвестиционных операций в условиях льготного режима налогообложения получаемого дохода. Основное отличие целевого капитала от работы с пожертвованиями остальных видов заключается в его долговременном использовании, поскольку средства благотворителей ориентированы на длительный период. Формируется своеобразная связь поколений: пожертвования текущего периода аккумулируются и преумножаются за счет инвестиционных операций для финансирования будущих поколений. Нобелевский фонд, созданный по воле Альфреда Нобеля в 1895 году для вознаграждения выдающихся ученых, один из самых известных в мире эндаументов, также использует идею неприкосновенного капитала и выплату премий с процентов от его оборота.

Вопрос формирования законодательной базы указанного направления в России был поставлен в 2006 году председателем Комиссии по вопросам развития благотворительности, милосердия и волонтерства Общественной палаты Российской Федерации В. О. Потаниным на встрече российских предпринимателей с Президентом Российской Федерации В. В. Путиным. В итоге менее чем через год закон о целевом капитале был подписан[3].

С момента принятия закона прошло более восьми лет, но за это время не было внесено особых изменений. Наиболее значимым, на наш взгляд, является формирование экономической модели оборота целевого капитала с использованием конкретных финансово-правовых механизмов.

Первым в России фондом такого рода стал Фонд целевого капитала Московской школы управления «Сколково», затем МГИМО, Московского

[1] **Федеральный** закон от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» // Собрание законодательства РФ, 01.01.2007, № 1 (1 ч.), ст. 38.
[2] Там же. Ст. 3, п. 1.
[3] **Целевые** капиталы некоммерческих организаций / Разработка темы, комментарии и разъяснения О. С. Субановой. М.: ЗАО «Библиотечка "РГ"», 2012. 176 с.

государственного университета им. М. В. Ломоносова, а в последующем фонды целевого капитала зарегистрировали практически все ведущие вузы страны. По данным программы «Целевые капиталы» Некоммерческого партнерства грантодающих организаций «Форум доноров», по состоянию на июль 2015 года в России насчитывалось более 100 фондов целевых капиталов, в которых аккумулировано порядка 25 млрд руб.[1]

Правоприменительная практика, сложившаяся после принятия закона о целевом капитале, показала, что его нормы нуждаются не только в длительном испытании практикой, но и в кропотливой доктринальной проработке. Исходя из того, что целевой капитал получил правовую регламентацию, фактические данные, с которыми имеют дело экономисты, не могут и не должны быть окончательными в суждениях о нем без анализа правовой составляющей. Следовательно, экономические наработки в сфере эндаумента или фандрайзинга (целевой благотворительности) следует рассматривать как фактуру для развития юридической мысли. Ведь практика давно подтвердила тот факт, что абсолютное большинство экономических явлений могут существовать только при тесной, неразрывной связи их экономического содержания и правовой формы[2].

Исходя из необходимости реализации действующего законодательства, представляется целесообразным обратить внимание на зарубежный опыт ряда направлений финансовой деятельности некоммерческих организаций. Наиболее наглядные примеры организации управления системы эндаумент-фондов можно найти в США и Европейском Союзе.

В США эндаументы изначально создавались образовательными учреждениями как форма финансовой поддержки, долговременность которой обеспечивается тем, что используется лишь часть дохода от донорских средств. Сегодня крупнейшие учебные заведения Соединенных Штатов используют инвестиционную модель, концепция которой была разработана в Йельском университете: финансирующий значительную часть расходов университета эндаумент является долгосрочным фондом и, соответственно, его инвестиционный портфель следует построить таким образом, чтобы добиться максимальных доходов в будущем.

Капитал эндаумента работает не только в образовании, аналогичные программы реализуются и в области культуры и здравоохранения. В США действует эндаумент «Национальный фонд искусств». За 40 лет работы он выдал более 124 тысяч грантов на общую сумму более 4 млрд долл.

С конца 1980-х годов эндаументы признаны во всем мире как наиболее распространенная форма поддержки некоммерческих организаций.

Наиболее известные университеты США имеют эндаументы, размер которых может превышать миллиард долларов. При этом в каждом университете есть несколько эндаумент-грантов, предназначенных для решения тех или иных конкретных задач. Принципиально важно то, что подобные структуры позволяют сочетать интересы доноров с потребностями и задачами самого университета. Минимальные уровни финансирования, которые устанавливаются для эндаумент-грантов различных типов, должны гарантировать соответствие между доходом от эндаумента и его целями.

Важным критерием оценки результативности получения реальной выгоды от эндаумент-фонда для институционального развития организации является наличие действенной системы управления. Составить объективную

[1] **Форум** доноров. URL: http://www.donorsforum.ru

[2] **Челышева Н. Ю.** Целевой капитал некоммерческих организаций как объект гражданско-правовых отношений: теоретическое и практическое значение // Юрист. 2015. № 9. С. 28–31.

оценку обычно может лишь внешний консультант, который представит полную картину сильных и слабых сторон системы управления организацией. Так, например, требуется анализ, насколько эффективно организация выполняет заявленную миссию; оценка объемов фандрайзинга, опыта в области инвестирования и менеджмента на уровне персонала и руководства. Крайне важны внедренные процедуры контроля за деятельностью в области инвестирования и фандрайзинга, а также механизмы управления этими процессами.

Необходимо экономическое обоснование целесообразности эндаумент-фонда, особенно если организация предполагает создание нового фонда в целях обеспечения институционального развития. Анализ текущего финансового климата и определение возможной реакции других потенциальных доноров помогает и заявителю, и донору понять целесообразность создания эндаумент-фонда[1].

Введение закона о целевом капитале в России явилось результатом заинтересованности государства в финансовой устойчивости некоммерческого сектора экономики. Само понятие «некоммерческий сектор», как и понятие «некоммерческие организации», относительно новое. Впервые эти понятия были введены в 1991 году. До этого периода существовали учреждения социальной сферы, их финансовая устойчивость обеспечивалась за счет госбюджета через механизмы плановой экономики.

Демонополизация социальной сферы привела к появлению в ней двух форм собственности — государственной и частной, что нашло свое отражение в законе о целевом капитале. Согласно его основополагающей идее, часть некоммерческих организаций, основанных на частной собственности, вправе формировать в составе своего имущества такой инвестиционный актив, как целевой капитал, потребляя полученный от него доход на финансирование собственной уставной деятельности. Создание подобной модели финансирования некоммерческого сектора — это не только попытка использовать успешный опыт европейских стран, но и принципиально новая интерпретация государством своей роли в поддержании социальной сферы. С одной стороны, государство ответственно за создание полноценного социального пространства, и в силу этого выступает заказчиком большей части социальных услуг, в которых нуждаются члены общества. С другой стороны, в условиях бюджетного реформирования расходы государства на финансирование значительной части некоммерческого сектора подлежат оптимизации путем замещения прямого государственного участия новыми формами их имущественного самообеспечения[2].

Хотя многое из практического опыта, накопленного за рубежом, представляет определенный интерес и для современной России, тем не менее, процесс функционирования эндаументов в нашей стране пока не вошел в нужное русло. В частности, для России характерны иная структура и организационно-правовая форма деятельности в социальной сфере, что вызывает разнообразные специфические проблемы в управлении эндаумент-фондами. Необходимо изменить структуру управления некоммерческими организациями: управлять должен независимый совет, формирующий иную миссию. Некоммерческая организация должна переориентировать свою работу на постоянное повышение эффективности, экономию на издержках и т.п. Для этого требуется

[1] **Андреасян Г. Г.** Применение целевого капитала: анализ зарубежного опыта // Вестник Чувашского университета. 2011. № 4.

[2] **Комиссарова Е. Г.** Комментарий к Федеральному закону от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (постатейный) // КонсультантПлюс. 2012.

внедрение новых организационно-правовых форм деятельности и корректировка структуры и профиля работы учреждений социальной сферы.

Приходится констатировать, что за прошедшие 9 лет в России так и не сложились традиции благотворительности, не налажена подготовка квалифицированных сотрудников эндаументов. Неоднозначна и практика обеспечения независимости эндаумент-фондов как от бизнеса, так и от получателей помощи, равно как и от государства. Само принятие Федерального закона «О формировании и использовании целевого капитала некоммерческих организаций» призвано обеспечить значительный шаг вперед в развитии некоммерческого сектора в Российской Федерации. Вместе с тем говорить о том, что закон в полной мере выполняет свою роль, еще преждевременно.

Управление проектами

УДК 331.108.26 (045)

С. Ю. Буевич
к.э.н., доцент
кафедра «Проектный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: stybuw@gmail.com

Управление человеческими ресурсами проекта

Аннотация. Проанализирован процесс управления человеческими ресурсами в рамках проекта как ключевой источник конкурентоспособности любого предприятия в современных реалиях развития. Особая роль отводится управлению человеческими ресурсами инновационного проекта.

Ключевые слова: инновационный проект, человеческие ресурсы, человеческий капитал, управление проектами, управление человеческими ресурсами.

S. Yu. Buevich
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Project Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: stybuw@gmail.com

Project management of human resources

Abstract. It analyzes the process of management of human resources within the frames of any project as the key source of competitiveness of any enterprise in modern development conditions. Special attention is paid to the management of human resources of the innovative project.

Keywords: innovative project, human resources, human capital, project management, management of human resources.

В контексте перехода к постиндустриальному вектору развития интеллектуальные ценности выходят на первый план в качестве определяющих элементов конкурентоспособности предприятия, для большей части развитых экономик мира конкурентные позиции зависят, в первую очередь, от инноваций. Ключевым показателем экономической продуктивности выступают новаторские технологии как средство снизить себестоимость производства и повысить уровень производительности. Индивид, выступая в роли создателя технологии и управленца, руководящего процессом производства и предприятием в целом, стал ценен сам по себе, теперь его принято рассматривать как человеческий капитал[1]. Данный факт обусловливает потребность в развитии человеческого капитала как наиболее весомого производственного ресурса. Следовательно, особую актуальность приобретает вопрос поиска оптимальной системы инструментов эффективного управления человеческими ресурсами предприятия в условиях применения проектного менеджмента при нестабильной экономической ситуации и переходе к инновационной модели экономики[2].

[1] **Буевич А. П.** К вопросу о роли человеческого капитала в трансформации экономики России. // Экономика и социум. 2014. № 4-1 (13). С. 876–881. С. 876.
[2] **Литвиненко И. Л.** Переход к инновационной модели экономики в новых условиях развития // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 3. С. 82.

Как показало исследование PMI 2013 Pulse of the Profession[1], высокоэффективные организации[2] внедряют практики управления проектами, активно используют подход к гибкой реализации проектов *(рис. 1)*. Результаты проведенного в 2015 году экспертами данной организации исследования свидетельствуют: предприятия, которые инвестируют в обучение и развитие профессиональных менеджеров проектов, достигают превосходной производительности, гораздо успешнее выполняют стратегические планы. Высокоэффективные организации чаще уделяют внимание профессиональному управлению, создают условия для непрерывной подготовки и передачи знаний в области проектного менеджмента *(рис. 2)*.

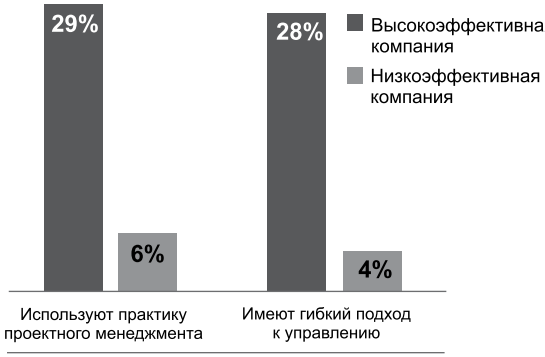


Рис. 1. Влияние использования практик проектного управления на эффективность организации

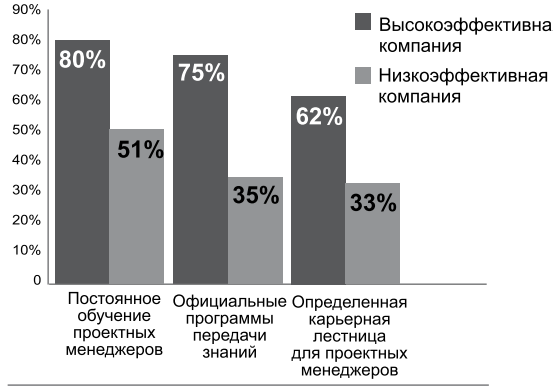


Рис. 2. Отличия высокоэффективных компаний от низкоэффективных

Управление человеческими ресурсами проекта есть совокупность сложнейших, уникальных мероприятий, заранее определенных и стандартизированных с учетом конкретной ситуации, обладающих установленными параметрами (состав и количество работ, временной лаг, цена, качество и др.).

[1] **Project** Management Institute. URL: http://www.pmi.org/~/media/PDF/Business-Solutions/PMI-Pulse%20Report-2013Mar4.ashx.

[2] Высокоэффективная организация — та, у которой более 80% проектов завершаются в срок и в рамках запланированного бюджета и целей. У низкоэффективной компании менее 60% проектов достигают запланированных показателей.

Проектное управление представляет собой вид управленческой активности, которая ориентирована на получение определенного рода результирующих показателей, когда параметры заблаговременно установлены. По сравнению с функциональной деятельностью проектный менеджмент происходит за счет однократных, а не постоянных мероприятий. Инструментарий проектного управления дает возможность более четко сформулировать цели, ключевые стадии, необходимые ресурсы, сроки исполнения проекта, определить профессиональную группу исполнителей, разработать и заключить эффективные договоры, оценить возможные рисковые ситуации, обеспечить мониторинг реализации проекта. Перечисленные действия позволяют значительно улучшить продуктивность бизнес-процессов в условиях прогнозируемых изменений с длительным горизонтом[1].

Имеющиеся данные демонстрируют, что более трети всех исполняемых проектов могут быть оценены как эффективные. К критическим факторам эффективности проекта отнесены:

- целенаправленная поддержка со стороны стейкхолдеров;
- готовность предприятия и его топ-менеджеров к изменениям;
- результативная организационная структура проекта;
- команда, которая работает над проектом;
- постоянный контроллинг параметров проекта;
- коммуникации в рамках проекта и др.

Проектное управление широко применяется как в странах с развитой экономикой, так и в развивающихся государствах. Управление проектами осуществляется на основе разработанных стандартов. К наиболее известным стандартам в области проектного менеджмента относятся международные и национальные стандарты, разработанные Международной ассоциацией управления проектами (IPMA), Институтом управления проектами США (PMI) и др.[2] В Российской Федерации также разработаны и введены в действие стандарты в области управления проектами, программами, портфелями проектов.

Процесс управления проектами может быть объединен в три основных блока: субъекты управления; объекты управления; процессы управления проектами.

В рамках проектного менеджмента обычно внедряются следующие принципы:

- подготовка четко структурированного представления проекта и краткое описание его главных элементов;
- организация команды и такой организационной структуры управления проектом, которая соответствует структуре проекта и требованиям его реализации;
- гарантированное функционирование процессов управления проектом, взаимодействия участников;
- наглядное структурированное представление проекта;
- представление результатов и элементов проекта в виде объекта, иерархически декомпозированного на компоненты, необходимые и достаточные для оптимального осуществления процесса

[1] **Юрьева Т. В.** Управление проектами и приоритетными программами. // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 36. С. 23–29.
[2] **Юрьева Т. В.** Кризисный менеджмент и проектный подход // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 5 (80). С. 74–79.

управления проектом в интересах различных участников проекта, являющееся основой профессиональных методов управления проектами.

Внедрение вышеизложенных принципов проектного менеджмента гарантирует, что все участники правильно определят для себя цели, масштаб, объем работ, промежуточные и конечные результаты, а также оптимальное выделение ресурсов и распределение зон ответственности, организацию процессов планирования и контроля реализации проекта[1].

К действующим лицам, осуществляющим организацию управления проектом, можно отнести инициатора проекта, руководителя проекта, покупателя (потребителя), команду проекта, инвестора, заказчика (владельца) проекта.

Объектом управления являются проекты, программы, структуры, системы. У них есть собственные цели, стратегия, система взаимосвязей, фазы жизненного цикла, критерии успеха и т.д.

Процессы проектного менеджмента в ходе управления человеческими ресурсами исполняются за счет прямой и обратной взаимосвязей между субъектами и объектами управления. Данный процесс можно представить в виде иерархической системы, базис которой составляют конкретные задачи и процедуры проектного менеджмента. Любая из задач проектного подхода к управлению имеет отношение к определенному этапу процесса управления, подсистеме функций, отрезку времени, объекту и субъекту проектного менеджмента.

Эффективное использование людей, вовлеченных в проект, требует действий и усилий по управлению человеческими ресурсами: выявления и раздачи ролей и обязанностей в проекте, подбора персонала и назначения на должности, краткосрочного обучения, формирования отношений отчетности.

Управление человеческими ресурсами представлено тремя процессами, которые накладываются друг на друга. Эти процессы: организационное планирование, назначение персонала, развитие команды. Данные процессы зависят от характера проекта и являются вспомогательными.

Формирование эффективной и мотивированной команды, ориентированной на работу и цели проекта, — одна из задач менеджера проекта. Она хорошо изучена и освещена в обширной литературе, но применительно к постоянной деятельности, к управлению функциональными подразделениями. Временная природа проекта требует гибкой адаптации и применения известных технологий и методов для внутрипроектных процессов, ограниченных сроками проекта. К такого рода технологиям и методам следует отнести:

- мотивацию, делегирование полномочий, оценку исполнения;
- набор и удержание персонала;
- лидерство, разрешение конфликтов, руководство собраниями и переговорами и др.

Управление человеческими ресурсами проекта начинается с организационного планирования. Оно состоит в установлении проектных ролей, ответственности и отношений отчетности для отдельных лиц или группы лиц. Организационное планирование тесно связано с назначением

[1] **Груничев А. С.** Управление проектами: Учеб. пос. / ГОУ ВПО «Казанский гос. технологический ун-т». 2-е изд., перераб. и доп. Казань : КГТУ, 2013. 237 с. С. 34.

персонала и планированием коммуникаций. На входе процесса организационного планирования должны быть предусмотрены следующие компоненты:

- взаимодействия в рамках проекта — описание формальных и неформальных отношений между организационными единицами, технические и межличностные взаимодействия;
- потребность в персонале — документ, описывающий специализации, количество, единичную стоимость и время использования ресурсов для каждого пакета иерархической структуры работ;
- ограничения, в том числе ограничения организационной структуры исполняющей организации.

На выходе процесса должны быть:

- назначение ролей и ответственности — матрица ответственности;
- план обеспечения персоналом для функциональных менеджеров;
- организационная диаграмма, показывающая иерархию подотчетности в проекте.

Назначение ролей и ответственности можно сводить в матрицу ответственности *(см. таблицу)*. Данный инструмент позволяет компактно представить связи между работой (обязанностью) и ролью (лицом или группой лиц).

Пример матрицы ответственности

Работа	**Роль**			
	Роль 1 (Чел.1)	Роль 2 (Чел. 2)	Роль 3 (Чел. 3)	Роль 4 (Чел. 4)
Постановка задачи	Ут	И	Отв.	Уч
Техническое задание	Ут	П	Отв.	Уч
Дизайн проекта	Ут	П	П	И
Разработка			Ут	И
Тестирование	Ут	П	Ут	Уч

На пересечении строк «Работа» и столбцов «Роль» указывается степень участия (ответственность): Ут — утверждает, П — проверяет, Уч — участвует, И — информирует, Отв — ответственный и т.д. Матрица ответственности может быть составлена с различной детализацией и для разных уровней управления, как для пакетов работ ИСР, так и для всего проекта.

В матричной структуре персонал находится в двойном подчинении. Поэтому менеджер проекта и функциональные менеджеры должны четко согласовывать попеременное использование людских ресурсов.

Матрица ответственности показывает «кто что делает» и «кто за что отвечает», но не учитывает временной фактор. Менеджер проекта на основе расписания должен составить план обеспечения персоналом или план управления назначением персонала. В первую очередь он необходим функциональным менеджерам, которые выделяют своих сотрудников в проект.

Если расписание проекта составляется в разрезе по задачам *(рис. 3, см. стр. 342)*, то план обеспечения персоналом составляется в разрезе по лицам (ролям) *(рис. 4)* и показывает, кто, когда и в каких работах будет задействован. Методология ANSI PMBOK также рекомендует составлять ресурсные диаграммы для каждой роли. Пример ресурсной гистограммы для роли «Диспетчер» с распределением по неделям показан на *рис. 5*.

Задача 1	Сроки, Чел 1
Задача 2	Сроки, Чел 2
Задача 3	Сроки, Чел 3

Рис. 3. Пример расписания проекта

Чел 1	Сроки, Задача 1
Чел 2	Сроки, Задача 2
Чел 3	Сроки, Задача 3

Рис. 4. Пример плана обеспечения персоналом

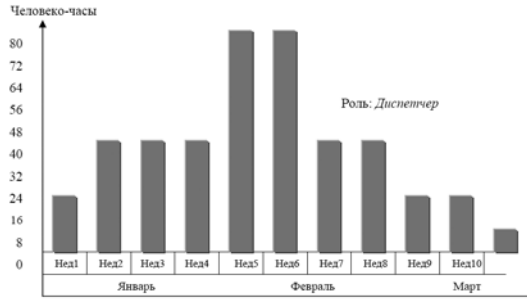


Рис. 5. Пример ресурсной гистограммы для роли «Диспетчер»

Кроме членов команды проекта, существуют другие участники проекта: спонсоры, заказчики, топ-менеджеры проекта и др. Их роли и ответственность во многом заданы по определению, но также требуют обозначения.

Укрупненно перечень функций команды проекта представлен так:

- выполняет рабочие пакеты;
- составляет ИСР, оценивает длительность операций;
- определяет ограничения и допущения, зависимости и резервы проекта;
- работает с изменениями проекта;
- предоставляет любые оценки по проекту (оценки времени, стоимости, качества, рисков;
- готовит отчеты и другие документы;
- работает с другими стейкхолдерами;
- принимает некоторые решения по проекту[1].

Процесс назначения персонала должен обеспечить укомплектование работ проекта конкретными лицами. Во многих случаях они становятся известны уже в процессе организационного планирования — предварительные назначения сотрудников своей или других компаний.

Основным методом назначения персонала являются переговоры и обсуждения с функциональными менеджерами и менеджерами других проектов в своей организации, со сторонними организациями, независимыми специали-

[1] **Буевич С. Ю., Кривцова К. А.** Особенности оценки эффективности проектов с учетом факторов риска и неопределенности // Наука и современность. Сборник статей Международной научно-практической конф. Уфа, 2014. С. 57–61. С. 58.

стами. Основной предмет таких переговоров — привлечение в проект лучших и дефицитных кадров в требуемые сроки.

Согласно принципам управления человеческими ресурсами проекта, на входе процесса назначения персонала необходимо иметь план обеспечения персоналом и характеристики выделяемого персонала. На выходе процесса персонал назначен, определены условия, формальные правила и ожидания персонала, есть справочник команды проекта — список участников проекта с краткими параметрами.

Завершающим этапом управления человеческими ресурсами проекта является процесс развития команды — увеличения профессиональных навыков (технических и управленческих) ее членов. При этом направленность на совершенствование человеческих ресурсов может быть не единственной необходимостью. Часто в проекте может не хватать исполнителей с определенной компетентностью. Поэтому обучение и выполнение смежных работ членами команды является распространенной практикой. Формы обучения (тренинги, участие в презентациях и конференциях, обучение на рабочем месте путем обмена опытом, в классе, дистанционно на компьютере и т.д.) могут быть различными в зависимости от предметной области, местонахождение членов команды также варьирует: в одном офисе или в удаленных офисах, работа виртуально, через Интернет.

Ключевым критерием управления человеческими ресурсами проекта выступает критерий обратной связи, которая устанавливается между субъектом и объектом проектного менеджмента. Следовательно, необходимо учитывать принципиально важные модели саморазвития управляемой структуры, которым и выступает проект. Именно проектный менеджмент, используя на практике системный инструментарий менеджмента, дает возможность принимать во внимание не только воздействие на процесс извне, но и внутренние правила его развития. Таким образом, с помощью проектного управления можно наиболее четко установить общие направления развития стратегии организации, наметить основные цели и обозначить уже достигнутые результаты, определить основные показатели эффективности, выполнить оценку данных критериев и с ее помощью проводить коррективы для успешного осуществления стратегии предприятия.

УДК 338.2

А. А. Зейналов
к.э.н., доцент, заведующий кафедрой
кафедра «Проектный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Alexander.Zeynalov@fa.ru

Ю. М. Грузина
к.э.н., доцент
кафедра «Проектный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Ymgruzina@fa.ru

Д. А. Ильенков
к.э.н., старший преподаватель
кафедра «Проектный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: DAIlenkov@fa.ru

Анализ краудтехнологий в России и мире[1]

Аннотация. В статье обосновывается актуальность развития альтернативных способов финансирования проектной деятельности, дается теоретическое обоснование особенностей новых инструментов финансирования инноваций, таких как краудсорсинг, краудфандинг и краудинвестинг в России и за рубежом.

Ключевые слова: венчурные инвестиции, инновации, краудинвестинг, краудсорсинг, краудфандинг, проектное финансирование, экосистема инноваций.

A. A. Zeynalov
PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department
Department of Project Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Alexander.Zeynalov@fa.ru

Yu. M. Gruzina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Project Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Ymgruzina@fa.ru

D. A. Ilenkov
PhD in Economics, Senior Teacher
Department of Project Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: DAIlenkov@fa.ru

[1] В статье представлены результаты проведенных исследований, полученных в рамках научно-исследовательской работы, выполненной за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситета.

The analysis kraudtekhnology in Russia and the world

Abstract. The article substantiates the urgency of developing alternative ways of financing the project, gives a theoretical justification of the features of new instruments for financing innovation, such as crowdsourcing, crowdfunding and credinvest in Russia and abroad.

Keywords: venture capital investments, innovation, credinvest, crowdsourcing, crowdfunding, project financing, innovation ecosystem.

Первые теории краудсорсинга и краудфандинга появились в середине 2000-х годов. В июне 2006 года Дж. Хау публикует статью The Rise of Crowdsourcing, где впервые употребляется термин «краудсорсинг». В статье описывается феномен объединения людей для решения какой-либо задачи без вознаграждения или с небольшим вознаграждением и последствия развития таких объединений для компаний, профессионально решающих аналогичные задачи. Позже выходит монография Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business (2008), в которой исторический подход применяется к изучению феномена краудсорсинга, истоки которого уходят в сообщества по интересам. Стремительное развитие краудсорсинга автор напрямую связал с развитием открытого программного обеспечения. В дальнейшем теория краудсорсинга и краудфандинга была подхвачена представителями управленческого и экономического подходов. Д. Бребхам разработал практику использования краудсорсинга как инструмента решения коммуникативных проблем и в своих работах обосновал целесообразность применения практик краудсорсинга в разработке и принятии управленческих решений[1]. В рамках данного подхода краудтехнологии определялись как инструмент решения задач управления, механизм регуляции жизни организации, но зачастую на практике применение краудтехнологий сужалось до инструмента выявления идей, на основе которых предлагалось принимать соответствующие управленческие решения.

Поначалу понятие «толпа» рассматривалось исключительно с точки зрения социальной психологии. Ее изучали Г. Лебон, С. Московичи, А. Назаретян и др., так сформировалось направление психологии массовых коммуникаций. Независимо от вышеупомянутого подхода стали появляться теории, основанные на коммуникации «толпы онлайн»[2].

Ученые признают тесную связь краудтехнологий, в первую очередь краудсорсинга и краудфандинга, с развитием информационных технологий и переменами в обществе. В данном контексте стоит отметить следующие исследования зарубежных авторов:

- теорию символического интеракционизма (Дж. Г. Мид) как модель взаимодействия и мотивации «толпы»;
- теорию информационного общества (Д. Белл, Э. Тоффлер, М. Кастельс)[3].

Глобализация и ускорение темпов развития науки и техники привели к тому, что стала актуальной идеология совместной реализации проектов, она получила целый ряд форм практической реализации, наиболее востребованными стали краудсорсинг, краудфандинг и краудинвестинг.

---

[1] **Хау Дж.** Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.

[2] **Назаретян А. П.** Психология стихийного массового поведения. Толпа, слухи, политические и рекламные кампании. М.: Академия, 2005. 160 с.

[3] **Кастельс М.** Информационная эпоха: Экономика, общество и культура / Пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. Гос. ун-т. высш. шк. экономики. М., 2000. 606 с.

Несмотря на различия между разновидностями краудтехнологий, можно выделить и некоторые общие характеристики, предопределившие их популярность:

- широкий охват: есть доступ к результатам труда больших групп людей онлайн;
- разнообразие выбора вариантов: краудсорсинг позволяет посмотреть на существующие проблемы с разных сторон за счет участия широких слоев населения с разными личностными и профессиональными знаниями;
- беспрецедентная скорость: обычно краудсорсинговые проекты имеют фиксированные сроки, что в сочетании с децентрализацией многочисленных участников позволяет своевременно решать поставленные задачи;
- эффективность благодаря массовой вовлеченности людей и использованию дешевой удаленной рабочей силы;
- вовлечение пользователей.

На сегодняшний день краудсорсинг эффективно применяется для реализации целого спектра различных задач, включая:

- решение задач НИОКР;
- тестирование программного обеспечения;
- поиск и подбор персонала;
- привлечение финансирования;
- разработка продуктов, дизайна и т.д.;
- поиск и решение организационных проблем предприятия;
- прогнозирование;
- маркетинговые исследования[1].

На наш взгляд, самым известным и, безусловно, успешным проектом является Wikipedia: контент создается и модерируется преимущественно волонтерами, финансирование также осуществляется за счет многочисленных небольших пожертвований.

Карта краудсорсинговых проектов в России

Благодаря близости к российским реалиям и созвучности таким традиционным ценностям, как общинность и взаимовыручка, краудсорсинг быстро

[1] **Ларионов Н. А.** Краудфандинг как финансовый инструмент венчурных инвестиций // Современные механизмы развития общественных и корпоративных финансов России / Авт. кол.: Е. А. Нестеренко и др.; под ред. Е. А. Нестеренко. Саратовский социально-экономический институт. Саратов, 2014. С. 144–149.

набрал популярность в России *(см. рисунок на предыдущей странице)*. Недостаточная эффективность бюрократического аппарата, значительное влияние государства на экономику и общество, слабая развитость частного сектора, включая малый бизнес и общественные объединения, оставили много ниш для краудсорсинговых проектов.

Помимо дублирования успешных зарубежных проектов, в России появилось много собственных, по инновационности и результативности не уступающих лучшим зарубежным примерам. Яркий пример — «РосЯма», где пользователи следят за состоянием дорог и напрямую взаимодействуют с государством. Также есть интересные социальные проекты, нацеленные на людей с ограниченными возможностями, например «Барьеров нет» и «Метро для всех». В большинстве случаев пользователи подобных ресурсов даже не задумываются, что они участвуют в краудсорсинге, они просто делятся знанием, информацией и своим мнением с другими.

Основателем социального краудсорсинга в России считают Григория Асмолова, создателя проектов «Карта помощи пострадавшим при пожарах», «Виртуальная рында — Атлас помощи». Цель проекта — эффективное оказание помощи пострадавшим. Система получает информацию из сообщений, ссылок, видео или фотографий, отправленных пользователями. Данные могут быть взяты из средств массовой информации, блогов и сайтов. Команда «Карты помощи» систематизирует, проверяет (по возможности) и наносит на карту полученную информацию. Проект позволяет эффективно «навести мосты» между нуждающимися в помощи и добровольцами. Со временем на сайт стали приходить сообщения, не связанные с темой пожаров. Так появилась идея создания «Виртуальной рынды», где человек может сообщить о своей беде, привлечь внимание к проблемам или помочь и дать советы пострадавшим.

В российском корпоративном секторе одним из пионеров краудсорсинга стал «Сбербанк», в 2013 году представивший на общественное рассмотрение отчет о корпоративной социальной ответственности за 2012 год. Зарегистрированные пользователи могли сформулировать свои замечания, составить список рекомендаций и написать свои предложения для улучшений работы «Сбербанка». Наиболее активные и результативные участники получали призы и подарки.

Со временем краудтехнологии стали эффективно применяться и государственными структурами. Одним из пионеров в этом направлении стало Правительство Москвы, среди его наиболее известных проектов можно выделить «Активный гражданин».

УДК 338

М. С. Русякова
аспирантка
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mariarusyakova@gmail.com

О необходимости развития проектного менеджмента в коммерческих банках

Аннотация. Представлен анализ проектной деятельности и управления проектами в коммерческих банках. Проведено исследование проектной деятельности коммерческого банка, оценка уровня зрелости управления проектами в пяти крупнейших российских коммерческих банках.

Ключевые слова: коммерческий банк, проект, проблемы реализации проектов, управление проектами.

M. S. Rusyakova
Post-graduate Student
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mariarusyakova@gmail.com

Development of project management in commercial banks

Abstract: The analysis of project activities and project management in commercial banks is presented. The project activity of the commercial bank, and the maturity level of project management in the five largest Russian commercial banks were done.

Keywords: commercial bank, project, problems of implementation of projects, project management.

В настоящее время для обеспечения конкурентоспособности коммерческим банкам нужно оперативно реагировать на изменения спроса, улучшать качество обслуживания, снижать стоимость бизнес-процессов путем внедрения и использования новейших технологий как в обслуживания клиентов, так и в сборе и обработке информации, формировании отчетности, автоматизации операций бэк-офисов. Иными словами, коммерческим банкам приходится постоянно адаптироваться к изменениям бизнес-среды и вносить изменения в текущую деятельность. Указанные изменения реализуются посредством запуска различных проектов, от качества управления которыми зависит реализуемость проекта в рамках установленных сроков и бюджета, результат, достижение целей. Данный факт подтверждает возрастание роли проектного менеджмента в банковской сфере и необходимость построить эффективную систему управления проектами в коммерческом банке[1].

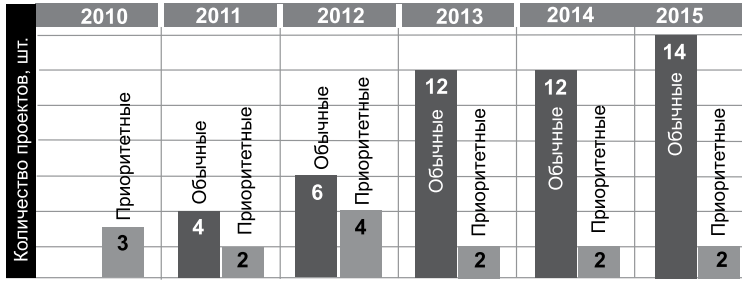
Исследование состояния проектного менеджмента в коммерческих банках продиктовано необходимостью решить следующие основные задачи:

[1] **Стуканова И. П.**, **Русякова М. С.** Особенности проектной деятельности в коммерческом банке // Интеграция мировых научных процессов как основа общественного прогресса: Сб. матер. Междунар. науч.-практ. конф. Общества науки и творчества за май 2014 года / Под общ. ред. С. В. Кузьмина. Казань, 2014. Ч. 1.

- проанализировать проектную деятельность банка, практику управления проектами и опыт внедрения систем управления проектами в организациях банковского сектора;
- оценить текущий уровень развития проектного менеджмента в российских коммерческих банках;
- выявить основные проблемы, возникающие в ходе управления проектами.

Была проанализирована имеющаяся статистическая информация по проектам, проектная документация одного из российских коммерческих банков, проведен опрос ключевых сотрудников проектного подразделения, кураторов и менеджеров проектов.

Согласно собранной статистике, количество запускаемых проектов возросло: в 2010 году было три проекта, признанных стратегически важными, в 2015 — 16 проектов со статусом «в работе». На *рисунке* приведена динамика роста количества обычных и приоритетных/стратегических проектов банка.



Статистика количества проектов

Относительно структуры проектов можно выделить основные направления: внедрение электронного документооборота, оптимизацию существующих технологий, внедрение новых продуктов. Большую долю занимают сервис-проекты, как правило, ИТ-проекты, проекты, связанные с созданием новых продуктов. Помимо 16 уже инициированных проектов в 2015 году банк планировал запуск еще 20 проектов *(см. таблицу)*.

Проекты в стадии реализации

Проект	Основная цель
Централизация операционных функций филиалов	Оптимизация издержек, снижение операционных рисков, высвобождение ресурсов филиалов и их концентрация на качественных процессах во фронт-офисе за счет сокращения количества точек операционного обслуживания, размещения централизованного операционного подразделения в регионах с более дешевыми ресурсами и недвижимостью
Внедрение интерактивной системы знаний	Повышение уровня продаж и сервиса в точках сети за счет стандартизации технологии предварительных продаж продуктов банка
Внедрение технологии по приему и обработке интернет-заявлений клиентов	Организация дополнительного канала продаж продуктов банка для физических лиц (разработка и внедрение технологии по приему и обработке интернет-анкет клиентов банка с целью предоставлять клиентам продукты банка, разработка процедур импорта анкет клиентов в учетные системы банка)

Проекты в стадии реализации
(продолжение)

Проект	Основная цель
Создание электронной базы данных для учета и хранения кадровых документов	Организация централизованного учета и хранения сканированных кадровых документов в рамках создания отдела централизованного кадрового учета (входит в состав задач по проекту «Централизация операционных функций филиалов»)
Электронное взаимодействие с Федеральной службой судебных приставов	Разработка и внедрение централизованного процесса электронного взаимодействия с Федеральной службой судебных приставов с целью снизить операционные и кадровые издержки, трудозатраты по исполнению запросов, а также риски начисления штрафов за несвоевременное исполнение либо неисполнение постановлений и запросов
Создание зон самообслуживания клиентов	Повышение уровня сервиса для клиентов банка, снижение себестоимости процесса операционного сопровождения клиентов, сокращение очередей
Электронный документооборот с нотариусами (автоматизированное рабочее место «Банк-Нотариат»)	Автоматизация процесса регистрации уведомления о внесении, изменении и исключении сведений о залоге в части движимого имущества
Электронный документооборот с Росреестром	Сокращение длительности проверки залогового имущества, автоматизация процесса получения справок и выписок
Электронный документооборот с Федеральной миграционной службой	Минимизация рисков обслуживания клиентов по недействительным паспортам, автоматизация процесса проверки регистрации клиента
Электронный документооборот с Федеральной налоговой службой	Оптимизация процесса электронного взаимодействия с Федеральной налоговой службой, снижение рисков несвоевременной обработки решений налогового органа

Таким образом, статистика показывает, что ежегодно увеличивается количество реализуемых проектов. Анализ реализованных и закрытых проектов банка свидетельствует о том, что не все проекты являлись успешными, часть проектов была закрыта либо приостановлена. С 2013 года закрытые и приостановленные проекты составляют 30% от общего количества проектов. Только 43% реализованных проектов выполнены в рамках установленных сроков и бюджета, 14% уложились в срок с превышением бюджета и 43% уложились в бюджет при превышении сроков.

Анализ отчетности по реализованным проектам и интервью с ключевыми сотрудниками проектных подразделений выявили основные причины закрытия/приостановки проектов:

- отсутствие финансирования;
- слишком большой срок окупаемости;
- изменение концепции развития банка / позиции руководства;
- изменение законодательства (потеря актуальности проекта);
- отказ/прекращение деятельности главного контрагента.

Менеджеры проектов назвали следующие основные проблемы управления проектами:

- начат не с первого раза;
- перерасход времени и бюджета;
- корректировка предметной области проекта;
- завышенные ожидания на старте;
- некорректная постановка задачи проекта/технического задания;
- слабое участие функционального заказчика;
- отсутствие измеримых критериев эффективности проектов.

Полученные данные свидетельствуют, что необходимо развивать проектный менеджмент в коммерческих банках и повышать эффективность реализуемых проектов.

Оценка уровня развития проектного управления в ряде российских коммерческих банков выполнена по модели оценки зрелости управления проектами Гарольда Керцнера, инструментом оценки явилась анкета, предлагаемая в указанной модели. Ответы давали менеджеры проектов и ключевые сотрудники проектных подразделений. Модель зрелости управления проектами Г. Керцнера предполагает качественную оценку пяти уровней зрелости управления проектами:

- **терминология:** организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующей им терминологии;
- **общие процессы:** организация осознает важность определения и разработки общих процессов, для того чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других;
- **единая методология:** организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями (управление качеством, процессами и т.д.);
- **бенчмаркинг:** организация осознает, что нужно улучшать корпоративные процессы, если она хочет сохранять свое превосходство над конкурентами;
- **непрерывное улучшение:** организация оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) единой методологии[1].

Модель допускает и предполагает перекрытие уровней, позволяет определить направления развития управления проектами в компании и последовательность шагов для перехода на более качественный уровень. Нельзя перейти на следующий уровень, если не пройден предыдущий.

Оценка состояния проектного менеджмента была проведена в пяти крупных универсальных банках, как частных, так и с преобладающей долей государственного участия, входящих в топ-100 российских банков по размеру активов. Количество реализуемых в настоящий момент проектов варьируется от 3 до 50.

Только банк 1 соответствует пятому уровню зрелости. В банке формируется и регулярно обновляется портфель стратегических проектов, ведется

[1] **Керцнер Г.** Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами М.: ДМК Пресс, 2010.

статистика всех проектов, включая архивирование отчетности по проектам, происходит анализ проектной отчетности и поиск путей совершенствования процессов управления и повышения эффективности управления проектами. По итогам отчетного периода в банке формируются презентации о реализованных проектах, исполнении текущих проектов, итогах проектов с анализом причин досрочного закрытия проектов и т.п.

Банки 2 и 5 соответствуют первому уровню зрелости. Ключевые сотрудники отмечали, что они осознают необходимость управления проектами, однако руководство не всегда понимает выгоды от внедрения системы управления проектами в банке, не видит необходимости направлять менеджеров на обучение, средства на обучение не выделяются. Кроме того, менеджеры отмечали сильное влияние интересов лиц, принимающих решения по проекту.

Банк 3 соответствует второму уровню зрелости — фазе принятия со стороны руководства. Руководство осознает необходимость управления проектами и поддерживает развитие данного направления, однако линейные менеджеры не в полной мере понимают и принимают необходимость управления проектами, не готовы отрывать своих сотрудников от текущей работы для соответствующего обучения.

Банк 4 также соответствует второму уровню зрелости, но уже в фазе роста. Количество запускаемых проектов постоянно увеличивается, возникают и ужесточаются требования к проектам и результатам проектов, что обусловливает необходимость стандартизации процедур и процессов управления проектами, банк находится в стадии разработки методологии управления проектами.

Согласно модели зрелости управления проектами Г. Керцнера, только в одном из пяти банков достигнут пятый уровень зрелости, в остальных системы управления проектами могут и должны быть усовершенствованы в целях повышения эффективности реализации проектов.

Одним из инструментов внутреннего развития коммерческих банков являются проекты, посредством которых банки внедряют инновации и оптимизируют свою деятельность. Количество реализуемых в банках проектов постоянно увеличивается, руководство постепенно осознает необходимость совершенствования управления проектами и проектной деятельности в целом. Более половины запускаемых проектов выходят за рамки установленных сроков и бюджета, до 30% запущенных проектов приостанавливаются. Данный факт говорит о недостаточной эффективности управления проектами и необходимости внедрять, развивать и совершенствовать корпоративную систему управления проектами в коммерческих банках.

УДК 339.726.7

С. С. Матвеевский
к.т.н., доцент
кафедра «Денежно-кредитные отношения и монетарная политика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: matveevss01@rambler.ru

Особенности управления проектами в современных банках развития: опыт для Нового банка развития БРИКС

Аннотация. Кратко рассмотрены основные этапы реализации проекта (цикл проекта) в современных банках развития. Выделены особенности управления на отдельных этапах. Подчеркивается полезность использования опыта банков развития по управлению проектами для Нового банка развития БРИКС.

Ключевые слова: банк развития, Новый банк развития БРИКС, цикл проекта.

S. S. Matveevsky
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Monetary Relations and Monetary Policy
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: matveevss01@rambler.ru

Features of project management in modern development banks: experience for New Development Bank of BRICS

Abstract. The main stages of the project (project cycle) in modern development banks are briefly discussed. The features of the control at various stages are pointed. The usefulness of the experience of development banks for New Development Bank of BRICS was allocated.

Keywords: project cycle, the development bank, new development bank of BRICS.

Управление проектами, финансируемыми банками развития, связано с основными этапами реализации проектов (цикл проекта). Опыт практической деятельности банков развития[1] позволяет выделить основные этапы реализации проектов.

Разработка (обновление) стратегии партнерства банка развития со страной (или странами). Стратегия разрабатывается в процессе контактов и переговоров банка с каждой страной-участницей. Основное содержание стратегии — среднесрочные и текущие программы, в реализации которых заинтересована страна (страны). Как правило, стратегия партнерства страны (СПС) разрабатывается на основании общего плана (стратегии) развития страны. Банк развития может участвовать в подготовке новых СПС непосредственно или с помощью консультантов. СПС разрабатывается в рамках тесных консультаций правительства и других институциональных организаций, включая гражданские и негосударственные организации, частные предприятия.

[1] **Азиатский** банк развития. URL: http://www.adb.org; **Евразийский** банк развития. URL: http://www.eabr.org/r/about/ (дата обращения: 02.09.2015); **African** Development Bank. URL: http://www.afdb.org.

Чаще всего СПС готовится в соответствии с текущими государственными среднесрочными и долгосрочными планами. Специальный департамент банка развития оценивает СПС, программу содействия экономическому развитию страны. Банк учитывает опыт длительного сотрудничества с конкретной страной (реализацию проектов в прошлом), оценивает влияние поддержки со стороны банка развития. Очевидно, что управление конкретным проектом на данном этапе связано с выбором данного проекта, определением его приоритетности. Соответствующее решение принимает руководство страны, банка развития с привлечением консультантов.

Идентификация и подготовка проекта. Банки развития, как правило, предоставляют гранты, связанные с технической поддержкой подготовки проекта (ТППП). Они помогают правительству соответствующей страны идентифицировать и подготовить хороший проект, который можно осуществить.

Практически все банки развития размещают на своих сайтах информацию о действующих и выполненных проектах, показывают все документы (по стандартам банка), связанные с представлением проекта для получения финансирования.

На начальной стадии ТППП проводится первичный социальный анализ, идентификация тех людей, которые будут бенефициарами проекта или косвенно получат от него выгоду. Обычно банк развития нанимает консультантов, которые должны работать с правительственными структурами для практической реализации стадии ТППП, включая оценку осуществимости проекта. Консультанты работают в тесном контакте с участниками проекта: правительством, гражданским сообществом, затрагиваемыми домохозяйствами и юридическими лицами, другими финансовыми институтами развития, работающими в данном регионе (секторе). Чаще всего консультанты используются при разработке инфраструктуры проекта, детализации инженерного дизайна и подготовке документов, подборе необходимых машин и механизмов. Подготовительная работа включает в себя:

- подбор и наем консультантов;
- подготовку тендерных документов и детализацию дизайна;
- описание необходимого оборудования;
- выбор подрядчиков для поставок.

Банк развития обеспечивает предварительные действия: подтверждение готовности тендерных документов, разработку комплекта имплементации проекта с указанием основных сотрудников-исполнителей. Банк развития регулярно контролирует работу консультантов. Проект итогового отчета является результатом встречи представителей правительства, банка развития и консультантов. Тогда же банк развития согласовывает с правительством соответствующей страны выбор агентства, которое будет заниматься исполнением проекта или программы.

На данном этапе при необходимости подготавливается переселение людей, оценивается влияние проекта на окружающую среду или местное население, выполняется анализ безопасности проекта. Как правило, полученные результаты являются закрытыми и предоставляются (неоднократно) домохозяйствам, юридическим лицам, которых коснется данный проект, другим заинтересованным участникам в форме драфта (с использованием подходящей формы и языка).

Во время подготовки проекта банк развития проверяет его осуществимость (дью дилижанс). Конечная цель — в процессе консультаций с правительством и другими участниками проверить технические, финансовые и экономические

характеристики проекта, его маркетинг и влияние на окружающую среду, потенциальный социальный эффект. Детализированный анализ рисков проекта и анализ его чувствительности осуществляется для проверки его жизнеспособности. Обсуждаются условия и сроки займа для обеспечения эффективности. Для успешного выполнения данного этапа большое значение имеют правила (стандарты) подготовки проекта и его мониторинга. Таким образом, управление непосредственно связано с выбором стандартов подготовки проекта, организации, осуществляющей, совместно с банком развития, подготовку проекта.

Одобрение и переговоры о получении кредита. Проект кредитного договора о займе, предложения по проекту передаются для изучения всем участникам переговоров, в том числе правительству, потом собирают отзывы и приглашают правительство на переговоры с банком развития.

После переговоров с правительством заявка на кредит передается совету директоров банка развития для одобрения. В состав заявки входят отчет по подготовке проекта и рекомендации президента, и то и другое размещается на сайте банка развития и одновременно направляется совету директоров банка развития и правительству соответствующей страны. Рассматривается эффективность кредита (наличие одобрения экспертами, подтвержденное софинансирование, дополнительные условия кредитного договора). Подготовка соответствующих документов может занимать до 90 дней.

После одобрения советом директоров документы направляются правительству страны-заемщика для одобрения. После одобрения правительством кредитный договор подписывают президент банка развития и представитель правительства. Соглашение о кредите размещается на сайте банка развития.

Реализация проекта (имплементация). Как правило, проекты банков развития реализуются специализированными агентствами (институтами) в соответствии с согласованным расписанием и процедурами. Руководство по управлению проектом содержит детализированное соглашение об имплементации проекта.

Подразделение банка развития, занимающееся мониторингом, обеспечивает подготовку обзора достижений физической имплементации и текущий мониторинг реализации проекта (по набору согласованных параметров).

Время реализации проекта в основном составляет от двух до пяти лет (конкретный срок зависит от типа и природы проекта). Банк развития готовит регулярные обзоры по достижениям в реализации проекта (выездные проверки два раза в год в течение всего периода реализации). Если проект оказывает существенное влияние на окружающую среду, имеет социальное значение, банк развития будет чаще требовать от заемщика регулярный отчет по мониторингу безопасности (дополнительно к отчету по достижениям). Информация о достижениях в реализации проекта, текущее состояние разрабатываемых объектов и ковенанты кредита добавляются к базе данных проекта на этапе реализации.

Опыт деятельности банков развития, реализация большого количества проектов позволяют заключить, что на данной стадии управление проектами в определенной мере похоже на управление классическими инвестиционными проектами.

Завершение и оценка. После прекращения технической поддержки реализации проекта банк развития готовит отчет о завершении проекта для базы данных выполненных проектов (срок подготовки подобных отчетов — от 12 до 24 месяцев после завершения проекта). Начальная работа при подготовке отчета связана с изучением входных и выходных данных проекта.

Для выявления взаимосвязей между данными используется аппарат экономического анализа. В дальнейшем, помимо изучения конкретных результатов проекта, собирают данные о влиянии реализации проекта на страну, конкретные экономические секторы, бизнес-процессы. Оцениваются практические результаты сервиса банка развития по кредитованию, технической поддержке. Отдельно оцениваются эффективность и возникшие связи.

В настоящее время в Шанхае (КНР) приступил к работе Новый банк развития БРИКС[1]. Успешность и эффективность его работы на начальном этапе деятельности будет непосредственно зависеть от управления первыми проектами. Руководство банка должно тщательно оценить имеющийся опыт управления проектами, накопленный в действующих банках развития.

[1] **NDB** BRICS. URL: http://www.ndbbrics.org/index.html.

УДК 338.46

К. Ю. Мухин
ассистент
кафедра «Проектный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: K.Y.Mukhin@gmail.com

Управление инновационными проектами в России и место в них подходов P2M

Аннотация. Тема инноваций крайне актуальна в современной экономике. Однако для успешной реализации инновационных проектов необходима их структурированность, оптимальность затраченных ресурсов и соответствие стратегии компании. С этой целью используются стандарты управления проектами. Обоснована применимость японского стандарта P2M к инновационным проектам.

Ключевые слова: инновации, миссия компании, стандарт управления проектами, стратегическое управление, P2M.

K. Yu. Mukhin
Assistant
Department of Project Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: K.Y.Mukhin@gmail.com

Management of innovation projects in Russia and implementation of P2M management standard

Abstract. The topic of innovation is extremely relevant in the post-industrial economy. However, for successful implementation of innovative projects it's necessary to have structure of program of projects, optimal allocation of resources and compliance with the company's strategy. For this purpose, the standards of project management are implemented. One of the most suitable standard for innovative projects is the Japanese standard P2M.

Keywords: innovations, company's mission, project management standard, strategic management, P2M.

Глобальные тенденции экономического развития невозможны без качественных технологических скачков. Сегодня главным возможным рычагом влияния на долгосрочный рост экономического благосостояния России являются инновации, так как возможности остальных значительно ограничены. В 2014 году Россия занимала 16-е место среди крупных стран и 49-е место среди всех стран в Международном инновационном индексе. При расчете показателя оценивались разнообразные факторы — от фискальной политики до эффективности предпринимательской деятельности, влияния инноваций на миграцию бизнеса и экономического роста. Все они чрезвычайно актуальны в современной России и должны быть учтены в стратегиях инновационного развития.

Инвестиции крайне необходимы именно во время спада в экономике. Как говорил Эйнштейн, бесполезно рассчитывать на иной результат, делая то же самое. Для эффективного и стабильного выхода экономики из кризиса необходимы принципиально другие действия — инновации, которые обеспечат прорыв.

Каждый бизнес по-своему уникален, у него есть срок жизни и ресурсные ограничения. Соответственно, его можно рассматривать как проект. Практически во всех крупных российских компаниях, как частных, так и государственных («Росатом», «НЛМК», «Русгидро», «СИБУР», «РЖД» и др.) созданы департаменты научных исследований и разработок (НИОКР). Однако грамотных проектных менеджеров, способных эффективно реализовать инвестиционный потенциал, немного. В результате все большее внимание бизнеса привлекают принципы профессионального управления инвестиционными проектами. Проектный подход, в том числе в инновационной сфере, получил широкое распространение и признание благодаря своей эффективности. Для управления инновационными проектами разработаны различные международные стандарты и методики. В настоящее время проектные менеджеры все чаще предпочитают японский стандарт по управлению проектами P2M — A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, который был разработан в 2001 году и сейчас поддерживается Японской ассоциацией проектных менеджеров (PMAJ). Стандарт является основой японской системы сертификации проектных менеджеров. Добавленная стоимость проектов японских организаций, внедривших P2M, значительно выше.

Методика P2M доказывает, что преимуществом современного проектного управления является возможность разработки готовой методологии и инструментария, соответствующего стратегии компании, и то и другое позволяет менеджеру реализовывать проект.

При всей эффективности проектного управления его достоинством и недостатком является уникальность результата, а значит, необходимо объединение проекта и инновации. По сравнению с другими стандартами проектного менеджмента, главное достоинство P2M состоит в том, что он делает акцент на выработку инноваций как на подход к управлению проектами и управлению ожиданиями стейкхолдеров. В P2M проект — в первую очередь обязательство менеджера проекта создать ценность как продукт в соответствии с миссией программы и организации в целом. Миссия проекта учитывает фундаментальные цели, для которых разработан этот проект и которых он должен достичь. Концепция миссии отличает P2M от других стандартов по управлению проектами, где миссию заменяют конкретные цели проекта. Результатом выработки миссии является набор стратегических инициатив для формирования инновационной стратегии компании.

Если говорить об определении проекта, то в P2M оно более полное, чем, например, в PMBoK. Основной акцент делается на создании ценности в результате реализации проекта и факторе неопределенности, являющемся непременной вводной проекта. В соответствии с P2M ключевыми условиями для создания ценности проекта являются возможность адаптировать ценность проекта для всех стейкхолдеров за счет свойств продукта и практическая возможность проектного менеджера реализовать проект в соответствии с поставленными целями и задачами.

Программа проектов понимается как объединение группы проектов, направленных на достижение миссии. В настоящий момент корпоративный менеджмент становится все более гибким, адаптируясь к изменениям в конкретной ситуации. Все модели проектов можно разделить на три типа: схему, систему и сервис. Схематическая модель — создание ценности инновации в программе путем расширения традиционных функций. Системная модель — традиционная реализация проекта с применением плана проекта, основанная на оптимизированной схематичной модели. Сервисная модель — мониторинг новых возможностей бизнеса и инновационных концепций

в рамках программы посредством расширения традиционных технологий проектного управления с целью максимизировать ценность программы.

P2M понимает управление программой как базис для управления стратегией бизнеса с использованием ресурсов и компетенций компании для привлечения капитала, реализации стратегических инновационных инициатив и увеличения добавленной стоимости, чтобы гибко реагировать на изменения рынка. В качестве ключевого параметра управления программами и проектами P2M выделяет выработку инноваций. Так как реализация программы может затрагивать несколько разноплановых сфер, ее необходимо формировать на основе компромиссов между конкурентными целями. В процессе синтеза различных элементов, политических, финансовых, стратегических, социальных, технологических, программа проектов приобретает миссию и структуру.

В настоящее время особенно важно учитывать скорость изменений в бизнесе. При разработке методологии принятия решений основное внимание следует уделять качеству принимаемого решения. Оно зависит от самого процесса, информации и критериев определения ценности. Оценка и выбор наилучшего варианта базируются на количественном и качественном анализе. Компании сами определяют информацию, необходимую для принятия решения, и ее источники. Источниками информации могут быть финансовая документация, планируемые инвестиции, ресурсные кривые, карта рисков и т.д. Основой методологии системного подхода, лежащего в основе P2M, является моделирование. Существует множество методологий моделирования, но в настоящее время ни одна из них не является мировым стандартом.

В Европе наибольший интерес к методологии P2M проявила Франция. Также стандарт применяется в Казахстане, на Украине он использовался на государственном уровне до 2014 года. В ноябре 2011 года P2M появился и в России. К методологии P2M проявила интерес администрация города Дубны. Концепции стандарта придерживаются крупные компании: «Сбербанк», «ТНК-ВР», «Лукойл», «Сбербанк-Технологии» и т.д. Председатель правления «Сбербанка» Герман Греф является приверженцем P2M и активно использует его концепцию при внедрении инноваций в компании и при обучении менеджмента.

В отличие от других стандартов, P2M нацелен на комплексное развитие организации в результате управления проектами и на основе миссии компании. Данный стандарт является не столько сводом указаний, сколько идеологической концепцией.

Сегодня необходимо ориентироваться на международное сотрудничество, уделять внимание вопросам глобализации и глобального экономического развития. Поэтому крайне важно развивать собственные примеры успешного инновационного бизнеса и, адаптируя международные практики, выработать собственные практики реализации инновационных проектов.

Литература

1. **Азаров Н. Я., Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д.** Инновационные механизмы управления программами развития. Киев: Саммит-Книга, 2011. 528 с.
2. **Бушуев С. Д., Бушуева Н. С.** Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). М.: Иридиум, 2006. 208 с.
3. **Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А.** и др. Креативные технологии управления проектами и программами. Киев: Саммит-Книга, 2010. 768 с.
4. **Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д., Танака Х.** Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M. М.: Профессиональная литература, 2011. 268 с.

УДК 658.5 (045)

С. Ю. Буевич
к.э.н., доцент
кафедра «Проектный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: stybuw@gmail.com

Планирование в управлении проектом

Аннотация. Рассмотрены ключевые принципы процесса планирования, реализуемого в ходе управления проектом. Необходимость использования сетевых моделей в данном процессе предопределена постоянно возрастающей степенью неопределенности условий бизнес-среды и конкурентной борьбы.

Ключевые слова: календарный план, планирование, продолжительность проекта, ресурсное планирование, управление проектами, фаза проекта.

S. Yu. Buevich
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Project Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: stybuw@gmail.com

Project management of human resources

Abstract. In the present study, the authors reviewed key principles of the planning process implemented during the management of the project. The need to use network models in this predetermined process is continuously increasing degree of uncertainty in terms of the business environment and competition.

Keywords: project schedule. planning, project duration, resource planning, project management, project phase.

Принимая во внимание высокоскоростной режим принятия решений, бюджетов в современных реалиях бизнеса, осуществление проекта в рамках конкретных календарных сроков, с соблюдением необходимых характеристик свойства продукции, на словах гораздо проще, нежели на деле. Управление реализацией проекта по определенным критериям эффективности связано со значительной неопределенностью, которая не зависит от управляющего проектом. Возрастает актуальность рассмотрения вопросов планирования в ходе реализации менеджмента проекта.

Необходимо отметить, что управление периодом (продолжительностью) проекта направлено на планирование, контроль, изменения, тест сроков и резервов выполнения определенных шагов с целью своевременно завершить проект.

Руководство периодом предполагает планирование управления проектом по поочередным этапам его осуществления; обеспечение соблюдения планграфиков проекта и отдельных действий, а также контроль за их выполнением[1].

Проект требует большого количества всевозможных действий, например разного рода встреч и совещаний, подготовки докладов, контактов с клиентами и др. Эффективность реализации ряда событий, имеющих отношение

[1] **Литвиненко И. Л., Яковенко С. В.** Управление проектами: Учеб. пос. Ростов-на-Дону, 2016. 192 с.

к планированию управления проектом (плану), и плана в целом зависит от умения управляющего проектом распоряжаться личным временем и временем своих подчиненных[1].

Для многих людей время — это ресурс (правда, ресурс не пополняемый). Для управляющего проектом время ограничено, и только правильное выполнение функций распределения времени гарантирует его использование как некоего ресурса.

Потери времени в ходе внедрения проекта эквивалентны дополнительным затратам времени на изменение графика реализации работ. Ниже перечислен ряд причин, непосредственно связанных с ними:

- допущение ошибок основных участников проекта на этапе определения содержания работ: отсутствие учета отдельных целей проекта, неточности в выборе участников проекта, главных вех выполнения проекта и в разработке структурной декомпозиции работ;
- построение процесса планирования на неполных данных;
- отведение недостаточного количества времени на оценку критериев проекта;
- отсутствие учета исторических данных и предыдущего опыта при выполнении оценок;
- проведение планирования режима работ только группой планирования, а не теми, кто будет непосредственно выполнять график, последние также должны принимать активное участие в этом процессе;
- некорректное планирование потребности в ресурсах;
- отсутствие учета рисков в период планирования графика работ;
- отсутствие отражения фактического состояния проекта в текущем графике выполнения работ, возможно вследствие нечеткой организации коммуникативного процесса между проектным офисом и исполнителями, возникновения панического состояния у людей при обнаружении проблемы, чреватое в дальнейшем несоблюдением пунктов плана; в итоге не контролируется процесс расхождения между базовым и текущим режимами работ, не принимаются важные для проекта решения: проект и план существуют отдельно;
- устранение брака: использование неквалифицированных человеческих ресурсов или их чрезмерная загрузка, некачественные материалы и другие факторы могут стать причиной потери времени на устранение брака;
- простои / задержки в выполнении работ, непосредственно связанные с отсутствием условий для их реализации, например вследствие перебоев с поставками оборудования или материалов, нерабочих погодных условий или по вине поставщиков и т.д.[2]

Такого рода процессы представляют собой вехи. Чаще всего они представляют собой полное отсутствие деятельности, при рациональном определении вехи становятся серией естественных переходов от периода к периоду.

[1] **Буевич А. П.** К вопросу о роли человеческого капитала в трансформации экономики России // Экономика и социум. 2014. № 4-1 (13). С. 876–881; **Буевич С. Ю., Кривцова К. А.** Особенности оценки эффективности проектов с учетом факторов риска и неопределенности // Наука и современность: Сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2014. С. 57–61.

[2] **Литвиненко И. Л., Яковенко С. В.** Управление проектами: Учеб. пос. Ростов-на-Дону, 2016. 192 с.

Работа, связанная с реализацией проекта, необходима для получения определенных результатов (итоговых продуктов нижнего этапа)[1]. Работа является корневым критерием оценки деятельности на первичном этапе анализа. На ее осуществление потребуется время, которого должно быть достаточно, чтобы приостановить на некоторое время осуществление других функций. Результатом завершения данного процесса следует считать образование конечного продукта.

Непосредственно деятельность выражает определение и дает базу, формирующую систему данных руководства всей бизнес-схемой.

Этап проектирования включает в себя одну или несколько работ, итоги выполнения которых дают возможность достичь один или несколько главных результатов проекта.

В процессе планирования важно понимание того, что точности и высокого качества выполнения можно достичь при условии составления детального плана. При любом удобном случае следует делить большие задачи на подзадачи, т.е. преобразовывать работы в фазы. Определенное число участников (в большинстве случаев, когда в процессе задействованы 2-3 специалиста, результат их деятельности можно учитывать отдельно) и период (обычно задачи не занимают более 2-3 дней) показывают возможность разделить работу на подзадачи и являются формальными показателями[2].

Проект разделяется на фазы и для удобства наблюдения за ходом выполнения работ. После завершения проектной фазы чаще всего производится анализ всего процесса выполнения проекта и итоговых результатов с целью определить возможности минимизации затрат и исправить ошибки, а также принять решение, определяющее, имеет ли смысл переходить к следующей фазе[3].

Веха — дата или событие в ходе осуществления проекта. Веха отображает состояние завершенности различного рода работ. С помощью вех обозначаются важные промежуточные результаты, достижение которых является главной частью реализации проекта. Вхзи отличаются от работ длительностью. Благодаря этому признаку за ними закрепилось понятие «событие».

Необходимость фиксирования главных вех дает почву для взаимодействия по поводу основных этапов разработки проекта, помогает оценивать и контролировать на высшем уровне. Таким образом, выделение вех становится основной частью процесса планирования на раннем этапе. Выделение вех требует четкого понимания основных стадий или состояний, через которые проект проходит во время функционирования, и определенных показателей, отмечаемых в конкретные переходные моменты. Фиксируемые даты выделяют эти ключевые периоды и, как следствие, дают естественный цикл контрольных точек. При наблюдении за выполнением работ вехи позволяют руководству быстро понять, на какой стадии находится проект, и определить, получены ли основные состояния, необходимые для продуктивного завершения работ.

Осуществление любой деятельности требует затрат определенного рабочего времени или длительности. Она не всегда соответствует трудозатратам занимающегося задачей сотрудника. Время, затраченное сотрудниками на получение результата, — это трудозатраты, а время, по истечении которого

---

[1] **Литвиненко И. Л.** Менеджмент. Учеб. пос. для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата). М., 2016. 168 с.

[2] **Демина Е. В., Карпушина Н. Д., Гущина Л. И.** Процессный подход, сетевое планирование, бережливое производство, управление проектами при реализации образовательного процесса // T-Comm: Телекоммуникации и транспорт. 2016. Т. 10. № 1. С. 54–57.

[3] **Литвиненко И. Л.** Менеджмент. Учеб. пос. для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата). М., 2016. 168 с.

будет получен результат, — это длительность. Например, чтобы реализовать функцию по сбору имеющихся предложений работнику необходимо утром в понедельник в течение 30 минут отправить электронные сообщения потенциальным клиентам, затем потратить еще 30 минут в пятницу на сбор и обработку полученных за неделю ответов. В результате имеем длительность задачи — 5 дней, причем 60 минут составляют трудозатраты[1].

Планирование ресурсов неотделимо от планирования работ, необходимых для выполнения проекта. Существуют следующие виды ресурсов:

- невозобновляемые: энергия, вода, закупленные товары, финансовые средства, средства труда однократного применения;
- возобновляемые: люди, механизмы, оборудование.

Во время выполнения работ невозобновляемые ресурсы расходуются полностью, их повторное использование невозможно. Оставшиеся неиспользованными ресурсы можно задействовать в следующий раз, то есть существует возможность использовать ресурсы такого вида впоследствии, расходуя сформированные запасы по мере необходимости. Благодаря этому свойству подобные виды ресурсов относят к понятию «энергия».

Возобновляемые ресурсы сохраняют свой натурально-вещественный вид в процессе работы и могут быть использованы при реализации других функций системы. Простаивание этих ресурсов и неиспользование их функциональных способностей в данный период в будущем не может быть компенсировано, т.е. они не накапливаются. Поэтому ресурсы такого вида именуются ресурсами типа «мощность».

Ресурсное планирование понимается как назначение разного рода материальных, трудовых и финансовых ресурсов для реализации задач, предусмотренных рабочим графиком. Режим проекта, разработанный без учета ограничений ресурсов, приводит к потенциальным ресурсным конфликтам, в связи с чем он не может быть реализован. Следовательно, практически всегда нужно проводить ресурсную оптимизацию только после предварительного распределения ресурсов по работам[2].

Связь конкретной задачи и ресурсов, требуемых для ее реализации, называется назначением. С его помощью решают многие задачи планирования:

- определение ответственных за исполнение задач;
- расчет общего объема времени, затрачиваемого определенным видом активов на реализацию проекта, и оценка его стоимости для всего рабочего цикла;
- расчет стоимости рабочего цикла в соответствии с рабочей сметой и учетом затрат определенных ресурсов;
- сокращение времени на реализацию бизнес-схемы при увеличении объема оборотных средств[3].

Реализация мероприятия по планированию ресурсов в условиях дефицита времени имеет особенность: фиксируется момент завершения работы над проектом и происходит мобилизация резервных средств на тот временной период, для которого характерно увеличение производственных нагрузок.

Необходимость данной системы мер говорит о невозможности изменить первоначально определенный объем доступных ресурсов и именно это является

[1] **Литвиненко И. Л., Яковенко С. В.** Управление проектами: Учеб. пос. Ростов-на-Дону, 2016. 192 с.
[2] **Гасанбеков С. К., Лубенец Н. А.** Сетевое планирование как инструмент управления проектами // Известия Моск. гос. техн. ун-та МАМИ. 2014. Т. 5. № 1. С. 21–25.
[3] **Литвиненко И. Л., Яковенко С. В.** Управление проектами: Учеб. пос. Ростов-на-Дону, 2016. 192 с.

одним из главных ограничений проекта. Смещение даты завершения работ является одним из лучших вариантов разрешения конфликтной ситуации[1].

Особенности менеджмента проектного планирования по временным критериям предполагают действия, необходимые и достаточные для выполнения своевременного завершения всей бизнес-схемы *(см. рисунок)*.

Управление планированием проекта по временным критериям

Если первые этапы являются очевидными, то разработка календарного плана требует более подробного рассмотрения.

Эффективное использование времени возможно не только путем выработки определенных личностных качеств, но и посредством имеющихся методик, самыми доступными и основными среди них можно считать сетевые модели, используемые для составления календарного плана.

Самым ответственным этапом в планировании проекта является разработка календарного плана. От эффективного управления сроками реализации проекта зависит успех всего проекта. Выполнение проекта с отставанием по срокам, скорее всего, приведет к превышению бюджета проекта и снижению качества итоговой услуги или продукта[2]. Зачастую ожидается, что с использованием данных активов процесс займет конкретное время. В реальности многие проекты имеют четко поставленные даты начала и завершения. Например, даже при наличии вашего желания начать работу в скором времени материалы или люди будут готовы только через несколько недель. Чтобы ни происходило, заинтересованные лица рассчитывают на то, что проект будет завершен к определенному сроку. Одной из классических проблем всех проектов является именно календарное планирование[3]. Справляться с ним должен уметь любой менеджер проекта

В практике экспертов распространены два основных метода проектного планирования — метод критического пути (CPM) и метод оценки и пересмотра планов (PERT), они считаются наиболее эффективными[4]. Оба метода показывают, что должно быть совершено, длительность каждой конкретной деятельности, последовательность работ и ответственного за них.

---

[1] **Литвиненко И. Л.** Менеджмент. Учеб. пос. для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата). М., 2016. 168 с.

[2] **Литвиненко И. Л., Яковенко С. В.** Управление проектами: Учеб. пос. Ростов-на-Дону, 2016. 192 с.

[3] **Лобков К. Ю.** Сетевые матрицы в планировании и управлении инновационными проектами предприятий РКП // Экономика и управление в современных условиях: Матер. междунар. (заочной) науч.-практ. конф. / Гл. ред. В. Ф. Забуга. 2015. С. 146–150.

[4] **Литвиненко И. Л.** Менеджмент. Учеб. пос. для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата). М., 2016. 168 с.

К примеру, подписание контракта, пуск в эксплуатацию, завершение этапа являются основными (ключевыми) событиями проекта, которые менеджеру обязательно нужно выделить при разработке расписания. Такого рода процессы представляют собой вехи. Чаще всего они представляют собой полное отсутствие деятельности, при рациональном определении вехи становятся серией естественных переходов от периода к периоду.

Метод критического пути дает возможность контролировать сроки выполнения работ. Главным основанием использования CPM должна быть уверенность в том, что время, затраченное на каждый процесс, уже рассчитано. Метод CPM дает возможность решить следующие задачи:

- определение оптимальных сроков выполнения различных видов работ;
- определение минимально возможного срока окончания работы над проектом;
- определение промежутка времени для перерыва в работе над проектом, которое не будет критично для сроков его окончания;
- выявление видов работ, срочность выполнения которых является ключевой при соблюдении графика выполнения всего проекта[1].

Метод PERT используется при анализе бизнес-схем, где затруднительно определить конкретные сроки выполнения работ. Прежде всего, необходимо обратить внимание на внедрение и проектирование новых систем. В ходе реализации такого рода проектов большинство работ — авторские и имеют эксклюзивный характер, в связи с чем часто проблематично установить график выполнения всего комплекса работ в целом.

Соблюдение метода PERT предоставляет возможность обеспечить расчет срока реализации проекта, показателя вероятности выполнения проекта в срок и срока выполнения каждого вида работ. При расчете срока выполнения заданного вида работ *i*, величина показателя которого случайна, требуется выявить:

- оптимистическое время a_i — время выполнения работы *i* в наиболее благоприятных условиях;
- наиболее вероятное время m_i — время выполнения работы *i* в нормальных условиях;
- пессимистическое время b_i — время выполнения работы *i* в неблагоприятных условиях[2].

Важно отметить, что ввиду наиболее рационального определения срока выполнения работы применением бета-распределения, среднее или ожидаемое время t_i выполнения работы *i* должно быть выведено по формуле:

$$t_i = (a_i + 4\ m_i + bi)/6.$$

Если время выполнения работы *i* известно точно и равно d_i, то

$$t_i = a_i = m_i = b_i = d_i.$$

Далее, имея показатели данных трех характеристик, вычисляют общепринятую статистическую меру неопределенности — дисперсию или вариацию var_i времени выполнения работы *i*:

$$\sigma^2_{\ i}\ \mathrm{var}_i = ((b_i - a_i)/6)^2.$$

[1] **Литвиненко И. Л., Яковенко С. В.** Управление проектами: Учеб. пос. Ростов-на-Дону, 2016. 192 с.
[2] Там же; **Литвиненко И. Л.** Менеджмент. Учеб. пос. для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата). М., 2016. 168 с.

Если время выполнения работы i известно точно, то $\sigma^2_i = \text{var}_i = 0$.

Применить данный метод можно в следующей ситуации. Пусть T — промежуток времени, которое планируется затратить на реализацию всей бизнес-схемы. Если внутри проекта существует вид работ с неопределенным сроком реализации, то величина T случайная. Ожидаемое значение или математическое ожидание срока выполнения проектных работ представляет собой сумму ожидаемых значений времени выполнения работ, лежащих на критическом пути. В этих условиях критический путь реализации проекта может быть найден путем применения CPM-метода. В соответствии с ним срок реализации проекта принимается равным t_i. Вариация (дисперсия) общего времени, которое необходимо для окончания всех работ, с учетом предположения о независимости сроков выполнения разного вида работ, будет равна сумме вариаций работ критического пути. В ситуации, когда сроки двух или более видов работ взаимосвязаны, данная сумма представляет собой наиболее вероятный показатель срока завершения проекта.

Совершенствование процессов с целью внести четкие установки по времени выполнения всех видов работ, существующий заложенный бюджет и ресурсы в разработанное расписание приведет к возможности реально использовать календарный план. Иными словами, стоит провести оптимизацию календарного плана. Оптимизация является итерационной и многокритериальной процедурой[1]. Из всех имеющихся критериев оптимальности выполняются только три:

- ресурсный;
- временной;
- стоимостной.

Выполнение требований по приведению проекта в соответствие с установленными критериями (договорными, контрактными или иными) — это главная цель временной оптимизации расписания. Использование одного из перечисленных ниже методов приведет к сокращению периода работы:

- проверочное определение сроков реализации проекта;
- рационализация объемов затрачиваемых ресурсов, планируемых к использованию в деятельности (конкретно для каждого вида работ);
- проверочный анализ планируемой деятельности[2].

Причинами проведения ресурсной оптимизации могут стать:

- несовпадение сроков спланированных работ со сроками, на которые были выделены ресурсы;
- превышение количества необходимых ресурсов над количеством доступных;
- отсутствие возможности для выполнения запланированного объема работ на конкретные сроки запланированным объемом ресурсов (ресурсный конфликт, процесс его урегулирования называется ресурсным выравниванием; данные процессы являются основными элементами ресурсной оптимизации).

При осуществлении ресурсного выравнивания руководитель проводит:

- изменение количества их на работах и уровня загрузки ресурсов;

[1] **Литвиненко И. Л.** Менеджмент. Учеб. пос. для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата). М., 2016. 168 с.

[2] **Литвиненко И. Л., Яковенко С. В.** Управление проектами: Учеб. пос. Ростов-на-Дону, 2016. 192 с.

- увеличение численности доступных ресурсов;
- корректировку режима проекта, так чтобы зафиксированное количество планируемых к использованию ресурсов было бы достаточно для реализации всего спектра работ по проекту в установленные графиком сроки.

При осуществлении данной процедуры сроки выполнения работ переносятся, учитывая тактику их выполнения.

Таким образом, отметим, что процесс планирования в ходе управления проектом является неотъемлемым элементом реализации проекта, тем более в условиях экономической нестабильности и ужесточения конкурентной борьбы.

Управление переходом к устойчивому развитию

УДК 65.011.12

А. В. Трачук
д.э.н., профессор
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
научный руководитель
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
генеральный директор ФГУП «Гознак»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Atrachuk@fa.ru

Н. В. Линдер
к.э.н., доцент
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
зам. декана
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalia_linder@mail.ru

Факторы и условия устойчивого развития компаний электронного бизнеса[1]

Аннотация. В статье рассматривается комплексная модель, направленная на анализ механизма управления стратегической устойчивостью электронного бизнеса. Систематизированы существующие подходы к изучению устойчивости функционирования компаний электронного бизнеса; обоснованы возможности создания преимущества, основанного на внедрении электронного бизнеса, создания монетарной и немонетарной ценности электронного бизнеса для клиентов. Полученные результаты подтвердили возможность повышения стратегической устойчивости и конкурентоспособности компании за счет раскрытия потенциала взаимодействия традиционного и электронного бизнеса. Доказана ключевая роль развития организационных способностей по управлению созданием бизнес-платформ. Результаты, выводы и предложения представлены в виде этапов принятия управленческих решений и доведены до уровня конкретных рекомендаций. Все перечисленное указывает на вклад проведенного исследования в развитие устойчивых и конкурентоспособных компаний электронного бизнеса в России.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость, стратегическое управление, фактор, влияющий на стратегическую устойчивость, электронный бизнес.

A. V. Trachuk
Doctor of Economics, Professor, Director
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
General Director
Federal State Unitary Enterprise Goznak
Moscow, Russian Federation
E-mail: Atrachuk@fa.ru

N. V. Linder
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Strategic and Anti-recessionary Management
Deputy Dean
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalia_linder@mail.ru

[1] Статья подготовлена на основе результатов исследования «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», проведенного за счет средств бюджетного финансирования в рамках госзадания Финансового университета, 2014.

The critical factors of e-business on firm performance and competitive capability

Abstract. The complex model, directed on the analysis of the mechanism of management is considered by strategic stability of electronic business. Existing approaches to studying of stability of functioning of the companies of electronic business are systematized; possibilities of creation of the advantage based on introduction of electronic business, creation of monetary and not monetary value of electronic business for clients are proved. The received results confirmed possibilities of increase of strategic stability and competitiveness of the company due to disclosure of potential of interaction of traditional and electronic business. The key role of development of organizational abilities on management of creation business-platforms is proved. Results, conclusions and offers are presented in the form of stages of adoption of administrative decisions and brought to level of concrete recommendations. All listed indicates a contribution of the conducted research to development of the steady and competitive companies of electronic business in Russia.

Keywords: strategic stability, strategic management, factor influencing strategic stability, e-business.

Введение

На протяжении последних лет активно развивается сфера электронного бизнеса. Это связано с поиском компаниями источников повышения конкурентоспособности в условиях глобализации экономики и динамичного развития рынков. Происходящие изменения воздействуют не только на роль информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в компании, но и на структуру окружения и взаимосвязей между компаниями, что проявляется в ускоряющемся развитии электронного бизнеса, его роли в создании и поддержании устойчивых конкурентных преимуществ. Глобализация меняет правила конкуренции и возможности фирм конкурировать друг с другом. Успех зависит не столько от конкурентных возможностей отдельной фирмы, сколько от успешности ее взаимодействия с потребителями. Электронный бизнес позволяет компаниям создавать новую ценность, основанную на глубоком анализе данных о посетителях, переориентации фокуса рекламы с товара на покупателя, доступности и удобства покупки в кредит, оплаты кредитными картами, предоставления более полной информация для решения о покупке, включая стоимость дополнительных услуг и гарантий. Таким образом, для создания долгосрочных конкурентных преимуществ компаниям необходимо создание бизнес-моделей с использованием стратегии электронного бизнеса в качестве основы повышения эффективности процессов создания новой ценности.

Возрастающее значение электронного бизнеса в российской экономике предполагает необходимость изучения возможностей адаптации передовых подходов к построению бизнес-моделей, сочетающих традиционный и электронный бизнес. Задачи повышения конкурентоспособности российских компаний формируют потребность в поиске источников конкурентных преимуществ, основанных на уникальных или сложно копируемых активах, что делает возможности, создаваемые электронным бизнесом , одним из наиболее перспективных объектов управления. В силу особого значения фактора удобства для клиентов управление электронным бизнесом может стать залогом успеха и конкурентоспособности компаний в долгосрочном плане. Наконец, в условиях падения экономических показателей отличительные способности компании в области управления электронным бизнесом могут стать как

критическим фактором успеха, так и критерием дифференциации. Актуальность такой постановки вопроса привела к выбору проблемы формирования модели управления стратегической устойчивостью компаний электронного бизнеса в качестве темы настоящего исследования[1].

Исследование стратегической устойчивости компаний электронного бизнеса. Постановка гипотезы исследования

Литературный обзор *(табл. 1)* позволил нам сформулировать основные факторы, влияющие на стратегическую устойчивость компаний электронного бизнеса *(рис. 1)*.

Рис. 1. Влияние факторов на стратегическую устойчивость электронного бизнеса

Таблица 1
Литературный обзор влияния основных факторов на стратегическую устойчивость компаний электронного бизнеса

Группа факторов	Тема	Авторы
Макроэкономические факторы	Влияние макроэкономических факторов (валовой внутренний продукт, уровень доходов населения, розничный товарооборот) на потребительское поведение клиентов электронного бизнеса	Cesaroni, Consoli & Demartini, 2010
Макроэкономические факторы	Влияние различных факторов внешней среды (развитие предпринимательства, доходы населения и проч.) на развитие электронного бизнеса	Domenico Consoli, 2012
Взаимодействие с клиентами	Клиентские требования к инновационности предложения компаниями электронного бизнеса	Blomquist & Wilson, 2007; Mehrtens et al., 2001; Iacovou et al, 1995

[1] **Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д. А.** Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное антикризисное управление, 2014. № 6. С. 60–69.

Таблица 1
Литературный обзор влияния основных факторов на стратегическую устойчивость компаний электронного бизнеса
(продолжение)

Группа факторов	Тема	Авторы
Взаимодействие с клиентами	Эмпирическое исследование факторов, влияющих на принятие потребителями электронной коммерции	Zhu K., Kraemer K. L., Xu S., 2003, 2006; Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. et al., 2004
Взаимодействие с клиентами	Возможности электронного бизнеса для построения инновационной ценности для клиентов электронного бизнеса	Combe M., 2012
Стратегия и управление развитием компаний электронного бизнеса	Особенности стратегического управления в электронном бизнесе: • изменение роли информационно-коммуникационной инфраструктуры; • большое вовлечение инженерного персонала (программистов, системных инженеров) в проектирование БП; • относительно низкие входные барьеры во внешней среде; • значительная роль продуктовой дифференциации и большие возможности такой дифференциации, включая процессные и маркетинговые инновации, например управление брендом; • усиление рыночной власти покупателей и радикальное снижение транзакционных издержек; • изменение характера отношений с поставщиками (больше предложений, расширение рынка); • более высокая конкуренция, приводящая к необходимости постоянных (ежедневных) инноваций.	Combe M., 2012
Стратегия и управление развитием компаний электронного бизнеса	Анализ лучших практик моделирования устойчивого развития компаний электронного бизнеса	Dufresne T., Martin J., 2003
Стратегия и управление развитием компаний электронного бизнеса	Исследования лучших методов управления компаниями электронного бизнеса для достижения стратегической устойчивости	Kim H. M., Ramkaran R., 2004
Стратегия и управление развитием компаний электронного бизнеса	Структура и этапы формирования стратегии для достижения устойчивого развития компаний электронного бизнеса	Li P. P., Chang S. T.-L., 2004
Развитие инфраструктуры	Влияние развития технологических факторов на развитие компаний электронного бизнеса	Cesaroni, Consoli, & Sentuti 2011; Wen et al., 2009

Таблица 1
Литературный обзор влияния основных факторов на стратегическую устойчивость компаний электронного бизнеса
(продолжение)

Группа факторов	Тема	Авторы
Развитие инфраструктуры	Модель влияния множества факторов на решение пользователей о том, как и когда они будут использовать технологию, когда пользователям необходимы новые технологии.	Bhattacherjee A., 2000
Развитие инфраструктуры	Теория технологической адаптации электронной коммерции, основанная на технологической модели того, как пользователи принимают и используют технологию	Davis F. D., 1989

На основе анализа литературы можно выдвинуть гипотезу исследования. На стратегическую устойчивость компаний электронного бизнеса оказывают наибольшее влияние четыре основные группы факторов:

- изменение макроэкономических показателей;
- удовлетворение ожиданий и предпочтений клиентов электронного бизнеса;
- особенности построения стратегии для компаний электронного бизнеса, заключающиеся в учете фактора большей конкуренции в интернет-пространстве, значительной роли продуктовой дифференциации, но и большие возможности такой дифференциации, включая процессные и маркетинговые инновации, например управление брендом; усиление рыночной власти покупателей и радикальное снижение транзакционных издержек; изменение характера отношений с поставщиками (больше предложений, расширение рынка);
- развитие инфраструктуры, которая позволяет пользователям принимать решения в пользу интернет-покупок.

Методология исследования

Изучение подходов к обеспечению стратегической устойчивости компаний электронного бизнеса основано на результатах исследования «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», проведенного в 2014 году[1]. Проект посвящен изучению факторов, влияющих на устойчивое развитие компаний сферы электронного бизнеса, ключевых показателей эффективности, на основании которых проводится оценка достижения поставленных целей компаниями электронного бизнеса, а также особенностей построения бизнес-моделей компаниями в электронном бизнесе.

Составляющие стратегической устойчивости таких компаний были выделены в ходе изучения существующей научной и научно-практической литературы по развитию электронного бизнеса и верифицированы в рамках личных полуструктурированных экспертных интервью с представителями руководителей компаний электронного бизнеса. На основе результатов опроса нами построена модель стратегической устойчивости компаний электронного бизнеса *(рис. 2)*.

[1] **Кожевина О. В., Трачук А. В., Линдер Н. В. и др.** Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции. Отчет по НИР. 2014.

Рис. 2. Драйверы стратегической устойчивости компаний электронного бизнеса

Поставленная гипотеза исследования предполагает проверку взаимосвязей между выделенными нами переменными в рамках четырех основных блоков.

Блок «Макроэкономические показатели» представлен переменными «объем розничного товарооборота», «объем ВВП на душу населения», «медианный уровень доходов населения».

Блок «Взаимодействие с потребителем» представляет уровень воспринимаемой клиентом монетарной и немонетарной ценности, создаваемой в рамках ведения компаниями электронного бизнеса.

Блок «Стратегическое управление» представлен переменными «степень ориентации компании на развитие отношений с партнерами и формирование бизнес-платформ[1], «уровень адаптации к рынку» и «географическая широта деятельности». Ориентацию на развитие взаимоотношений мы понимаем как ориентацию компаний электронного бизнеса на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество, позволяющее улучшить предоставляемую для потребителя ценность, например электронные платежи, предоставление кредитов онлайн и др.

Блок «Развитие инфраструктуры» оценивает, насколько усилия по развитию инфраструктуры воздействуют на результаты деятельности компании электронного бизнеса и ее долю рынка.

Для измерения стратегической устойчивости компаний электронного бизнеса были использованы две переменные, при этом анализировались доля рынка и финансовые результаты деятельности компании. На основе разработанной нами классификации источников создания ценности для потребителей компаниями электронного бизнеса[2] была сформирована схема измерения данных переменных:

- *монетарный аспект:* более низкие цены, возможность оплачивать покупку различными способами в любое время;

[1] **Трачук А. В.** Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. 2014. Т. 1, № 1. С. 20–26.

[2] **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Трансформация бизнес-моделей компаний электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное антикризисное управление. 2015. №2. С. 72–89.

• *немонетарный аспект:* широкий ассортимент, возможность проверки наличия товара онлайн до похода в магазин; возможность заказа товара, если в данный момент его нет на складе, многовариантность доставки.

Гипотезы исследования были проверены на основе моделирования структурными уравнениями. Мы проверили влияние 13 факторов, сгруппированных в 4 блока, влияние 11 факторов было подтверждено *(рис. 3, табл. 2).*

Рис. 3. Результаты проверки гипотез исследования

Таблица 2
Статистика измерений (N = 86)

Переменная	Среднее значение	Альфа Кронбаха	Общая надежность факторов	Объясненная дисперсия	Нагрузки-фактора
Ценность взаимоотношений, аспект: немонетарный монетарный	 5,18 4,44	 0,82 0,76	 0,88 0,76	 0,73 0,53	 0,50–0,99 0,52–0,79
Ориентация на взаимоотношения и построение бизнес-платформ	4,84	0,93	0,94	0,83	0,87–0,95
Географическая широта деятельности	4,87	0,79	0,81	0,68	0,80–0,86
Общие результаты деятельности	5,63	0,70	0,71	0,56	0,68–076
Рыночная доля	4,92	0,69	0,71	0,55	0,75–0,79

Результаты проведенного исследования

Основные результаты эмпирической проверки модели подтвердили ключевое предположение о взаимосвязи между всеми бло-

ками факторов «Макроэкономические факторы», «Формирование ценности для клиентов», «Стратегическое управление», «Развитие инфраструктуры» и стратегической устойчивости компании электронного бизнеса.

Воспринимаемая потребителем монетарная ценность определяется уровнем развития организационных способностей по управлению взаимодействием с партнерами и созданию бизнес-платформ (0,275*)[1] и географической широтой деятельности (0,207*).

Воспринимаемая немонетарная ценность определяется всеми тремя выделенными нами факторами стратегического управления компанией электронного бизнеса: ориентацией на взаимодействие с партнерами и построением бизнес-платформ (возможность различных способов онлайн-оплаты, возможность онлайн-кредитования и др.) (0,321***), уровнем адаптации к рынку (широта ассортимента, многовариантность доставки, развитие мобильных приложений) (0,376***) и географической широтой деятельности (0,138*).

Среди макроэкономических показателей наибольшее влияние на финансовые показатели деятельности компании электронного бизнеса оказывают медианный доход населения (0,384***) и объем розничного товарооборота (0,286**).

Уровень монетарной ценности электронного бизнеса оказывает равное положительное воздействие на результаты деятельности компании (0,423***) и ее долю рынка (0,429***). Немонетарная ценность для потребителей электронного бизнеса оказывает более сильное воздействие на долю рынка (0,587***), чем на результаты деятельности компании (0,291**).

Среди факторов развития инфраструктуры более влияет фактор доступности широкополосного Интернета (0,304**).

Попытка анализа влияния факторов создания ценности для клиентов, рыночной адаптации, инфраструктуры и макроэкономических показателей позволила получить эмпирическое свидетельство роли четырех выделенных блоков факторов на формирование стратегической устойчивости компаний электронного бизнеса.

Ни один из рассмотренных факторов успешности управления стратегической устойчивостью не имеет ограничений для применения компаниями электронного бизнеса. Предложенная нами модель анализа процессов управления стратегической устойчивостью может использоваться как элемент системной оценки состояния электронного бизнеса компании. Опираясь на полученные результаты и предложенные шкалы измерения, мы предлагаем российским компаниям следующий алгоритм оценки собственной деятельности в области управления стратегической устойчивостью электронного бизнеса.

1. Подготовительный этап:
   - оценка макроэкономической ситуации и ее влияния на потребительские предпочтения и поведение потребителей;
   - оценка доступности Интернета в регионах географической деятельности.

2. Оценка формируемой для потребителя ценности:

[1] Здесь и далее указана статистическая значимость коэффициентов: *** $p \le 0{,}001$; ** $p \le 0{,}01$; * $p \le 0{,}05$.

- определение ценности, создаваемой электронным бизнесом для клиентов; оценка успешности взаимодействия в каждом сегменте и анализ зон риска, гармонизация взаимоотношений с различными сегментами;

- изучение схемы отраслевой специфики развития электронного бизнеса и анализ ключевых факторов, определяющих характер и успех взаимодействия с потребителями (экономические, технические, социальные, управленческие).

3. Определение параметров для оценки монетарного аспекта ценности взаимоотношений.

4. Формирование критериев для измерения немонетарных аспектов ценности электронного бизнеса на основе фокус-групп потребителей различных сегментов; ранжирование выявленных параметров и определение весов для каждого параметра.

5. Оценка общей ориентации компании на развитие взаимоотношений с партнерами и создание бизнес-платформ[1].

6. По результатам проведенных этапов анализа:

- формирование стратегии компании в области управления стратегической устойчивостью и постановка целей (или оценка существующей стратегии);
- создание внутриорганизационных норм взаимодействия с партнерами в рамках электронного бизнеса;
- инвестиции в создание бизнес-платформы: развитие технологий, методик, навыков сотрудников, информационные системы и системы поддержки взаимодействия;
- определение критериев для регулярной оценки монетарной и немонетарной ценности, создаваемой для клиентов с помощью бизнес-платформы;

- проведение семинаров и встреч с клиентами/партнерами компании с целью согласовать стратегии сторон, выработать нормы взаимодействия, определить общие цели и возможности совместного развития бизнес-платформ, потенциала экономического эффекта для сторон за счет создания ценности/снижения затрат/повышения производительности и т.д.

Результаты проведенного анализа позволят компаниям электронного бизнеса более точно определять цели и задачи управления стратегической устойчивостью компании, оценивать успешность своих стратегий.

Выводы

Основная идея исследования заключается в разработке комплексной модели, направленной на анализ механизма управления стратегической устойчивостью электронного бизнеса. Мы систематизировали существующие подходы к изучению устойчивости функционирования компаний электронного бизнеса, обосновали возможности создания преимущества, основанного на внедрении электронного бизнеса, создания монетарной и

[1] **Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А.** Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное антикризисное управление. 2014. №6. С. 60–69.

немонетарной ценности электронного бизнеса для клиентов. Полученные нами результаты подтвердили возможности повышения стратегической устойчивости и конкурентоспособности компании за счет раскрытия потенциала взаимодействия традиционного и электронного бизнеса и доказали ключевую роль развития организационных способностей по управлению созданием бизнес-платформ. Результаты, выводы и предложения представлены в виде этапов принятия управленческих решений и доведены до уровня конкретных рекомендаций. Все перечисленное указывает на вклад исследования в развитие устойчивых и конкурентоспособных компаний электронного бизнеса в России.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на формирование имитационной модели функционирования электронного бизнеса, что позволит учитывать влияние человеческого капитала (предпринимательского потенциала) создателей компаний электронного бизнеса и имеющегося у них объема средств для его развития. Создание имитационной модели на основе ресурсов и способностей компании электронного бизнеса позволит учесть воздействие гораздо большего числа факторов микроэкономического характера на развитие электронного бизнеса.

Литература

1. **Кожевина О. В., Трачук А. В., Линдер Н. В. и др.** Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции. Отчет по НИР. 2014.

2. **Трачук А. В.** Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. 2014. Т. 1, № 1. С. 20–26.

3. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Трансформация бизнес-моделей компаний электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное антикризисное управление. 2015. №2. С. 72–89.

4. **Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А.** Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное антикризисное управление. 2014. №6. С. 60–69.

5. **Bhattacherjee A.** Acceptance of e-commerce services: the case of electronic brokerages // IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. 2000. Vol. 30, N 4. P. 411–420.

6. **Blomquist T., Wilson T. L.** Project marketing in multi-project organizations: A comparison of IS/IT and engineering firms // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36, N 2. P. 206–218.

7. **Caselli F., Coleman W.** Crosscountry Technology Diffusion: The Case of Cowters // American Economic Review. 2010. Vol. 91, N 2. P. 328–335.

8. **Cesaroni F.M., Consoli D., Demartini P.** The use of ICT in manufacturing small firms facing the crisis // ITAIS 2010, Naples, 8–9 October 2010. Naples, 2010.

9. **Cesaroni F.M., Consoli D., Sentuti A.** The Adoption of ICT in Small And Medium-sized Family Business. The Role of Younger Generation // Timisoara Journal of Economics. 2011. Vol. 4, N 2(14). P. 67–80.

10. **Chauang M.-L., Shaw W. D.** A Road map for E-business Implementation // Engineering Management Journal. 2005. Vol. 17, N 2. P. 3–14.

11. **Combe M.** Introduction to e-business; Management and strategy. Boston, MA: Routledge, 2013.

12. **Consoli D.** Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs // Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 62. P. 93–97.

13. **Davis F. D.** Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology // MIS Quarterly. 1989. Vol. 13, N 3. P. 319–340.

14. **Dufresne T., Martin J.** Process Modeling for e-Business, INFS 770 — Methods for Information Systems Engineering // Knowledge Management and E-Business. 2003. P. 1–28.

15. **Iacovou C. L., Benbasat I., Dexter A. S.** Electronic Data Interchange and Small Organisations: Adoption and Impact of Technology // MIS Quarterly. 1995. Dec. P. 465–485.

16. **Janssen W., Steen M. W. A., Franken H.** Business Process Engineering versus E-business Engineering // Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences. 2003. P. 135c1–135c9.

17. **Kim H. M., Ramkaran R.** Best Practices in e-Business Process Management Extending a Re-engineering Framework // Business Process Management Journal. 2004. Vol. 10. P. 27–43.

18. **Li P. P., Chang S. T.-L.** A Holistic Framework of e-Business Strategy: The Case of Haier in China // J. Global Inf. Manage. 2004. Vol. 12. P. 44–62.

19. **Mehrtens J., Cragg P. Mills A. A.** Model of Internet Adoption by SMEs // Information and Management. 2001. Vol. 39. P. 165–176.

20. **Rayport J., Sviokla J.** Managing in the Marketplace // Harvard Business Review. Nov.–Dec. 1995. P. 62–69.

21. **Xirogiannisa G., Glykasb M.** Intelligent Modeling of e-Business Maturity // Expert Systems with Applications. 2007. Vol. 32, N 2. P. 687–702.

22. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S.** Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors // European Journal of Information Systems. 2003. Vol. 12, N 4. P. 251–268.

23. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S.** The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: a Technology diffusion Perspective on e-Business // Management Science. 2006. Vol. 52, N 10. P. 1557–1576.

24. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. et al.** Information Technology Payoff in e-Business environments: An International Perspective on Value Creation of e-Business in the Financial Services Industry // Journal of Management Information Systems. 2004. Vol. 21, N 1. P. 17–54.

УДК 334.012

Е. А. Давыденко
к.э.н., доцент
кафедра экономики предприятия и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: elenadavidenko1@yandex.ru

Малые инновационные предприятия на базе вузов как основа устойчивого развития экономики РФ

Аннотация. Анализируются следующие ключевые моменты: структура малых инновационных предприятий, созданных бюджетными организациями в РФ, направления деятельности малых инновационных предприятий в РФ. Проводится анализ проблем, с которыми сталкиваются малые инновационные предприятия, создаваемые бюджетными организациями, в РФ.

Ключевые слова: высшее образование, малое инновационное предприятие, коммерциализация, инновация.

E. A. Davydenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Business Economics,
Saint-Petersburg State University
Saint-Petersburg, Russian Federation
E-mail: elenadavidenko1@yandex.ru

Small innovative enterprises on the basis of universities as the basis for sustainable development of the Russian economy

Abstract. The structure of small innovative enterprises set up by budget organizations in Russia, activities of small innovative enterprises in Russia are analyzed. The problems faced by small innovative enterprises established budgetary organizations in the Russian Federation are considered.

Keywords: high education, small innovative enterprises, commercialization, innovation.

За рубежом инновации успешно коммерциализируются в рамках малых предприятий уже более 60 лет. В Швеции существуют специальные подразделения коммерциализации научно-исследовательских разработок при вузах, холдинговые компании, поддерживающие коммерциализацию результатов исследований при конкретном вузе. Система функционирования малых инновационных предприятий (МИП) при вузах в США включает коммерциализацию фундаментальных вузовских знаний через национальные и частные лаборатории на базе промышленных предприятий[1]. Создание малых предприятий при вузах, академиях наук и научно-исследовательских институтах является актуальной необходимостью для современной России. Основным направлением государственной политики РФ должно стать создание благоприятных для инноваций условий.

В первую очередь, необходимо стимулировать инновационную деятельность высших учебных заведений как основного института подготовки высоко-

[1] **Александрова С. Ю.** Малые инновационные предприятия при высших учебных заведениях Российской Федерации: проблемы и перспективы развития. Автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. М., 2012. 23 с.

квалифицированных кадров и генератора новых идей и разработок. В данной статье исследованы основные проблемы, связанные с деятельностью вузов и учреждений науки по формированию малых инновационных предприятий, и предложены пути их дальнейшего развития.

Когда речь идет о создании МИП при вузах, возникает вопрос: есть ли в РФ законодательная база, позволяющая коммерциализировать полученные в рамках вузов результаты научных исследований и разработок? Законодательное регулирование в сфере малого инновационного предпринимательства при вузах обеспечивается пакетом специальных нормативно-правовых актов. Первым шагом на этом пути стало принятие закона № 217-ФЗ от 02.08.2009 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности»[1]. Вузам и учреждениям науки разрешили создавать МИП. Помимо установления взаимосвязи между вузами и бизнесом, данный закон решал и еще одну не менее важную проблему — предоставлял возможность заработать достойную зарплату наиболее активным и инициативным преподавателям и сотрудникам вузов[2]. Раньше вузы и научные учреждения были фактически лишены возможности становиться учредителями (участниками) предприятий без разрешения собственника, теперь же вузы и НИИ получили возможность предложить результаты научных исследований и новые разработки рынку.

Вместе с тем в плане коммерциализации результатов НИР возникли проблемы практической реализации закона:

- нехватка коммерчески-привлекательной интеллектуальной собственности для МИП, в результате чего преподаватели вузов были не готовы взять на себя ответственность за создание МИП и становиться учредителями или руководителями такого рода предприятий;
- проблема выявления интеллектуальной собственности, которую можно было бы внести в качестве вклада в уставный капитал МИП и которая бы соответствовала профилю деятельности МИП: зачастую патенты и авторские права ориентированы лишь на достижение формальных признаков в кандидатских и докторских диссертациях, а не на получение коммерческого результата;
- отсутствие заинтересованности крупных и средних предприятий и даже венчурных инвесторов в реализации и внедрении результатов научной деятельности вузов и научных учреждений.

Внедрению результатов НИР также препятствуют слабая инновационная структура вузов, отсутствие у них опыта маркетинга инноваций и практики работы на открытом рынке, трудности с арендой и т.п.

Для того чтобы закон заработал, необходимо было принятие уточняющих и дополняющих его документов. Так, вузам помимо права на результаты интеллектуальной деятельности позволено вносить в уставный капитал также

[1] **Федеральный** закон от 02.08.2009 № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90201/.

[2] **Баклин А. А.** Малые инновационные предприятия при вузе: проблемы, решения, перспективы. 2014. URL: http://9000innovations.ru/files/contests/works/statya_mipy_problemy.pdf.

денежные средства и оборудование[1]. Существенно и отсутствие определения соотношения долей денежных средств, результатов интеллектуальной деятельности и оборудования для вузов (НИИ) и инвесторов в уставном капитале.

Подробнее стоит сказать о порядке формирования уставного капитала МИП, созданных при вузах. С 1 августа 2009 года уставный капитал МИП формировался за счет права на использование интеллектуальной собственности вуза, с 1 января 2011 года — дополнительно за счет денежных средств, с 1 марта 2011 года в уставный капитал можно вносить оборудование. В результате к настоящему времени вуз имеет право учредить предприятие, где у него минимум треть в уставном капитале (33,4%)[2]. Эта треть может делиться в любой пропорции между правом на использование интеллектуальной собственности, денежными средствами и оборудованием. Получается, что реальную возможность создавать действующие предприятия вузы и НИИ получили только недавно. Соблюдение доли 33,4% в уставном капитале является обязательным для получения налоговых льгот предприятием, организованным по закону № 217-ФЗ[3]. Потенциальные инвесторы не согласны с таким распределением долей в уставном капитале, поскольку вуз, как правило, предоставляет лишь бумаги об интеллектуальной собственности, которые можно в любой момент отозвать, а инвестор должен вкладывать реальные деньги. Возникает еще одна важная проблема — проблема финансирования деятельности МИП, созданных при вузах и научных учреждениях.

Отсутствие внешних инвестиций, связанное с возможными рисками инновационного бизнеса является одной из основных проблем, затрудняющих создание и развитие МИП. Сегодня МИП при вузах, не сумевшие найти инвестиции, но желающие работать, могут воспользоваться программой «Старт» Фонда Бортника. Например, в 2011 году компании, созданные по Федеральному закону № 217-ФЗ[4], побеждали в этой программе в 3,5 раза чаще, чем другие соискатели. В то же время государственная поддержка МИП не отличается постоянством. Во многом поэтому более 90% МИП, создаваемых при поддержке программы «Старт», закрываются в течение года, не сумев привлечь необходимые инвестиции и не получив запланированного результата[5]. В большинстве случаев МИП вынуждены создаваться за счет средств вуза, многие такие МИП быстро закрываются.

Для МИП, созданных при вузах, также актуален вопрос аренды помещений, который пока решен не до конца. По мнению специалистов, для урегулирования этого вопроса необходимо принятие нормативно-правового акта, позволяющего МИП арендовать помещения вуза без проведения тендера,

[1] **Федеральный** закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100193/.

[2] **Федеральный** закон от 02.08.2009 № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90201/.

[3] **Комлев И. О., Погребной А. И.** Малые инновационные предприятия в России: новые возможности или дополнительная нагрузка для вузов физической культуры? // Физическая культура, спорт — наука и практика. 2013. № 3. С. 77–82.

[4] **Федеральный** закон от 02.08.2009 № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90201/.

[5] **Михайлюкова С. А.** Институциональные особенности инновационной кластеризации на примере региональной инновационной системы Краснодарского края // Креативная экономика. 2010. № 12 (48). С. 62–67.

по льготной арендной ставке. В проекте закона об имущественной поддержке малых предприятий, созданных при вузах, сказано, что арендаторами должны быть МИП, которые учреждены вузами или научными учреждениями. Арендаторы должны внедрять результаты интеллектуальной деятельности, права на использование которых являются вкладом в их уставный капитал. На практике этого не происходит. МИП арендуют офисные помещения у вуза или НИИ без конкурса и по минимальной цене. Для того чтобы результаты научной деятельности действительно внедрялись, необходимо издание нормативно-правового акта, который бы позволил МИП платить небольшой процент от стоимости аренды в первый год и предусматривал его постепенное увеличение. Однако специалисты сходятся во мнении, что в первый год арендная плата для МИП должна отсутствовать, ее целесообразно взимать тогда, когда предприятие начнет получать прибыль[1].

Как уже отмечалось выше, важной является проблема выбора интеллектуальной собственности, соответствующей профилю деятельности предприятия, для вклада в уставный капитал МИП. Вузовские ученые преследуют прежде всего цели, лежащие в плоскости их академических интересов (защита кандидатских и докторских диссертаций), полученные в ходе исследований результаты зачастую невозможно реализовать на практике. Вот и получается, что в основу МИП закладываются разработки, не предназначенные для массового производства на рынке, а создание опытных образцов требует существенного финансирования. Возникают также проблемы, связанные с оформлением прав на результаты интеллектуальной деятельности (патенты на изобретения, ноу-хау и другие). Сегодня в России нет четкого механизма передачи ноу-хау с точки зрения постановки на бухгалтерский учет с последующей передачей МИП как части уставного капитала, что препятствует привлечению инвесторов.

Существенными с точки зрения создания МИП являются и кадровые вопросы. Сохраняется кадровый дефицит, обусловленный низким уровнем профессиональных навыков молодых специалистов, недостаточным финансовым вознаграждением, которое не позволяет реализовать творческий потенциал в полной мере, отсутствием у молодежи желания заниматься наукой. МИП зачастую создаются учеными, которые не знакомы с правилами ведения реального бизнеса, не осведомлены о мерах государственной поддержки, кредитовании и лизинге, о потенциальных инвесторах, новых технологиях и оборудовании, не имеют опыта привлечения внешних инвестиций.

Интересно показать, в каких сферах все-таки создаются МИП при вузах и научных учреждениях. Согласно данным Центра исследований и статистики науки, на конец июня 2013 года в России официально зарегистрировано 1962 хозяйственных общества (МИП), созданных бюджетными организациями. 21 НИИ организовал 29 хозяйственных обществ, 63 учреждения науки РАН — 103, а 281 вуз — 1962 хозяйственных общества. Таким образом, получается, что большую часть хозяйственных обществ в РФ создают именно вузы (больше, чем научные учреждения, вместе взятые). В среднем одно НИИ организовало примерно 1,3 МИП, учреждения РАН — 1,7, а вуз — почти 7.[2]

С точки зрения территориального распределения, лидирующие позиции по количеству созданных вузами МИП занимает Центральный федеральный округ, на втором — Сибирский федеральный округ, на третьем — Приволжский

[1] **Александрова С. Ю.** Малые инновационные предприятия при высших учебных заведениях Российской Федерации: проблемы и перспективы развития. Автореф. дис. … канд. эконом. наук: 08.00.05. М., 2012. 23 с.

[2] **Комлев И. О., Погребной А. И.** Малые инновационные предприятия в России: новые возможности или дополнительная нагрузка для вузов физической культуры? // Физическая культура, спорт — наука и практика. 2013. № 3. С. 77–82.

федеральный округ, четвертое место делят Уральский и Южный федеральные округа, на пятом — Северо-Западный федеральный округ, последнее место занимает Дальневосточный федеральный округ. Наибольшую активность в плане инноваций проявляют Москва, Санкт-Петербург, Казань, Томск и Новосибирск[1].

По мнению экспертов[2], наиболее жизнеспособной является треть МИП, треть существует лишь на бумаге, а оставшиеся — на пороге закрытия. Такая ситуация обусловлена несовершенством законодательной базы, слабой инновационной инфраструктурой во многих вузах, проблемами с выбором и оформлением прав на результаты интеллектуальной деятельности, кадровым дефицитом, отсутствием интереса внешних инвесторов.

Несмотря на существующие проблемы, продвижение инновационных проектов в виде МИП продолжается, прежде всего потому, что они нужны вузам и учреждениям науки. МИП открывают вузам и учреждениям науки следующие возможности:

- коммерциализировать интеллектуальную собственность;
- привлечь финансирование мерами государственной поддержки: МИП участвуют в конкурсах федерального и регионального уровней, ориентированных на поддержку предпринимательства;
- совместно использовать оборудование, приобретенное МИП в научных и образовательных целях;
- увеличить доходы вуза через механизм дивидендов;
- привлечь студентов для трудоустройства и прохождения производственных практик, предоставить им возможность приобрести опыт работы с инновационными проектами;
- усилить связь вузовской науки и промышленности.

Основные проблемы, которые препятствуют развитию МИП, находятся в сфере коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Следовательно, можно сформулировать следующие задачи развития МИП при вузах и научных учреждениях:

- создание МИП, работающих в приоритетных направлениях науки и техники;
- обязательное участие МИП в конкурсах поддержки малого предпринимательства на региональном и федеральном уровнях;
- создание профессорско-преподавательскими составами вузов коммерчески привлекательной интеллектуальной собственности;
- развитие имеющегося потенциала и доведение уже созданных МИП до стадии стабильных продаж;
- проведение маркетинга разработок, созданных вузами, и результатов деятельности МИП на региональном, федеральном и международном уровнях;
- повышение активности профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов в работе МИП;
- организация методической помощи для МИП по проблемам защиты интеллектуальной собственности.

[1] **Александрова С. Ю.** Малые инновационные предприятия при высших учебных заведениях Российской Федерации: проблемы и перспективы развития. Автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. М., 2012. 23 с.

[2] **Комлев И. О., Погребной А. И.** Малые инновационные предприятия в России: новые возможности или дополнительная нагрузка для вузов физической культуры? // Физическая культура, спорт — наука и практика. 2013. № 3. С. 77–82.

УДК 316.4.066

М. А. Дроздова
магистр
кафедра информатики
ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт
(Государственный университет)»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mariia_drozdova_92@mail.ru

А. Ю. Огородников
к.ф.н., доцент
кафедра философских и социально-экономических дисциплин
ФГБОУ ВО «Московский юридический университет им. О. Е. Кутафина»
Москва, Российская Федерация
E-mail: oau2005@yandex.ru

Национальная идея как фактор конструирования целей устойчивого развития

Аннотация. Рассмотрены возможности создания условий устойчивого развития страны, с использованием национальной идеи как инструмента организации субъектной продуктивной социальной активности. Раскрыта методология реконструкции национальной идеи, способствующей интеграции плюралистичных акторов вокруг долгосрочных проектов развития страны в едином русле процесса социального воспроизводства. Определены возможности гармонизации ценностных иерархий и целей разнообразных социальных групп, без нарушения их идентичности, на основе интериоризации смыслов, лежащих в основе самоорганизации российского общества.

Ключевые слова: иерархия ценностей, интеграция общества, историческая преемственность, национальная идея, самоорганизация, устойчивое развитие.

M. A. Drozdova
Master
Department of Informatics
Moscow Institute of Physics and Technology
Moscow, Russian Federation
E-mail: mariia_drozdova_92@mail.ru

A. Yu. Ogorodnikov
PhD in Philosophy, Associate Professor
Department of Philosophy and Socio-economic Disciplines
Kutafin Moscow State Law University
Moscow, Russian Federation

National idea as a factor of designing of sustainable development goals

Abstract. The possibility of creating conditions for sustainable development of the country is considered using a national idea as a means of organizing subjective productive social activity. It shows a methodology for the reconstruction of the national idea, supporting integration projects on a long-term development of the country's pluralistic actors in the mainstream process of social reproduction. Opportunities for the harmonization of value hierarchies and the goals of various social groups are identified, without disturbing their identity, on the basis of internalization of the meanings underlying the self-organization of Russian society.

Keywords: hierarchy of values, integration of society, historical continuity, national idea, self-organization, sustainable development.

Интеграция общества вокруг согласованных и свободно принимаемых целей достигается, если в основе общности лежит масштабная идея, значимая для всех социальных групп. Идея выполняет функцию объективации разнообразных индивидуальных и групповых целей. Невыполнение этой функции ведет к отказу от старого опыта, отрицанию достигнутых результатов в ситуации изменения целей социальных групп или приоритетов общества в целом, что неоднократно случалось в истории нашей страны и тормозило ее развитие. Возникает потребность редукции объективного опыта из комплекса интерсубъективных предрасположенностей социальных групп для преемственного и поступательного развития. Уроки общественных трансформаций XX — начала XXI века показали, что обществу нужна идея объединяющая, но не тотальная, «подминающая» все общество. Таким образом, национальная идея должна содержать критерии объективно значимых для общества изменений и системообразующих принципов социального устройства, обеспечивающих устойчивость институционального пространства, подходить для интериоризации различным социальным группам и вписываться в существующую в обществе иерархию ценностей.

Сегодня в России предпринимаются попытки сформулировать национальную идею и на ее основе национальную стратегию развития. Сделаны конкретные шаги: разработаны стратегии молодежной политики, образования, создается стратегия культурной политики. Однако сама идея, объединяющая народ, пока ускользает.

В чем же заключается причина столь сложного создания конструкта национального единства?

Главным препятствием предстает сама методика создания долгосрочных всеобщих целей. Все попытки дать законченную формулировку идей и цели потерпят неудачу. «…Постановка долгосрочных целей, а затем предоставление работникам возможности самим решать тактические задачи на пути их реализации. Идея заключается в том, чтобы обозначить вершину, которую предстоит штурмовать, но не регламентировать путь к ней»[1]. Указанное противоречие может быть разрешено, если основным методологическим принципом станет самоорганизация идеи национального развития.

Самоорганизация идеи — ее реконструкция на основе целостного восприятия перспектив реализации явления бытия, которая создает возможность развития любых явлений мира в условиях качественных перемен. Механизм постановки самоорганизующейся идеи позволяет сохранить устойчивость в нестабильной внешней среде. С одной стороны, есть тренд развития, субъект управления может контролировать связи с ним системных процессов, а с другой — нет привязки к неизменным критериям. При малых изменениях условий среды мало изменяется целевая стратегия. Возрастание энтропии социальных процессов является следствием снижения уровня упорядоченности социокультурных систем. Допущение отклонения от равновесного состояния системы состоит в учете нелинейности, допущении кризисности как составляющей процессов упорядочения. Самоорганизующаяся идея обеспечивает незначительное отклонение от заданного курса развития любой системы и относительную стабильность социальной обстановки.

[1] **Журавлев П. В., Кулапов М. Н.** Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Екатеринбург: Деловая книга. 1998. 232 с. С. 189.

Как известно, увеличение амплитуды изменений приводит к возрастанию энтропии, что является причиной деградации. Задание ориентированного курса, опирающегося на самоорганизующуюся цель, способствует повышению эффективности и стабильности национальной ситуации.

Раскрывая невозможность окончательной формулировки целей и моделей социального устройства, известный мыслитель К. Поппер разделял социальный инжиниринг на утопический, или тотальный, основанный на исторических трендах, и последовательный, исходящий из требований ситуации, частной полезности[1]. Утопический инжиниринг перестраивает общество во всей его целостности, последовательный исходит из частных возможностей социальной ситуации. Мы считаем, что отказ от тотальных целей не ведет к отказу от управления целостным развитием системы. Напротив, выявление основ социального порядка и характера самоорганизации общества позволяет найти наиболее эффективные механизмы стабильного функционирования и устойчивого развития всей социальной системы. Опора только на ситуационные методы вносит диссонанс в общественное развитие, что ведет к углублению общественных противоречий и конфликтов[2]. Методология самоорганизации национальной идеи требует реализации ряда принципов.

Принцип дуальности среды для самоорганизации цели. Он заключается в объединении ряда субъектов, способных совместно выделить единое, значимое для каждого свойство положительности желаемого результата, в процессе развития. В результате ценности структурируются на два уровня:

- *актуальный уровень:* индивид интегрируется в наличные социальные общности и процессы, определяющие принципы взаимоподдержки, поддержания значимости и определенности социального участия;
- *латентный уровень:* сохраняется устойчивая самоидентификация личности, критерии оценки тождественности индивидуального и социального бытия, оценки возможных масштабов самореализации в реальных социальных отношениях.

Принцип универсальности. Самоорганизация цели обеспечивает мобильность в экстернализации идеи в разнородных ситуациях. Идеи социального устройства, даже если они превышают масштаб стратегии развития государства, привязываются к особенностям эпохи, ситуации в общественном сознании в момент формулировки принципов устройства, поэтому они не могут быть универсальным критерием преобразований, сохраняющимся длительное время.

Принцип целостности когнитивного пространства. Когнитивное пространство целеполагания непрерывно, целостно, способствует схватыванию одновременно всех явлений, актуальных для достижения результата. Чтобы национальная идея стала основным фактором интеграции личностного и социального пространств, ее самоорганизация, зависящая от субъектного воздействия личности, может быть успешной только при адекватном уровне познания индивидом своей родовой сущности. В основе лежит целостное восприятие социального бытия как поля реализации родовой человеческой сущности.

Принцип иерархичности. Национальная идея разворачивается на онтологическом, конкретно-историческом и личностном уровнях, взаимосвязанных

[1] **Поппер К.** Открытое общество и его враги. М.: Ника-центр, 2005. С. 199–206. С. 200.
[2] **Dahrendorf R.** Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford: Stanford University Press, 1959. 336 p. P. 30–70.

между собой. Каждый из них играет особую роль в социальном воспроизводстве и обеспечивает поступательность и целостность социальных изменений.

Преодоление структурных противоречий ценностей является основой интеграции вокруг единого алгоритма отбора и удовлетворения потребностей. Двух абсолютов быть не может. Общее представление о цели и критериях индивидуального развития, социальных условиях этого развития органически объединяет индивидов и общество, позволяет ему сохраниться в самых тяжелых, кризисных условиях. Такое объединение позволило России сохраниться во время татаро-монгольского нашествия, захвата поляками власти в России, кризиса 1990-х годов, когда формальные нормативные регуляторы общества были неэффективны, что грозило распадом государства. Следовательно, в процессе социального управления необходимо актуализировать в национальной идее социокультурный опыт российского общества. Тогда социальный опыт становится частью жизненного опыта самого индивида, приобщает его к культуре, делает его культурным человеком — индивидом, вбирающим культуру человечества. В результате смысл жизни человека соотносится с глубинными тенденциями развития общества.

Национальная идея направлена на раскрытие у граждан острого желания социального участия, мобилизацию воли для достижения образа должного как в существующих социальных условиях, так и в прогнозируемом будущем. Если такая идея интериоризирована, человек чувствует дискомфорт, оставаясь в бездействии. Потребность в самореализации приобретает комплексный характер (не только развития себя, но и бытия в целом), вбирает в себя потребность в совершенстве мира, через волевую организацию среды, социального окружения, достижения всей полноты заложенных в явлениях свойств.

В результате формируется понятие «о значимости как внутренних, так и внешних свойств, а внешние или внутренние предметы, явления, процессы и свойства, понимаемые как значимые, становятся ценными для человека и в дальнейшем абсолютизируются как ценности»[1], что становится главным источником мобилизации воли. Такие ценности актуализируются в социальном пространстве как основной критерий конструктивности социальных действий в условиях существующего институционального порядка.

Таким образом, национальная идея образует единый образ исторического процесса российского общества, позволяя экстраполировать тенденции прошлого в прогнозируемое будущее. Возникает единое интерсубъективное смысловое пространство целеполагания, гармонизирующее гражданскую, этническую и культурную идентичность, согласующее основанные на ней принципы социальной организации, нормы, сохраняющее субъектность каждого актора в социальном конструировании будущего. Тем самым обеспечиваются сознание единства и непрерывности исторического процесса, возможности актуализации исторического опыта в настоящем. Основополагающие свойства организации российского общества (соборность, взаимопомощь, мессианство, свободолюбие) синтезируются в национальной идее с принципами равенства и солидарности, характерными для XIX века и советского периода, правами и свободами граждан современной России, проектируя в будущем принципы уважения достоинства личности, цивилизационной уникальности, сакральной справедливости. Однако трактовка и осмысление этих принципов не могут быть директивными. Их интерпретация может быть гибкой и ситуативной, образуя самоорганизующийся концепт государственного устройства.

[1] **Поппер К.** Открытое общество и его враги. М.: Ника-центр, 2005. С. 199–206. С. 166.

Тем самым сохранение управляемости обществом, сильной властной вертикали, устойчивость цивилизационного кода России, прогнозируемость изменений, функции института государства создают поле для свободного самоопределения, гибкой интериоризации ценностей, проявления субъектных волевых начал у граждан.

Именно гибкость и мобильность управления обществом обеспечивает устойчивость ее развития, плавность перехода от одного этапа к другому. Интегрируя в единый мировоззренческий концепт представления о природе человека и общества, человек впитывает ориентиры и ценности, которые устанавливаются государством.

Ломка общественных ориентиров снижает эффективность управленческого воздействия. Следовательно, значимы плавное изменение курса и возможность придерживаться одного направления развития.

Устойчивость предполагает сохранение цели в случае изменения параметров среды, внешних и внутренних условий. Часто непредсказуемые перемены внешнего мира требуют отказа от намеченного плана и расходов на перестроение стратегии действий. Самоорганизующаяся цель не требует качественного перестроения системы управления. Тем самым сохраняются методы управления и преемственность опыта.

Сегодня мы не можем опираться на окончательные, неизменные формулировки целей устойчивого развития. Коренные изменения в курсе развития страны за последние десятилетия, изменения во внешней политике последних лет, отход от доктрины либерализма показывают невозможность кристаллизации тотальной, всеохватывающей идеи. Для того чтобы у граждан сформировалась мотивация быть ответственными за будущее России, они должны быть уверены, что цели их социального участия сохранят свою значимость для будущих поколений, даже в условиях смены власти и политического устройства. Это позволит обеспечить поступательное развитие общества.

Литература

1. **Журавлев П. В., Кулапов М. Н.** Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Екатеринбург: Деловая книга. 1998. 232 с.
2. **Коровникова Н. А.** Национальная идея современной России: социальные ориентиры и ценности // Социология власти. 2008. № 6. С. 23–29.
3. **Огородников А. Ю.** Роль интериоризации ценностей в формировании гармонично-развитой личности // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2014. № 27. С. 164–170.
4. **Поппер К.** Открытое общество и его враги. М.: Ника-центр, 2005. С. 199–206.
5. **Dahrendorf R.** Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford: Stanford University Press, 1959. 336 p.

УДК 504.03

И. Ю. Ховавко
д.э.н., ведущий научный сотрудник
кафедра экономики природопользования
ФГБОУ ФО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: irina.hov@rambler.ru

Автомобили в городе: теория и практика регулирования

Аннотация. Рассмотрены вопросы регулирования автомобильного транспорта в крупных городах. Показана возможность применения теории внешних эффектов для решения практических задач перехода к устойчивому развитию транспорта. Получены оценки автотранспортных экстерналий в Москве и показано, что в Москве интернализировано менее четверти внешних эффектов автотранспорта. Предложен теоретический подход к ранжированию различных вариантов интернализации внешних эффектов автотранспорта в Москве, исходя из предпочтений различных групп. Проведен анализ результатов регулирования автотранспорта в Москве.

Ключевые слова: устойчивое развитие городского транспорта, инструмент интернализации, внешний эффект.

I. Yu. Khovavko
Doctor of Economics Leading Scientific Researcher
Department of Environmental Economics
Lomonosov Moscow State University
Moscow, Russian Federation
E-mail: irina.hov@rambler.ru

Management of road transport: theory and practice

Abstract. Market distortions result in excessive automobile use. The report concentrates on using externality theory to problems of road transport regulation. The necessity of internalization of road transport externalities is showed. The strategy of urban sustainable transport includes: establishing vehicle emission standards (technical measures involving vehicles and fuels), transport demand management. The author presented estimates of road transport externalities in Moscow. Instruments of road transport regulation (road tolls, congestion pricing, cordon tolls, vehicle use fees, fuel fees) are discussed in context of their use in Moscow. Results of survey research of experts ("drivers", ecologists and specialists) are analyzed in context of real transport policy in Moscow.

Keywords: sustainable transport, road transport regulation, instrument of internalization, externality.

Внешние эффекты автотранспорта и их регулирование. Процесс автомобилизации начался в России позднее, чем в развитых странах. Однако уже сейчас в городах России в полной мере наблюдаются негативные последствия высокой автомобилизации (дорожные пробки, высокий уровень загрязнения, высокая аварийность автотранспорта). Усредненные мировые оценки издержек от поездок на автомобиле составляют порядка 1,64 долл. на автомобиле-милю в городе в час пик и 0,96 долл. в сельской местности (здесь и далее используются цены 2007 года), в том числе более трети (35%) составляют внешние издержки автотранспорта[1]. Пересчет внешних издержек, выраженных

[1] **Litman T.** Transportation Cost and Benefit Analysis: Techniques, Estimates and Implications. Executive Summary. 2nd ed. [S.l.,] 2009 // Victoria Transport Policy Institute. URL: http://www.vtpi.org/tca/tca00.pdf. P. 6.

в долларах, в рубли (по паритету покупательной способности), и отнесение их к километру пробега соответствует приблизительно 3 руб. на километр пробега. Сопоставим эти данные с оценками полного экономического ущерба (экологический ущерб, ущерб от дорожно-транспортных происшествий, потери времени в пробках), которые получили ученые Московского автомобильно-дорожного института *(табл. 1)*. При пересчете ущерба на пройденные авт.-км, получаем 3,7 руб./авт.-км. Таким образом, 3 руб. на авт.-км (или около 30 000 руб. в год) можно рассматривать как нижнюю оценку внешних эффектов одного легкового автомобиля в Москве. То есть проезд 1 км на автомобиле в Москве стоит для общества на 3 руб. дороже, чем для автомобилиста.

Таблица 1

Экономические оценки внешних эффектов автотранспорта в Москве[1]

Источник	Оценка ущерба
Экономические потери от пробок в Москве (легковой транспорт)	38–39 млрд руб./год
Ущерб от загрязнения отходами и загрязнения водных ресурсов (весь автотранспорт)	14,5 млрд руб./год
Ущерб от загрязнения воздуха	390 млн. руб./год (в том числе 54 млн руб. — загрязнение грузовиками)

Наличие экстерналий — это всегда проявление экономической неэффективности. Поскольку индивиды не заинтересованы в минимизации отрицательных внешних эффектов, необходимы меры принуждения к ней. Функция принуждения возлагается на государство, а механизмом принуждения выступает система государственного регулирования, которая должна обеспечить интернализацию внешних эффектов (перенесение внешних издержек во внутренние издержки источника экстерналий).

Государственное регулирование автотранспорта в развитых странах предусматривает снижение экологического воздействия отдельного автотранспортного средства и управление спросом на передвижение на личном транспорте путем изменения принципов ценообразования на поездки на автомобиле.

В развитых странах регулирование автотранспорта начиналось с установления стандартов на выбросы автотранспортных средств (АТС). Первые американские стандарты, принятые в 1960-х годах, были технологически принудительными (требовали от производителей автомобилей новых технологических решений). С учетом высокой конкуренции на американском рынке практически все ведущие автомобилестроительные компании мира были вовлечены в разработку новых экологически чистых технологий в автомобилестроении. Регулирование развивалось по следующим направлениям:

- расширялся перечень контролируемых загрязняющих веществ;
- расширялся круг автотранспортных средств, к которым апеллировало законодательство;
- экологические требования к работе автомобиля постоянно ужесточались;
- увеличивался период, в течение которого производители автомобильной техники обязаны были гарантировать сохранение экологических характеристик автомобиля;
- совершенствовались способы контроля экологических параметров автомобиля в процессе эксплуатации.

[1] **Кичинджи В. Н., Хатояма К.** Москва: транспортные проблемы мегаполиса. М.: ДПК пресс, 2010. С. 88–91.

Создание системы контроля экологических параметров автомобилей в процессе эксплуатации дополнялось мерами ответственности как для производителей автомобилей (отзыв автомобилей), так и для владельцев автотранспорта (штрафы), что заставляло и тех и других стремиться к соблюдению установленных требований.

В развитых странах регулируется и количество АТС на дорогах (управление спросом). Цель управления спросом — заставить владельцев автомобилей полностью оплачивать издержки, которые несет общество от передвижения автотранспорта. Средствами достижения цели являются транспортные налоги:

- на автомобили (дополнительный налог при покупке автомобиля, транспортный налог);
- на перемещение на автомобиле (плата за проезд по дорогам, где наблюдаются заторы (congestion pricing), плата за движение по дорогам в определенном районе (area licensing), плата за въезд в город (cordon pricing); плата за разрешение пользоваться дорожной сетью в течение определенного времени (vignettes schemes); электронные системы оплаты в зависимости от места движения и пройденного расстояния (electronic road pricing);
- на хранение автомобиля (плата за парковки);
- на автомобильное топливо.

Зарубежный опыт позволяет сделать ряд фундаментальных выводов.

- Не следует путать мобильность населения и мобильность личных транспортных средств (первая должна всемерно развиваться, вторая — ограничиваться).
- Невозможно приспособиться к стихийной автомобилизации, построив необходимое количество дорог в городе (в городе, где есть средний класс, практически каждый в состоянии купить автомобиль, и при улучшении дорожных условий автомобилистов станет еще больше), поэтому транспортная политика в крупных городах должна строиться не на прогнозе возможного количества личных автомобилей в будущем, а на управлении процессами автомобилизации.
- Количество автомобилей в городе можно привести в соответствие пропускной способности улично-дорожной сети путем изменения цен на поездки на личных автомобилях с помощью системы транспортных налогов.

Регулирование автотранспорта в РФ. Предпринимаются определенные меры по экологизации автотранспорта. Однако современные экологические стандарты на автомобильную технику внедряются с большим опозданием, и в плане экологизации автомобильного транспорта Россия отстает от европейских стран более чем на 10 лет.

Управление спросом в нашей стране осуществляется с помощью ряда налогов:

- акциза при покупке автомобиля (мощностью свыше 150 л.с.);
- транспортного налога;
- акциза на нефтепродукты;
- топливного налога;
- платы за дороги.

Однако плохая транспортная и экологическая ситуация в крупных городах показывает, что перечисленные инструменты не формируют эффективную систему обратной связи (не обеспечивают интернализацию внешних издержек). По расчетам автора, все транспортные налоги позволили покрыть лишь четвертую часть внешних эффектов автотранспорта (0,62 руб./авт.-км) (оценка 2012 года).

Согласование интересов в процессе разработки транспортной политики в Москве. Любые способы интернализации внешних эффектов повысят общественное благосостояние, однако они так или иначе затрагивают интересы различных групп, и обществу необходимо найти некий консенсус. Сделать это довольно сложно, что уже продемонстрировало обсуждение в прессе транспортной стратегии развития Москвы. Анализ субъективных мнений трех групп экспертов (специалистов, автомобилистов и экологов) позволил получить упорядоченную оценку вариантов транспортной политики, отражающую предпочтения отдельных групп. На сегодняшний день в обществе нет согласованной позиции относительно способов решения транспортных проблем Москвы. В этих условиях только государство способно организовать деятельность, важнейшей составляющей которой должна стать разъяснительная работа с сообществом автоводителей. Однако властям следует помнить, что использование механизма интернализации внешних эффектов для оправдания действий фискальной машины государства (а не для повышения общественного благосостояния) только дискредитирует данный механизм в глазах общества.

Результаты транспортной политики Москвы. Оценки внешних эффектов дают принципиальное понимание уровня неинтернализованных экстерналий. Далее необходимо отслеживать, насколько улучшается ситуация в городе (и улучшается ли вообще) при постепенном развитии механизмов интернализации. Проанализируем реальную транспортную политику московского правительства. В 2011 году началась активная фаза программы «Москва — город, удобный для жизни» («План Собянина») — транспортной стратегии, приоритетами которой являются развитие общественного транспорта и дорожной инфраструктуры, снижение загрязнения окружающей среды выбросами автотранспорта. Программа включала широкий спектр мероприятий: реконструкция и строительство новых автомобильных дорог и развязок, строительство новых линий метрополитена, развитие рельсового транспорта, ограничение на въезд в город грузового транспорта, выделенные полосы для общественного транспорта, новое билетное меню, расширение зоны платной парковки, создание цивилизованного рынка такси и др. Программа «Москва — город, удобный для жизни» рассчитана до 2020 года, поэтому подводить какие-либо существенные итоги еще рано.

Достигнуты определенные успехи по снижению природоемкости АТС, что позволило стабилизировать выбросы автотранспорта на уровне 1 млн т в год. Москва первая в РФ перешла на топливо класса Евро-4. Однако продолжающийся рост автопарка, сохраняющий высокий темпы (более 4% в год), не позволил снизить выбросы автотранспорта и существенно уменьшить московские пробки.

Неоднозначную реакцию автомобилистов вызвали такие меры, как выделенные полосы для общественного транспорта на автомагистралях, расширение парковочного пространства и система отслеживания неправильно припаркованных машин. В *табл. 2* сведены основные положения развернувшейся дискуссии.

Таблица 2

Проблемные аспекты транспортной политики в Москве[1]

Проблема	Результаты	Комментарий
Выделенные линии для общественного транспорта		
Как поделить пространство между общественным и частным автотранспортом	Скорость на выделенных линиях увеличилась на 7,3%, пассажиропоток — на 23,0%, скорость для водителей снизилась на 13%	Увеличение скорости для общественного транспорта недостаточно в силу массовых выездов частных авто на выделенные линии
Расширение платного парковочного пространства		
Система оплаты	Несколько способов оплаты: СМС, через веб-сайт или мобильное приложение, паркомат, спецнаклейки	Жалобы: • плохо работает Интернет; • мало киосков по продаже скретч-карт; • оплатили, а штраф все равно приходит
Зона платной парковки (Бульварное кольцо, Садовое кольцо, Третье транспортное кольцо)	Въезд легкового автотранспорта сократился на 25%, скорость увеличилась на 6–8%. Число нарушений Правил дорожного движения сократилось на 65%	Автомобилисты опасаются, что при дальнейшем расширении зон платной парковки в Москве вообще не останется мест для бесплатной парковки. Попытка провести по этому поводу референдум. Строится мало новых гаражных комплексов, неприемлемая цена
Размер парковочного места	В планах увеличить количество парковочных мест в центре за счет сокращения длины места с 7,5 до 6,5 м (предполагается внести изменения в ГОСТ)	Владельцам джипов придется платить за два места. Затруднится парковка, поскольку у многих водителей низкая квалификация
Где можно организовать парковку	Стоянку на 10–50 автомобилей можно организовать не ближе 15 м от дома. Если парковка рассчитана больше чем на 50 машин, надо дополнительно согласовывать расстояние	Жители охотно поддерживают строительство парковок вообще, но протестуют против их строительства в собственном дворе
Куда идут доходы	Автомобилисты предполагают, что доходы от парковок идут в кипрские офшорные компании	Московское правительство декларирует, что все доходы от парковок идут на благоустройство центра города. Необходимо сделать систему прозрачнее
Отслеживание неправильно припаркованных машин		
Штрафы	Нет неотвратимости наказания. В настоящее время это скорее лотерея	Недостатки официальной системы наказания пытается восполнить неформальное движение «СтопХАМ»

[1] **Грунюшкин С.** Обрезание парковкам! Удлинение дорогам! // Аргументы недели. 2014. № 1. С. 18; **Мамона М.** Паркинг в кольце// Аргументы и факты. 2013. № 24. С. 47; **Шейкина Г.** АвтоХЛАМидиоз // Аргументы и факты. 2012. № 36. С. 43.

Таблица 2
Проблемные аспекты транспортной политики в Москве
(продолжение)

Проблема	Результаты	Комментарий
Эвакуация	Платная эвакуация неправильно припаркованных машин	Оспариваются юридические основания законности этих мер и существующая практика (когда эвакуируют не те машины, которые реально мешают, а те, которые проще увезти)
Брошенные автомобили	Занимают до 20% парковочного пространства	Признать бесхозным автомобиль имеет право только судья и только через год, после того как автохлам был поставлен на учет как потенциально брошенное и разукомплектованное АТС

Таким образом, вектор транспортной политики ориентирован в правильном направлении. Для получения более существенных результатов нужно больше времени. Форсирование событий недопустимо, поскольку в условиях снижения всех социальных гарантий в обществе недовольство некоторой части автомобилизированного сообщества транспортной политикой в Москве может стать катализатором более широких протестов.

Литература

1. **Грунюшкин С.** Обрезание парковкам! Удлинение дорогам! // Аргументы недели. 2014. № 1. С. 18.
2. **Киченджи В. Н., Хатояма К.** Москва: транспортные проблемы мегаполиса. М., ДПК пресс, 2010. С. 88–91.
3. **Любишь** кататься — плати // Аргументы и факты. 2005. № 36. С. 20.
4. **Мамона М.** Паркинг в кольце// Аргументы и факты. 2013. № 24. С. 47.
5. **Российский** бензин оказался одним из худших // Дни. Ру. URL: https://dni.ru/auto/2009/4/27/164926.html.
6. **Шейкина Г.** АвтоХЛАМидиоз // Аргументы и факты. 2012. № 36. С. 43.
7. **Litman T.** Transportation Cost and Benefit Analysis: Techniques, Estimates and Implications. Executive Summary. 2nd ed. [S.l.,] 2009 // Victoria Transport Policy Institute. URL: http://www.vtpi.org/tca/tca00.pdf.

УДК 336.647

А. А. Шепелева
соискатель
кафедра «Финансы и кредит»
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tonifinance@yandex.ru

Премия за размер как компонент справедливой оценки в контексте устойчивого развития компании[1]

Аннотация. Оценка стоимости компании представляется значимым фактором не только для потенциальных инвесторов, но и для собственников, менеджмента компании. Применение необходимых корректировок в виде премий за специфику деятельности и внутрифирменных особенностей, что зачастую упускается в российской практике, способствует получению достоверной информации для собственников в принятии решений об участии в капитале организации, менеджеров — для формирования операционных стратегий.

Ключевые слова: оценка доходности, премия за размер.

A. A. Shepeleva
Degree Seeking Applicant
Department of Finance and Credit
Lomonosov Moscow State University
Moscow, Russian Federation
E-mail: tonifinance@yandex.ru

Size premium as a component of a fair assessment in the context of sustainable development

Abstract. Valuation seems significant not only for potential investors, but also for the owners, the company's management. The necessity for adjustments in the form of premiums for company specific activities and factors is not usually applied in the Russian practice. It contributes to obtaining reliable information for the owners in making decisions about participation in the capital, managers — to form the operational strategies.

Keywords: return on equity, size premium.

В условиях нестабильности экономической среды для российских компаний все большую значимость приобретают корректность и адекватность оценки их стоимости. Искажение в оценке негативным образом сказывается на будущих стратегиях организации, как со стороны потенциальных инвесторов, так и собственников фирмы. Корректность, достоверность, адекватность результатов, методов и алгоритмов способствуют выравниванию внутрифирменных интересов, снижают асимметрию информации, что в конечном итоге определяет возможности устойчивого развития. Традиционные способы оценки стоимости компании требуют необходимых корректировок, связанных со спецификой деятельности, отраслевой принадлежностью, страновыми особенностями и внутрифирменными характеристиками. Полученные значения, результаты дополняются определенными корректировками за ликвидность, контрольный пакет в виде скидок или премий.

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 15-32-01297 «а2».

Зачастую из анализа стоимости компании упускается важная составляющая, которая характеризует размер организации. Еще Э. Ф. Фама и К. Р. Френч отмечали необходимость учета дополнительных факторов риска при оценке ожидаемой величины доходности собственного капитала компании[1].

Изначально в научной и практической литературе на основе анализа доходности компаний замечено, что акции небольших по размеру компаний являются более рискованными и в долгосрочной перспективе приносят большую доходность инвесторам, чем акции крупных фирм. Это подтверждает изучение котировок акций компаний, торговавшихся с 1935 по 1975 год на Нью-Йоркской бирже[2]. Таким образом, эффект размера может считаться системным и требует введения необходимых поправок при оценке стоимости компании. Данный эффект можно формализовать в финансовых моделях как оценку премии за размер, которая является не чем иным, как оценкой рисков, связанных с масштабом бизнеса компании. Размер компании и эффект размера существенным образом влияют на стоимость бизнеса компаний.

В силу отсутствия российских фундаментальных исследований в разработке методики анализа эффекта размера на основе модификации теоретического подхода и практического алгоритма, на практике используются рассчитанные премии за размер американских компаний. Для оценки ожидаемой доходности собственного капитала компании российские аналитики в качестве премии за размер используют премию за размер компании Ibbotson Associates, рассчитанную на огромной выборке американских публичных компаний и не учитывающую специфику деятельности российских организаций. Необходимо определить величину премии за размер именно для российских компаний, понять, какие критерии являются критериями размера для российского рынка.

Выделим и рассмотрим характеристики и факторы, влияющие на эффект размера.

- *Изменчивость эффекта размера компаний во времени и премия за размер.* Влияние эффекта размера нестабильно во времени, на практике для учета изменчивости величины премии за размер компаний аналитики американских компаний переоценивают премию из года в год для различных размерных групп.
- *Эффект размера и отраслевая концентрация компаний.* Различные эффекты деятельности компании проявляются в условиях отраслевой специфики деятельности: отраслевых темпов роста, прибыльности и иных отраслевых показателей деятельности компаний, которые постоянно варьируются в определенном временном промежутке. Отдельные исследования эффекта размера были посвящены изучению связи размера компаний, доходности акций компаний и их отраслевой специфики.
- *Связь размера компаний и транзакционных издержек.* Выявлено влияние эффекта размера и проявляемой асимметрии информации, охарактеризованной в форме издержек при проведении сделок. Завышение премии, полученной на основе дневных

[1] **Fama E. F., French K. R.** Dividend Yields and Expected Stock Returns // Journal of Financial Economics. 1988. Oct.
[2] **Banz R.** The Relationship Between Return and Market Value of Common Stocks // Journal of Financial Economics. Vol. 9. 1981. P. 3–18.

доходностей, обнаружено для малых компаний из-за наличия на финансовых рынках эффекта купли-продажи[1].

- *Связь размера компании и премии за риск.* Различия в объеме информации по акциям могут увеличивать эффект размера. Учитывая особенности российского рынка, необходимо выделить основные предпосылки разрабатываемого алгоритма оценки премии за размер российских компаний.

С учетом неразвитости российского рынка относительно зарубежных рынков рассматриваются публичные компании, для них предлагается алгоритм оценки премии за размер. Было бы интересно модифицировать данный алгоритм для непубличных компаний. Ведь настоящие небольшие компании, как правило, не являются публичными. Однако на данном этапе развития российского рынка это пока трудно осуществить.

Таким образом, размер компаний имеет значение и стоимость. Количественно стоимость размера компании выражается в премии за размер компании, учитываемой обычно в доходности на собственный капитал компании. Чем меньше компания, тем выше риски и тем больше доходность собственного капитала компании. Предлагаемый алгоритм позволяет оценить долю (премию за размер компании) в доходности собственного капитала российской компании, связанной именно с ее размером.

С одной стороны, российский рынок в принципе более рисковый по сравнению с устоявшимся и наиболее репрезентативным американским рынком, а с другой — финансово-экономический кризис более существенно затронул российскую экономику. Так, падение экономики в кризис в относительном выражении было больше, чем на американском рынке. Корректная оценка эффекта размера способствует адекватному представлению для инвесторов об особенностях деятельности, возможностях устойчивого роста.

[1] **Blume M., Stambaugh R.** Biases in Computed Returns // Journal of Financial Economics. 1983. Vol. 12. P. 387–404.

УДК 338

С. В. Соловьева
к.э.н., ведущий научный сотрудник
кафедра «Экономика природопользования»
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: solovyevasv@gmail.com

Цели устойчивого развития ООН в российском контексте[1]

Аннотация. На саммите ООН (сентябрь 2015 года) произошло значимое для всего человечества событие: вместо Целей развития тысячелетия (ЦРТ), срок действия которых истекает в 2015 году, на 2016–2030 годы были приняты Цели устойчивого развития (ЦУР). Устойчивое развитие и его цели должны рассматриваться с позиций сбалансированного развития трех компонент: социальной, экономической и экологической. В докладе сравниваются и исследуются сходства и различия ЦРТ и ЦУР, подводятся итоги Целей тысячелетия для мира и России. Анализируются основные цели в рамках ЦУР, проводится их дифференциация в зависимости от целевых компонент устойчивости. ЦУР предоставляют широкий простор для их адаптации и действий на национальном уровне. Для России с учетом ее приоритетов и обязательств в рамках ООН целесообразно иметь адаптированные к национальным приоритетам цели устойчивого развития до 2030 г.

Ключевые слова: цели устойчивого развития, цели развития тысячелетия, индикатор, компонент, устойчивое развитие.

S. W. Solovyeva
PhD in Economics, Lead Researcher
Department of Environmental Economics
Lomonosov Moscow State University
Moscow, Russian Federation
E-mail: solovyevasv@gmail.com

UN Sustainable Development Goals in the Russian context

Abstract. One of the main outcomes from the UN Summit 2015 is the adoption of global Sustainable Development Goals (SDGs) build on the achievements of the Millennium Development Goals (MDGs) to guide the path of sustainable development in the world after 2015. The article compares main common features and distinctions of SDGs and MDGs. It addresses priorities for the 2030 Agenda on Sustainable Development and priority SDG targets. The SDGs are intended to go beyond the MDGs and apply in general terms to all countries including developed countries, emerging economies and developing countries as well. SDGs provide a framework for every country to create focused and effective implementation strategies and plans within its own domestic context. The article demonstrates the importance for Russian Federation under its UN obligations to elaborate the 2030 SDGs adapted to national priorities.

Keywords: Sustainable Development Goals, Millennium Development Goals, indicator, aspect, sustainable development.

Одно из важных решений Конференции ООН «Рио+20» (2012) — необходимость разработки Целей устойчивого развития (ЦУР, Sustainable Development Goals), охватывающих приоритетные направления, и соответствующих

[1] Публикация подготовлена в рамках поддержанного РГНФ научного проекта №13-02-00112.

индикаторов для оценки процесса достижения данных целей. Правительства должны стимулировать процессы такой разработки для своих стран. Речь идет о системе целей и показателей, аналогичных Целям развития тысячелетия (ЦРТ, Millennium Development Goals), которые являлись главным документом ООН для мира в начале XXI века[1].

В ходе обсуждений предлагались следующие принципы формирования ЦУР:

- единый набор целей, настроенный на поколение вперед;
- универсальность применения;
- задание нормативов, стандартов;
- лаконичность и функциональность;
- общесистемные интегрированные подходы;
- согласованность с другими межправительственными процессами;
- надежная и регулярно обновляющаяся измеримость[2].

Согласно проекту перечня ЦУР, достигнут определенный баланс между социальными, экологическими и экономическими целями. С приоритетами экологической устойчивости связано (прямо или косвенно) по крайней мере 9 из 17 целей. Расширение эколого-экономических компонент ЦУР происходит с учетом новой экономической концепции «зеленой» экономики ООН, являющейся основой устойчивого развития. Поэтому в том или ином виде основные цели «зеленой» экономики будут включены в ЦУР.

Цели устойчивого развития должны полностью соответствовать принципам «Рио+20», международному праву, учитывать национальные особенности, возможности и приоритеты, включать приоритеты и цели, которые мировое сообщество выработало, в частности ЦРТ. ЦУР предназначены для всех стран, и развивающихся, и развитых, что отличает их от ЦРТ.

ЦРТ продемонстрировали, что международные цели, задачи и индикаторы могут стимулировать действия для соблюдения приоритетов развития, в частности для борьбы с нищетой. ЦРТ не содержат конкретных рекомендаций, сосредоточены на конечном результате, что дает странам свободу действий и возможность учитывать национальные особенности. Высокая степень агрегирования ЦРТ признана полезной. ЦРТ способствовали сбору данных, развитию статистической базы. Простота и понятность ЦРТ также способствовали успеху. Подчеркивается, что ЦРТ и ЦУР не являются конкурирующими концепциями, а, напротив, продолжают и усиливают работу, интегрируют экономические, социальные, экологические аспекты после 2015 года.

Рабочая группа открытого состава ООН в дополнение к 17 целям предложила 169 задач. По сравнению с целями задачи должны быть более конкретными и функциональными. Задачи должны соответствовать следующим принципам:

- применимость ко всем соответствующим заинтересованным сторонам;
- согласованность с существующими международными целями;
- универсальность и одновременно адаптируемость к конкретным условиям;
- ориентация на действия;
- понятность при определении нулевого уровня[3].

[1] **The** Future We Want, Our Common Vision. Outcome document of the UN Conference on Sustainable Development / United Nations. NY, 2012. 19 p.
[2] **Framing** Sustainable Development Goals, Targets, and Indicators. Sustainable Development Solutions Network. [S.l.,] 2014. 9 p.
[3] Там же.

В ходе обсуждения повестки дня в области устойчивого развития на период после 2015 года подчеркивалась необходимость учитывать конкретные условия в каждой стране, а это шаг вперед по сравнению с комплексом целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия. Поскольку ЦУР поставлены для всех стран, развивающихся и развитых, России целесообразно принять собственную систему целей устойчивого развития, структурировать ее, определить набор индикаторов для того, чтобы иметь инструментарий для оценки процессов экологизации. В настоящее время проанализированы ключевые индикаторы экологически устойчивого развития для России, которые целесообразно включить в ЦУР. В основном до 2014 года индикаторы имели положительную динамику: по сравнению с 1990 годом существенно снизились забор воды, загрязнение водных ресурсов и воздуха[1].

В связи с необходимостью страновой адаптации Целей устойчивого развития важен анализ целей и задач. Основной вопрос: насколько предложенные цели и задачи поддерживают принцип универсальности? Для этого каждая задача анализируется с позиций того, насколько она применима, осуществима и доступна для преобразования. Причем задачи целесообразно оценивать в основном с учетом внутренних перспектив, а не глобальных трендов.

Важнейшим вопросом является создание финансовой системы, обеспечивающей рост и развитие. Чтобы добиться устойчивого развития, необходимо координировать финансовую систему с учетом целей устойчивого развития. Доклад The Financial System We Need (Программа ООН по окружающей среде) представляет исследования путей преобразования финансовой системы так, чтобы она соответствовала потребностям устойчивого развития на национальном и международном уровне[2]. Интегрирование факторов устойчивого развития и принципов управления финансовыми системами, которыми руководствуются центральные банки, финансовые регуляторы, представляет собой так называемую тихую революцию. Предлагаются изменения в политике банковского сектора, фондового рынка, страхования, институционального инвестирования.

В рамках международных усилий по адаптации к глобальному изменению климата расширяется спектр экономических инструментов, связанных с выбросами. Например, в различных странах все большее применение находит налог на углерод (carbon taxes). Во многих странах сформировались биржи по торговле углеродными квотами — национальные организации или подразделения международных. Введение цены углерода становится все более приоритетным при рассмотрении национальных планов и бизнес-планов отдельных проектов, как частных, так и государственных. В частности, в проектах международных банков учет цены углерода является обязательным параметром будущих проектов[3].

[1] **Бобылев С. Н., Зубаревич Н. В., Соловьева С. В. и др.** Устойчивое развитие: методология и методики измерения. М.: Экономика, 2011.
[2] **Inquiry** Global Report: The Financial System We Need // UNEP Inquiry. 2015. Oct.
[3] **State** and Trends of Carbon Pricing 2014. Washington DC: The World Bank, 2014. 135 p.

УДК 332.14

Ю. Н. Шедько
к.э.н., доцент, докторант
кафедра «Макроэкономическое регулирование»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: rur@lenta.ru

Комплексный подход к устойчивому развитию региона

Аннотация. Исследуется комплексный подход к устойчивому развитию региона. Обоснована актуальность исследования феномена управления устойчивым развитием региона. Показана структура устойчивости развития. Отмечены наиболее важные механизмы управления устойчивым развитием региона. Охарактеризован ряд управленческих функций, связанных с устойчивым развитием.

Ключевые слова: комплексный подход, механизм управления, устойчивое развитие региона, фактор.

Yu. N. Shedko
PhD in Economics, Associate Professor, Postdoctoral Student
Department of Macroeconomic Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: rur@lenta.ru

Integrated approach to sustainable development of the region

Abstract. We study an integrated approach to sustainable development in the region. The urgency of the study of the phenomenon of the management of sustainable development of the region. It shows the structure of sustainability. It marked the most important mechanisms for the management of sustainable development of the region. Characterized by a number of management functions related to sustainable development.

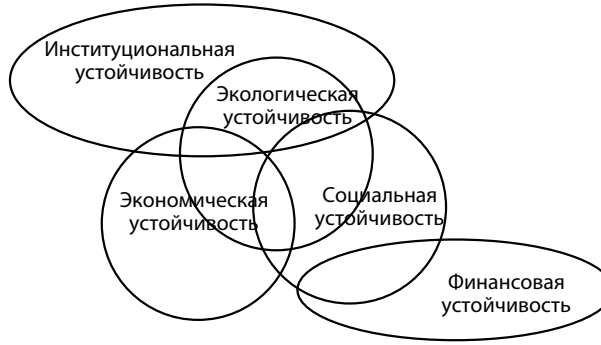
Keywords: sustainable development, integrated approach, governance mechanism, sustainable regional development, factor.

В условиях глобализации национальные экономики как открытые системы должны активно поддерживать свою конкурентоспособность. Курс на модернизацию требует рационализации экономического пространства, улучшения его структуры. В связи с этим возрастает роль мезоуровня управления при определении альтернативных стратегий и ключевых точек устойчивого развития, повышении обоснованности решений по поводу управления этим развитием. При не вполне развитой институциональной среде, недостаточной диверсифицированности экономики регионов России, не всегда социально ответственном экономическом поведении хозяйствующих субъектов активизация государственного управления на региональном уровне, ответственного за разработку и реализацию стратегии устойчивого развития, представляется крайне актуальной проблемой[1].

В настоящей работе устойчивое развитие региона как социо-эколого-экономической системы понимается как режим функционирования,

[1] **Смешко О. Г.** Региональная экономика: факторы развития: монография. СПб.: Изд-во Санкт-Петерб. ун-та управления и экономики, 2014. 266 с.

ориентированный на позитивную динамику параметров формирования, использования, развития и сбережения человеческого потенциала региона, обеспеченную сбалансированным и взаимно неразрушающим воспроизводством институционального, хозяйственно-экономического, природно-экологического и социального компонентов системы «регион» с учетом интересов существующего и будущих поколений[1]. Автор является сторонником комплексного подхода к устойчивому развитию региона, предусматривающего сочетание институциональной, социальной, экономической, экологической и финансовой устойчивости *(см. рисунок)*.



Комплексный подход к устойчивости развития

Управление устойчивым развитием региона — конкретный вид деятельности по управлению экономическими, социо-демографическими, технико-технологическими, экологическими и иными процессами в пределах региона, направленной на эффективное использование экономического потенциала в целях обеспечения устойчивого и сбалансированного развития региона и улучшения качества жизни населения. Управление осуществляется посредством совокупности механизмов управления устойчивым развитием региона, представляющей собой совокупность институций, норм и правил, обеспечивающих формирование заданных параметров социально-экономических явлений в конкретных условиях[2].

Отметим наиболее важные механизмы управления устойчивым развитием региона:

- организационно-экономический механизм;
- программно-целевой механизм;
- механизм социального партнерства;
- механизм инновационного развития;
- механизм внешнеэкономических и межрегиональных связей;
- кластерный механизм как средство повышения инновационной активности в регионе;
- механизм анализа и оценки устойчивого развития регионов;
- механизм экономико-экологического программирования.

[1] **Шедько Ю. Н.** Факторы и условия устойчивости развития региона: синергетика взаимодействия // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 4. С. 49–55.
[2] **Шедько Ю. Н.** Совокупность механизмов управления устойчивым развитием регионов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 8 (44). С. 92–97.

Приоритетное место среди механизмов управления устойчивым развитием региона занимают стратегическое планирование социально-экономического развития регионов, государственно-частное партнерство, развитие гражданского общества. Многоаспектность набора механизмов устойчивого развития экономики региона связано с многообразием взаимосвязанных управленческих функций, среди которых следует особо выделить регулирование и координацию.

Применительно к устойчивому развитию региона регулирование преследует следующие цели: упорядочивание социально-экономических процессов, поддержание определенного постоянства, необходимого уровня параметров функционирования региональной социо-эколого-экономической системы. Координация выражается в обеспечении единства действий различных акторов региона для оптимального достижения целей устойчивого развития, обеспечивает целостность, стабильность функционирования социо-эколого-экономической системы, причем элементы данной системы изменяются лишь частично[1].

Приоритеты устойчивого развития определяются исходя из особенностей конкретных территорий, их ресурсного потенциала, сложившихся условий экономической деятельности, специализации хозяйства, накопившихся проблем в производственном секторе и социальной сфере, которые препятствуют осуществлению важнейших экономических и социальных преобразований, не позволяют значительной части населения реализовывать права, гарантированные Конституцией Российской Федерации, остаются нерешенными на протяжении длительного периода, вызывают недовольство населения и ведут к политической нестабильности[2].

Анализ отечественного и зарубежного опыта показывает, что для повышения устойчивости регионального развития в современных условиях кроме институциональных предпосылок нужен эффективный экономический базис, который предстоит создать. На устойчивое развитие региона влияют экономические, социальные, инновационные, глобализационные, институциональные факторы[3]. По мнению автора, целесообразно выделить в отдельную группу природно-экологические факторы: естественные природно-климатические условия, состояние окружающей среды, уровень антропогенного воздействия и др. Природно-экологические факторы во многом определяют ведущий вид экономической деятельности в регионе, пространственное распределение ресурсов и уровень затрат, экологические ограничения развития экономики[4].

Таким образом, комплексный подход к устойчивому развитию региона характеризуется равновесием и комплементарностью подсистем региональной социо-эколого-экономической системы, органической взаимосвязью и взаимозависимостью процессов устойчивого развития и обеспечения экономической безопасности региона. Его достоинствами также являются возможности действенного правового и финансового обеспечения.

---

[1] **Анимица Е. Г., Глумов А. А., Дворядкина Е. Б. и др.** Срединный регион: теория, методология, анализ / Рук. авт. кол. Е. Г. Анимица; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. экон. ун-т. 2-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009. 508 с.

[2] **Плисецкий Е. Л., Еремеева Л. Н.** Приоритеты региональной политики России в контексте инновационного развития // Наука и практика / РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2014. № 1 (13). С. 20–24.

[3] **Чуб А. А.** Регионы России. Факторы устойчивости и институциональные предпосылки развития в условиях глобализации. М.: Риор, 2015. 232 с.

[4] **Шедько Ю. Н.** Факторы и условия устойчивости развития региона: синергетика взаимодействия // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 4. С. 49–55.

УДК 338.2

Ю. М. Грузина
к.э.н., доцент
кафедра «Проектный менеджмент»
заместитель декана
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Ymgruzina@fa.ru

Влияние инновационной инфраструктуры вузов на устойчивое развитие регионов Российской Федерации

Аннотация. В статье рассматривается влияние инновационной инфраструктуры вузов на устойчивое развитие регионов Российской Федерации. Опыт развитых стран подтверждает, что в условиях глобальной конкуренции на мировом рынке гарантированно выигрывает тот, кто имеет развитую инфраструктуру создания и реализации инноваций. Для устойчивого развития регионов Российской Федерации инновационная инфраструктура должна обладать набором таких свойств, которые способствуют реализации технологий по созданию и распространению инноваций в масштабах регионов и страны в целом. Доказано, что активное участие в инновационном процессе вузовского сообщества и создание бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ, малых инновационных предприятий в целях практического применения результатов интеллектуальной деятельности и реализации инновационных проектов способствуют эффективному функционированию инновационной экономики страны.

Ключевые слова: вуз, инновационная инфраструктура, устойчивое развитие региона, элемент.

Yu. M. Gruzina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Project Management
Deputy Dean
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Ymgruzina@fa.ru

Influence of innovative infrastructure of higher education institutions on sustainable development of regions of the Russian Federation

Abstract. Influence of innovative infrastructure of higher education institutions on sustainable development of regions of the Russian Federation is considered. Experience of developed countries confirms that the one who has the developed infrastructure of creation and implementation of innovations with guarantee wins in the conditions of the global competition in the world market. For sustainable development of regions of the Russian Federation, innovative infrastructure shall have a set of such properties which promote implementation of technologies for creation and distribution of innovations in scales of regions and the countries in general. It is proved that active participation of high school community in innovative process and creation of economic societies of the small innovative enterprises by budgetary scientific and educational institutions for the purpose of practical application of results of intellectual activities and implementation of innovative projects promote effective functioning of innovative national economy.

Keywords: higher education institution, innovative infrastructure, sustainable development of region, element.

Многие субъекты Российской Федерации рассматривают развитие инновационной деятельности на своей территории как источник стабильности, основу для вывода новой конкурентоспособной продукции на внутренний и международный рынок. Средоточием развития инновационной деятельности в регионах становятся вузы, которым для эффективной подготовки конкурентоспособных специалистов новой формации, поиска дополнительных финансовых средств для своего функционирования приходится искать новые пути развития, в том числе заниматься деятельностью в области инноваций[1].

Согласно результатам проведенных исследований в рамках научно-исследовательской работы, выполненной по заказу Министерства образования и науки Российской Федерации[2], были разработаны показатели эффективности инновационной деятельности, характеризующие научно-технический потенциал, уровень внедрения результатов инновационной деятельности 42 вузов в развитие регионов Российской Федерации:

- сформированная инновационная инфраструктура;
- общий объем научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ;
- общий объем средств, полученных от управления объектами интеллектуальной собственности, в общих доходах образовательной организации: каждый вуз имеет поддерживаемые патенты, разрешения, ноу-хау и пр. и ежегодно тратит определенные средства на их содержание;
- удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации;
- рейтинг вузов;
- рейтинг инновационных регионов Российской Федерации[3].

Развитие нормативной законодательной базы подтверждает намерение государства принимать активное участие и обеспечивать содействие в создании и развитии инновационной инфраструктуры в высшей школе при незначительном финансировании этого процесса из бюджета государства. Так, в 2010 году объем государственной помощи составил 3,0 млрд руб., в 2011 году — 2,0 млрд руб., в 2012 году — 3,0 млрд руб., в 2013 году — 3,6 млрд руб., а в 2014 году — 3,9 млрд руб.[4]

Совокупные расходы государства на научные исследования и разработки гражданского назначения в 2013 году составили 342,07 млрд руб. (0,51% ВВП), в 2014 году — 370,35 млрд руб. (0,52% ВВП), в 2015 году — 384,78 млрд руб. (0,51% ВВП), в 2016 году запланировано 316,87 млрд руб., в 2017 году

[1] **Пухова М. М., Грузина Ю. М., Харчилава Х. П.** Влияние инновационной инфраструктуры вузов на развитие промышленности регионов России // Муниципальная академия. 2016. № 3. С. 26–34.

[2] НИР по теме «Проведение исследований и анализ стратегических программ развития экономики и промышленности регионов, в целях разработки комплекса мер для включения результатов инновационной, научно-технологической деятельности вузов в экономическую деятельность субъектов Российской Федерации (реализация антикризисного плана Правительства Российской Федерации)».

[3] **Ryakhovskaya A. N., Gruzina Y. M., Arsenova E. V. et al.** Development of Methodology for Performance Assessment and the Effectiveness of Innovation Activity // Mediterranean Journal of social Science. 2015. Vol. 6, N 5. Oct. P. 189–196.

[4] **Постановление** Правительства РФ от 09.04.2010 № 219 (ред. от 03.06.2011) «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99357/.

— 302,04 млрд руб.[1] В перспективе данная статья расходов госбюджета подлежит сокращению, что обусловлено рядом экономических и политических причин и, безусловно, скажется на инновационной деятельности государства.

На фундаментальные исследования в 2013 году было выделено 101,32 млрд руб., в 2014 году — 103,63 млрд руб., в 2015 году было запланировано 123,24 млрд руб. Бюджетное финансирование прикладных исследований в области образования в 2013 году составило 12,25 млрд руб., в 2014 году — 25,13 млрд руб. и в 2015 году — 14,62 млрд руб. Четко определены условия выделения государственных средств на поддержку инфраструктурных элементов вузов, государственную поддержку могут получать только те вузы, проекты развития инновационной инфраструктуры которых прошли конкурсный отбор[2].

С 2014 по 2016 год большинство показателей запланированных расходов федерального бюджета на реализацию особо значимых мероприятий в сфере образования *(см. таблицу)*[3] не изменяются, за исключением незначительно увеличенных затрат на повышение конкурентоспособности ведущих университетов.

Расходы федерального бюджета на реализацию особо значимых мероприятий в сфере образования, млрд руб.

Мероприятие	2014	2015	2016
Повышение конкурентоспособности ведущих университетов	10,5	12,0	12,5
Программы развития федеральных университетов	6,9	6,9	6,9
Мероприятия по интеграции в экономику российских выпускников ведущих университетов мира «Глобальное образование»	1,5	1,5	1,5
Материальное обеспечение детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в федеральных государственных образовательных учреждениях	5,8	5,8	5,8
Субсидии на поддержку образовательного кредитования	0,6	0,6	0,6
Субсидии на предоставление грантов Правительства Российской Федерации, выделяемых для государственной поддержки научных исследований, проводимых под руководством ведущих ученых в российских образовательных учреждениях высшего профессионального образования	3,0	2,4	2,4

В «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.»[4] выход на самоокупаемость отмечен как фундаментальная проблема развития инновационной инфраструктуры всех последних лет. Данная проблема остается нерешенной и в настоящее время. С 2007 по 2014 год на развитие инновационной инфраструктуры было потрачено 684,4 млрд руб. из федерального и региональных бюджетов, в том числе в рамках программ по поддержке малого и среднего предпринимательства было выделено 92,1 млрд руб., капитализации институтов развития — 281,1 млрд руб., формирования инновационной инфраструктуры в субъектах Российской Федерации — 67,7 млрд руб., государственных гарантий и гарантийных фондов —

[1] **Министерство** образования и науки Российской Федерации. URL: минобрнауки.рф.
[2] Там же.
[3] Там же.
[4] **Распоряжение** Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // Российская газета. 2012. 3 янв. URL: https://rg.ru/2012/01/03/innov-razvitie-site-dok.html.

243,5 млрд руб.[1] Была выявлена основная, на наш взгляд, проблема: значительные государственные расходы не были поддержаны запланированными объемами внебюджетного финансирования, а рост затрат не сопровождался соответствующим ростом доходов от деятельности объектов инновационной инфраструктуры вузов и увеличением их вклада в устойчивое развитие субъектов Федерации. Таким образом, проблема выхода инновационной инфраструктуры вузов на самоокупаемость не была решена.

В настоящее время значимость вуза определяется уровнем развития научных и инновационных структур, способностью к коммерциализации научно-технических идей и разработок, степенью влияния образовательного учреждения на инновационную экономику региона и страны в целом. Инновационная деятельность вуза основана на постоянном взаимодействии образования и науки с использованием полученных результатов в социально-экономическом развитии экономики региона и страны в целом. Вузовская научная и инновационная деятельность традиционно является источником создания новых разработок, однако они становятся инновациями лишь в условиях их рыночной коммерциализации, успех которой зависит от эффективного управления процессами взаимодействия науки и рынка.

Инновационная деятельность вузов способствует возможности реализации «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.» и других программ Правительства. Проблема формирования эффективного управления инновационной деятельностью вуза на уровне региональных инновационных систем приобретает особое значение для всей России и требует особых подходов к ее осуществлению, учитывающих специфику вузов и регионов, а также их взаимодействие в процессах внедрения инноваций. Это обстоятельство требует анализа специфических условий и путей построения инновационной деятельности в вузах различных регионов страны с учетом передового зарубежного и отечественного опыта и разработки научно-методических подходов к ее решению.

Как предусматривается, одним из главных направлений развития и активизации инновационной деятельности в вузе является создание инновационной инфраструктуры вуза. По мнению Г. П. Белякова, инновационная инфраструктура, как правило, включает в себя:

- непосредственно процесс образования;
- производственные ресурсы вуза, задействованные в научной деятельности;
- реализацию инновационных процессов — главный компонент инновационной деятельности;
- управление структурными элементами вуза в рамках функционирования инновационной инфраструктуры[2].

Эффективное системное и индивидуальное функционирование структурно-функциональных элементов инновационной инфраструктуры вуза открывают возможность получить следующие выгоды:

- более успешную и выгодную реализацию инновационного продукта (коммерциализация и трансферт);
- привлечение частных инвестиций;

[1] **Шадрин А. Е., Кузнецов Е. Б., Княгинин В. Н.** Резюме отчета о деятельности проектного офиса ОАО «РВК» и Минэкономразвития России по развитию объектов инновационной инфраструктуры за период 08.2014 – 06.2015. [Б.м., б.г.] 25 с.

[2] **Беляков С. А.** Управление образованием и инновации // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 2 (54). С. 68–85.

- получение государственной поддержки;
- активизацию научно-исследовательских и инновационных разработок;
- подготовку высококвалифицированных кадров;
- освоение результатов научно-технической и инновационной деятельности реальным сектором экономики и др.

Одной из проблем, тормозящих развитие сектора высшего образования, является недостаточность государственных финансовых ассигнований на ведение научной и исследовательской деятельности. Как следствие, вузы ищут возможности компенсировать недостаток финансовых поступлений, например путем увеличения доли платного образования, что, в свою очередь, приводит к снижению количества бюджетных мест и сокращению доступа к высшему образованию. В современных условиях высшей школе необходимо обеспечить баланс между возможностью пополнять свой бюджет и выполнением своих функций.

Международный опыт свидетельствует о том, что в развитых странах развитие вузов связано с переходом к смешанному финансированию: значительная доля заказов на научные разработки остается за государством. В XX веке в ряде стран (США, Японии и др.) государственные ассигнования в сферу высшего образования возросли до 8 раз, а значит, образование стало одной из самых дорогих социальных услуг, финансируемых государством[1].

Многие западные страны давно пришли к выводу о необходимости коммерциализации деятельности вузов. По нашему мнению, разработанные современными западными учеными модели развития сектора высшего образования в полной мере отвечают требованиям сегодняшнего дня. Х. Хофманн приводит основные современные модели, определяющие источники финансовых средств для высшей школы:

- реальный сектор экономики — высшая школа;
- образовательная корпорация — высшая школа;
- центр культуры — высшая школа[2].

Для того чтобы процесс внедрения новых организационных моделей в систему высшего образования происходил плавно и относительно безболезненно, необходимо обеспечить эффективное использование имеющихся ресурсов и способствовать привлечению дополнительных средств, повысить качество образования, а также создать условия для эффективного функционирования инновационной инфраструктуры вуза[3]. Следовательно, важнейшей задачей инновационной экономики регионов является эффективное функционирование всего инновационного цикла: от получения заказов на новые разработки до продвижения полученных результатов интеллектуальной деятельности на рынок[4]. В инновационной сфере основные усилия следует сконцентрировать на формировании механизмов капитализации

[1] **Шадрин А. Е., Кузнецов Е. Б., Княгинин В. Н.** Резюме отчета о деятельности проектного офиса ОАО «РВК» и Минэкономразвития России по развитию объектов инновационной инфраструктуры за период 08.2014 – 06.2015. [Б.м., б.г.] 25 с.

[2] **Хофманн Х. Г.** Новые формы финансирования, гарантирующие равное образование для всех, и развитие платного образования // Университетское управление: практика и анализ. 2000. № 3. С. 35–42.

[3] **Распоряжение** Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // Российская газета. 2012. 3 янв. URL: https://rg.ru/2012/01/03/innov-razvitie-site-dok.html.

[4] **Грузина Ю. М.** Проблемы экономического роста регионов России на современном этапе // Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе: Матер. VI Ежегодной Всерос. науч.-практ. конф. (заочной): В 2 ч. Отв. ред. А. А. Бурмистрова; Тамбовский гос. ун-т им. Г. Р. Державина. Тамбов, 2013. С. 206–210.

интеллектуального потенциала и создании современных экономико-производственных институтов и элементов инфраструктуры развития инновационных проектов.

Исследование показало, что в бизнес-центре, бизнес-инкубаторе, технопарке, инновационно-технологическом центре, центре коллективного пользования, технополисе, инновационном центре, особой экономической зоне в связке «государство — бизнес — наука» процесс взаимодействия основных участников инновационных процессов происходит неоднозначно и нелинейно, отмечена быстрая смена лидеров в сложном переплетении интересов, целей и реальных перспектив[1].

Будучи ключевыми элементами развития и поддержки малого предпринимательства, элементы инновационной инфраструктуры вузов являются инструментом инновационной и социально-экономической политики. Соответственно, дальнейшее развитие процессов, происходящих в инновационной инфраструктуре вузов, способствует развитию и укреплению национальной инновационной системы, что необходимо для развития инновационной экономики.

По результатам исследования были выработаны следующие предложения по развитию инновационной инфраструктуры вузов для максимально эффективного участия в устойчивом развитии регионов.

- Повысить уровень доходов вузов, полученных от управления объектами интеллектуальной собственности. Каждому вузу рекомендуется создать центр коммерциализации, трансфера технологий, который способствовал бы реализации патентов (объектов интеллектуальной собственности) хозяйствующим субъектам Российской Федерации.
- Привлечь к формированию показателей научно-технического потенциала вуза объекты инновационной инфраструктуры. В настоящее время показатели научно-технического потенциала вуза зависят в большей степени от показателей эффективности развития самого вуза, инновационной активности регионов, где расположены образовательные учреждения, от объемов преимущественно государственного и хоздоговорного финансирования.
- Повысить доходную базу вуза от деятельности объектов инновационной инфраструктуры в части НИОКР. Объекты инновационной инфраструктуры вузов должны активно участвовать в НИОКР, создавая объекты интеллектуальной собственности, привлекая ведущих отечественных и зарубежных ученых, молодых исследователей и пр. При этом формируются дополнительные рабочие места, создаются условия для более гибкой и эффективной интеграции вузов и предприятий регионов.
- Повысить инновационную активность вузов в части НИОКР (сформировать эффективную инновационную инфраструктуру в области создания инноваций, способную интегрироваться в промышленность регионов). Повышение уровня инновационной активности положительно отражается на качественных показателях деятельности образовательной организации. Как и было отмечено ранее, созданные объекты интеллектуальной собственности

[1] **Грузина Ю. М.** Инновационная инфраструктура вузов России: Анализ и перспективы развития // Инновации и инвестиции. 2015. № 11. С. 8–10.

формируют дополнительную доходную базу для вузов и объекты внедрения для предприятий регионов.

- Создать механизмы интеграции региональных предприятий и вузов в области внедрения результатов инновационной деятельности вузов в производство. Отмечена большая роль уровня инновационного развития регионов в формировании инновационной инфраструктуры вузов, которая позволяет внедрять данные разработки в промышленность.
- Сформировать эффективные механизмы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности (патенты, базы данных, программные продукты и пр.). Важную роль должны играть объекты инновационной инфраструктуры вузов, создавая именно те объекты интеллектуальной собственности, которые пользуются спросом у региональных предприятий.
- Создать новые формы взаимодействия вузов и предприятий регионов для достижения синергетического эффекта в области инновационного развития[1].

[1] **Беляков С. А.** Управление образованием и инновации // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 2 (54). С. 68–85.

УДК 332.1

А. И. Кривичев
к.э.н., научный сотрудник
кафедра экономики природопользования
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: krivichev@live.ru

Е. Г. Смирнов
к.э.н., доцент
кафедра управления недвижимостью и развитием территорий
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет геодезии и картографии»
Москва, Российская Федерация
E-mail: evgenij.smirnov.47@inbox.ru

Управление переходом к устойчивому развитию в Российской Арктике

Аннотация. Рассматривается комплексный механизм управления переходом к устойчивому развитию в четырехмерной системе координат: экономический вектор, социальный вектор, экологический вектор и управленческий вектор. Особое внимание уделяется индикативному планированию, на основе показателей и прогнозных оценок состояния социо-эколого-экономического развития арктических территорий России в современном периоде, а также научно-техническому прогрессу.

Ключевые слова: Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ), комплексный механизм, переход к устойчивому развитию, Северный морской путь (СМП), социальный вектор развития, экологический вектор развития, экономический вектор развития, управление территориями, управленческий вектор развития.

Krivichev A. I.
PhD in Economics, Researcher
Department of Environmental Economics
Lomonosov Moscow State University
Moscow, Russian Federation
E-mail: krivichev@live.ru

Smirnov E. G.
PhD in Economics, Associate Professor
Department Property Administration and Development of Territories
Moscow State University of Geodesy and Cartography
Moscow, Russian Federation
E-mail: evgenij.smirnov.47@inbox.ru

Managing the transition to sustainable development in Russian Arctic

Abstract. It discusses complex mechanism to manage the transition to sustainable development in four-dimensional coordinate system: the economic vector, vector of social, environmental and management vector. Particular attention is paid to the indicative planning on the basis of indicators and predictive assessments of the socio-ecological and economic development of the Arctic areas of Russia in the modern period, as well as scientific and technical progress

Keywords: Arctic zone of the Russian Federation, comprehensive mechanism, transition to sustainable development, Northern Sea Route, vector of social development, environmental vector of development, economic development vector, territory management, management development vector.

Управление переходом к устойчивому развитию в Российской Арктике осуществляется на глобальном, федеральном, региональном, муниципальном и других уровнях. Параметры управления зависят от географических, политических, военных, экологических, экономических, демографических факторов воздействия.

Для того чтобы управлять переходом к устойчивому развитию, необходимо определить статус и границы территории Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ). Статус территории АЗРФ складывается с учетом особенностей статуса субъектов Российской Федерации. АЗРФ расположена в Северо-Западном, Уральском, Сибирском и Дальневосточном федеральных округах. Протяженность в широтном направлении и примыкание к побережью Северного Ледовитого океана определяют границы этого специфического региона с суровыми климатическими условиями. Указом Президента России «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации» определена сухопутная часть АЗРФ: Беломорский, Кемский и Лоухский муниципальные районы Карелии, городские округа Архангельской области (Архангельск, Северодвинск, Новодвинск и Белушья Губа), Приморский, Онежский и Мезенский муниципальные районы, Мурманская область (пять муниципальных районов и двенадцать городских округов), Республика Коми (городской округ Воркута), Ненецкий автономный округ (один городской округ и один муниципальный район), Республика Якутия (пять муниципальных районов (улусов)), Красноярский край (Таймырский (Долгано-Ненецкий) особый муниципальный район, городской округ Норильск и Туруханский район), Чукотский автономный округ (городские округа Анадырь, Певек и Провидения и четыре муниципальных района), Ямало-Ненецкий автономный округ (шесть городских округов и семь муниципальных районов). Кроме того, к АЗРФ относятся архипелаг Земля Франца-Иосифа (острова Виктории, Колгуев, Вайгач), а также мелкие острова Баренцева и Белого морей, мелкие острова и архипелаги Карского моря, архипелаг Северная Земля и мелкие острова моря Лаптевых, архипелаг Новосибирские острова и небольшие острова Восточно-Сибирского моря, остров Врангеля и мелкие острова Чукотского моря, прибрежные острова в Беринговом море, у берегов Чукотского автономного округа.

Что касается границ территории, то западная граница АЗРФ проходит по государственной границе с Норвегией и Финляндией в Мурманской области и в Лоухском районе Карелии, разграничительные линии — между Лоухским и Калевальским национальным районом, Кемским, Калевальским и Муезерским районами, Беломорским, Муезерским и Сегежским районами.

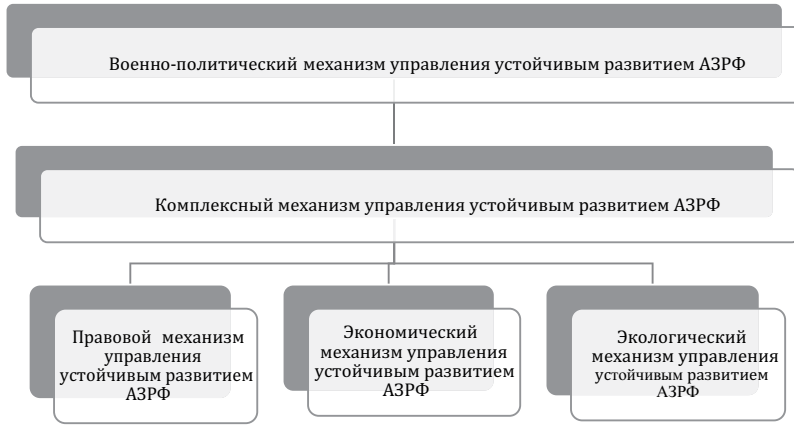
Южная граница АЗРФ проходит по южной границе Онежского района, южной границе Приморского и Мезенского районов Архангельской области, южной границе Ненецкого автономного округа (до реки Большая Роговая). Далее она проходит по южной границе городского округа Воркута, хребту Северного Урала до южной границы Шурышкарского района. Далее граница проходит по южной границе Ямало-Ненецкого автономного округа, южной и восточной границе Туруханского района и южной границе Таймырского (Долгано-Ненецкого) особого муниципального района Красноярского края, южной границе Анабарского национального, Булунского, Усть-Янского,

Аллаиховского и Нижнеколымского улусов в Якутии, а также южной границе Чукотского автономного округа до 172° 30' в. д. у берегов Берингового моря.

Восточная граница Арктической зоны АЗРФ проходит в 12 милях от берегов Чукотского автономного округа по Беринговому морю и по Берингову проливу (между островами Ратманова и Крузенштерна (США)), смыкаясь с северной границей Арктической зоны РФ, которая проходит в 12 милях от береговой линии морей Ледовитого океана, включая острова в составе АЗРФ.

Для управления переходом к устойчивому развитию АЗРФ требуется консолидация необходимых ресурсов и усилий различных органов государственной власти: федеральных органов, субъектов Федерации, территории которых полностью или частично входят в состав АЗРФ, органов местного самоуправления и организаций.

Необходимо создать все основные механизмы, способы и средства достижения стратегических целей и приоритетов для перехода к устойчивому развитию АЗРФ, которые были определены в «Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года». К основным механизмам может быть отнесен комплексный механизм управления устойчивым развитием АЗРФ *(см. рисунок)*. Этот механизм является основой для четырехмерной модели, состоящей из экономического, социального, экологического и управленческого векторов развития, причем последний вектор определяет правильность выбора принимаемых решений и может существенно влиять на качество всей модели в целом.



Комплексный механизм управления устойчивым развитием АЗРФ

Экономический механизм управления переходом к устойчивому развитию предполагает создание такого набора индикаторов устойчивого развития на различных уровнях управления, который позволит иметь:

- перечень агрегированных индикаторов устойчивого социо-эколого-экономического, эколого-экономического и экологического развития АЗРФ (федеральный уровень);
- перечень индикаторов устойчивого социо-эколого-экономического развития АЗРФ с учетом кластеризации по уровню социального, экологического и экономического развития (региональный и муниципальный уровни);

• перечень индикаторов устойчивого социо-эколого-экономического развития АЗРФ с учетом региональной и отраслевой специфики (корпоративный уровень).

Особое внимание необходимо уделить индикативному планированию на основе показателей и прогнозных оценок состояния социо-эколого-экономического развития арктических территорий России в современном периоде. Как показывает опыт развитых стран, организация индикативного планирования подразумевает создание специальных структур, ответственных за развитие арктических территорий. Например, в Канаде решением проблем арктических территорий (с населением в 20 раз меньше, чем в АЗРФ) занимается Министерство по делам индейцев и развитию Севера. Норвегия осуществляет трехуровневую поддержку арктических территорий: государственные дотации, освобождение от налогов на уровне субъектов, прямая поддержка отдельных групп населения (для сравнения: в России задействован только механизм дотирования).

Прежде чем перейти к правовому механизму управления переходом к устойчивому развитию АЗРФ необходимо дать справку о правовом аспекте ее существования в 1994–2015 годах. В России до сих пор не приняты важнейшие законы: «Об Арктической зоне РФ» и «Об особых режимах природопользования и охраны окружающей среды в Арктической зоне РФ», хотя законопроект об Арктической зоне Российской Федерации был внесен в Государственную Думу в 1999 году.

В 2000 году Правительством РФ было принято Постановление «О концепции государственной поддержки экономического и социального развития районов Севера». Концепция базировалась на Федеральном законе «Об основах государственного регулирования социально-экономического развития Севера Российской Федерации» (закон упразднен в 2004 году, а концепция до сих пор не редактировалась).

В отечественной системе прогнозирования и планирования есть органы индикативного планирования: Министерство экономического развития, Министерство финансов, Центральный банк, Государственный комитет по статистике. Одной из возможных форм управления переходом к устойчивому развитию АЗРФ является создание Федерального агентства по развитию арктических территорий РФ при Министерстве экономического развития, а в самих субъектах России, составляющих АЗРФ, — специализированных плановых органов при этом агентстве. В соответствии с Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления» (№ 131 от 6.10.2003 г., в ред. от 05.10.2015 г.) муниципальные реформы, проведенные в 1994–2015 годах, на местном уровне касались только статусов и границ муниципальных образований, формирования основ современного административно-территориального деления субъектов АЗРФ, упразднения сельских населенных пунктов или поселков городского типа, объединения сельских муниципальных образований или улусов, а также преобразования муниципальных районов в городские округа.

Для того чтобы говорить об экологическом механизме управления переходом к устойчивому развитию, нужно знать современную экологическую обстановку. В большей части региона она остается малоблагоприятной, особенно в районе Норильска, в Мурманской области и Ямало-Ненецком округе, а также на территории городских округов Архангельска, Новодвинска и Северодвинска. Реки и озера загрязнены из-за активной деятельности местных промышленных предприятий, у которых по большей части

очистные сооружения либо отсутствуют, либо сильно изношены. Поэтому питьевая вода в большинстве арктических субъектов остается невысокого качества. Более того, реки, протекающие через районы промышленного и горнодобывающего производства, как правило, либо относительно грязные, либо грязные (реки Печенга и Кола, устья рек, впадающих в Кольский залив, река Онега, устье Северной Двины, реки Обь, Пура, Енисей, Анабар, Яна, Индигирка, Колыма, Анадырь). Загрязнены промышленными отходами и деградируют озера Имандра, Ловозеро, Умбозеро. Компонентами нефти и нефтепродуктов загрязнено большинство крупных рек Ямало-Ненецкого автономного округа и некоторые реки в районе нефтедобычи в Ненецком автономном округе. Нефтепродуктами загрязнены почвы, в воздух выбрасываются десятки тысяч тонн двуокиси серы, окислов азота и кислорода. Только в 2010–2014 годах в Ямало-Ненецком автономном округе произошло свыше 4000 аварий на нефтепроводах[1].

Для управления экологическим механизмом при переходе к устойчивому развитию на арктической территории России необходим динамичный подход, позволяющий сбалансировать проблемы трех составляющих четырехмерной модели устойчивого развития АЗРФ. В первую очередь необходимо найти оптимальный вектор управления состоянием устойчивости, ключом к которому является научно-технический прогресс.

Очевидна потребность в прорывных отечественных технологиях, например в технологиях особо хладостойких материалов, техники, удовлетворяющей суровым условиям арктического климата. Чрезвычайно актуальна разработка российских технологий, связанных с решением экологических проблем при морской добыче и транспортировке углеводородов на континентальном шельфе Баренцева, Карского, Печорского и Охотского морей. Кроме реальных экономических выгод от добычи углеводородов, в процессе развития отечественных технологий должен быть получен эффект для решения экологических и социальных проблем, что крайне важно в рамках отношений, сложившихся между Россией, США и Европой. На развитие отечественных технологий в первую очередь должны обратить внимание управленцы различных уровней. Становлению передовых российских арктических технологий может способствовать готовность инвестировать в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР).

Можно использовать зарубежный опыт. Например, в начале 1980-х годов фирма Statoil инвестировала 100 млн долл. в разработку мультифазной технологии, которая обеспечила прорыв в освоении газового месторождения Troll, была востребована на месторождении Snohvit. В 1985 году Норвегия стала спонсором пятилетней программы НИОКР с целью повысить коэффициент извлекаемости нефти (КИН) и благодаря этому стала мировым лидером по КИН (до 70% оценочных ресурсов)[2]. Инвестиции в научно-технический прогресс позволят арктическим территориям развиваться более устойчиво: помогут повысить качество питьевой воды для местного населения, улучшить экологическую ситуацию в целом.

Динамичное развитие транспортно-коммуникационной инфраструктуры Арктики является важнейшим условием эффективной экономической и социальной деятельности. Внутренняя связность очень низкая из-за редкой

[1] **Государственный** доклад о состоянии окружающей среды и охране природы в Российской Федерации в 2014 г. М., 2015.

[2] **Кривичев А. И.** Оценка возможностей и ограничений добычи и транспортировки углеводородов на арктическом шельфе России в условиях санкций США и Европы // Научный институт глобальной и региональной экономики. 2015. № 5 (12). С. 98.

сети городов и слаборазвитой сети наземных дорог. Для многих арктических районов морской транспорт является единственным средством обеспечения массовых перевозок грузов.

Арктическая транспортная система включает Северный морской путь как исторически сложившуюся единую национальную транспортную коммуникацию, комплекс транспортных средств морского и речного флота, авиации, трубопроводного, железнодорожного и автомобильного транспорта, береговой инфраструктуры (порты, средства навигационно-гидрографического и гидрометеорологического обеспечения, связи), обеспечивающих транспортную деятельность вместе с системой ориентированных транспортных путей. Северный морской путь является важнейшей коммуникационной инфраструктурой АЗРФ, связывает северные районы Европейской России, Сибири и Дальнего Востока России, обеспечивает экономическую интеграцию арктических территорий с остальными районами страны.

Таким образом, чтобы обеспечить переход к устойчивому развитию АЗРФ с максимальной выгодой для государства и арктических территорий необходимо создать систему согласованных и взаимосвязанных экономических, социальных, экологических, научно-технических, организационных и правовых решений, которые позволят динамично управлять арктическим пространством России.

Литература

1. **Государственный** доклад о состоянии окружающей среды и охране природы в Российской Федерации в 2014 г. М., 2015.

2. **Кривичев А. И.** Оценка возможностей и ограничений добычи и транспортировки углеводородов на арктическом шельфе России в условиях санкций США и Европы // Научный институт глобальной и региональной экономики. 2015. № 5 (12). С. 98.

3. **Указ** Президента РФ от 02.05.2014 № 296 «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации». // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru /document/cons_doc_LAW_162553/

УДК 338.2

А. П. Буевич
к.э.н., доцент
кафедра «Экономическая теория»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: buanpet@mail.ru

Интеллектуальный капитал как фактор устойчивого развития компании

Аннотация. В условиях формирования информационного общества и глобализации проблемы становления инновационной экономики отличаются особой актуальностью. Особое значение в рамках инновационной экономики отводится интеллектуальному капиталу. Интеллектуальный капитал становится ключевым фактором, индикатором и результатом развития предприятия. Интеллектуальные ресурсы — ресурсы развития компании, а зрелость процессов управления ими определяет темпы развития предприятия, стремящегося выиграть в конкурентной борьбе.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность предприятия, интеллектуальный капитал, человеческие ресурсы, человеческий капитал.

A. P. Buevich
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economic Theory
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: buanpet@mail.ru

Intellectual capital as a factor of sustainable development of the company

Abstract. The problems of formation of innovative economy are relevant in the conditions of the information society formation and globalization. Particular importance in the framework of the innovative economy is given to intellectual capital. Intellectual capital is becoming a key factor, indicator, and the result of the enterprise development. Intellectual resources are resources of company development, and maturity of management processes determines the pace of the enterprises development seeking to win the competition.

Keywords: innovations, innovative activity of the enterprise, intellectual capital, human resources, human capital.

В условиях ускорения инновационного цикла важнейшим фактором конкурентоспособности наукоемких предприятий становится их интеллектуальный капитал, воплощенный в знаниях, опыте и результатах интеллектуального труда высококвалифицированного персонала.

В рамках социума информационного типа базисом экономического развития, в первую очередь, выступает «умственный запас», или «запас знаний», поэтому проблема воздействия интеллектуального капитала на результаты деятельности субъектов экономики является приоритетной в российской и мировой экономике[1].

[1] **Пучков Н. Н.** Интеллектуальный капитал на современном российском предприятии. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 17. С. 22–24. С. 22.

В современных условиях развития уровень экономического потенциала отдельно взятых экономик мира формируется посредством их способности к воссозданию интеллектуального капитала, содержащего ключевые элементы: информацию и знания. По мнению О. М. Сусловой, «развитие теории человеческого капитала не стоит сводить элементарно к определению все большего усиления роли индивидуума в экономическом и социальном развитии, а оно, по своей сути, подразумевает формирование новейшего понимания о человеческом капитале, отвечающего новым экономическим реалиям инновационного производства»[1]. В понимании А. Н. Козырева, интеллектуальный капитал есть, в первую очередь, люди и знания, которыми они наделены, а также их опыт, связи и все то, что помогает продуктивно применять имеющиеся компетенции. Принято различать основные составляющие интеллектуального капитала: человеческий капитал, структурный капитал, в том числе интеллектуальную собственность и документированную информацию, клиентский (рыночный) капитал, включая деловую репутацию и связи с потребителями[2].

С нашей точки зрения, интеллектуальный капитал создается в ходе интеллектуальной деятельности, ее можно обосновать как процесс реализации интеллектуального потенциала индивидуумов и предприятий, результатом которого выступает новейшее научное знание теоретико-прикладного характера либо инновация. Целенаправленные изменения в системе отношений социально-экономического субъекта с внешней средой возникают в результате его интеллектуальной деятельности, имеющей также целенаправленный и осознанный характер[3]. В разрешении отмеченных выше противоречий состоит проявление экономического содержания интеллектуальной деятельности предприятия[4].

Результатом интеллектуальной деятельности является создание некоторых интеллектуальных моделей объектов или процессов, их идентификационных признаков, которые будут использованы в массовом производстве товаров или услуг — объектов интеллектуальной собственности. Следовательно, интеллектуальная деятельность может рассматриваться как деятельность, способствующая устойчивому развитию предприятия в условиях воздействия внешних и внутренних факторов. Она включена в процесс разрешения основных противоречий социально-экономической системы между постоянно возрастающими потребностями и уже достигнутым уровнем развития производства материальных благ.

Устойчивое развитие предполагает переход из одного состояния в другое, лучшее, более эффективное и целесообразное для функционирования предприятия. Интеллектуальная собственность становится стратегическим ресурсом повышения эффективности экономики и конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке[5]. В связи с этим развитие организационных структур управления современными наукоемкими предприятиями тесно связано с повышением эффективности управления всеми элементами интеллектуального капитала, включая человеческий капитал и интеллектуальные активы[6].

---

[1] **Суслова О. М.** Теоретико-методологические вопросы исследования человеческого капитала. // ЭНСР. 2011. № 1 (52). С. 72.

[2] **Козырев А. Н.** Интеллектуальный капитал // Библиотека оценщика. URL: http://www.labrate.ru/kozyrev/kozyrev_doklad_i-capital_28-08-2001.

[3] **Макрусев В. В., Пауков А. А.** Система трансграничной защиты интеллектуальной собственности. М.: РИО РТА, 2005. 184 с.

[4] **Кокурин Д. И.** Инновационная деятельность. М.: Экзамен, 2001. 576 с. С. 11.

[5] **Буевич А. П.** Институт интеллектуальной собственности — основа инновационного развития России // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Матер. Междунар. науч.-практ. конф. / Отв. ред. А. А. Горохов. Саратов, 2011. С. 40.

[6] **Корнеев В. Ю., Литвиненко И. Л.** Роль предприятий в формировании инновационной модели экономики России. // Человек. Общество. Инклюзия. 2014. № 4 (20). С. 66.

Человеческий капитал представляет собой индивидуальные интеллектуальные способности, профессиональные знания и опыт (в том числе уровень образования и квалификации), уровень творческой активности и прочие характеристики процесса интеллектуальной деятельности конкретных сотрудников и коллектива предприятия. В этой части интеллектуальный капитал не принадлежит предприятию полностью, а выступает неким аналогом заемного капитала.

Интеллектуальные активы — совокупность идей, методов, инструментов, технологий и различных форм существования информации, которые получены в результате интеллектуального труда сотрудников организации и обусловливают возникновение ее конкурентных преимуществ[1].

Перечисленные объекты могут быть частично или полностью отчуждены от их создателей, компания может использовать их как во внутренней, так и во внешней среде, что, в частности, предполагает соблюдение процедуры правовой охраны.

Очевидно, что составляющие интеллектуального капитала неоднородны. Несмотря на то что все они порождены человеческим интеллектом, одни из них существуют в виде знаний, неотделимых от обладающих ими людей, а другие образуют своего рода объективные условия применения этих знаний для повышения конкурентоспособности фирмы[2].

Учитывая примерно одинаковый уровень материально-технического оснащения наукоемких компаний, можно отметить, что именно интеллектуальный капитал сегодня является тем фактором производства, который способен обеспечить успех компании в условиях инновационной экономики, основанной на знаниях[3]. Необходимо отметить цепочку «информация — знания — интеллектуальный продукт — интеллектуальный капитал» *(рис. 1)*.

Рис. 1. Цепочка формирования интеллектуального капитала

Формирование интеллектуального капитала, по сути, есть постоянно возобновляющийся процесс. В его начале реализуются следующие действия:

- набор специалистов;
- организация совместной деятельности;
- сотрудничество и взаимообмен знаниями среди персонала;
- выработка идей;
- воссоздание продуктов интеллектуальной деятельности.

На реализацию всего перечисленного затрачиваются финансовые ресурсы компании. Впоследствии осуществляется производство интеллектуальной продукции *(рис. 2)*, попутно создается прибавочная стоимость. Далее продукция распространяется в качестве конечного товара. В итоге

[1] **Лукичева Л. И., Шкарупета Е. В., Егорычева Е. В. и др.** Эволюция структур управления предприятиями, ориентированными на развитие интеллектуального капитала как ключевого фактора конкурентоспособности // Организатор производства. 2013. № 2 (57). С. 56.
[2] **Лукичева Л. И., Егорычева Е. В., Егорычев Д. Н.** Основы управления интеллектуальным капиталом: Учеб. пос. М.: МИЭТ, 2012. 136 с. С. 47.
[3] **Литвиненко И. Л.** Переход к инновационной модели экономики в новых условиях развития // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 3. С. 83–87.

предприятие получает прибыль, она направляется в оборот и тем самым принимает участие в процессе формирования интеллектуального капитала[1].

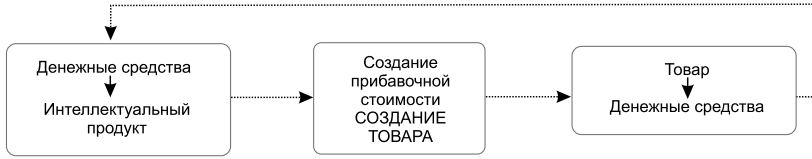


Рис. 2. Процесс воспроизводства интеллектуального капитала на предприятии

Наиболее актуальной задачей в данной сфере выступает усовершенствование инструментов формирования и применения интеллектуального капитала. Следует отметить, что работа по развитию интеллектуального капитала не ограничивается накоплением и увеличением объема знаний, окончательная цель представляет собой применение знаний, получение максимальной отдачи от них для развития предприятия, экономики и социума.

Система управления компанией должна обеспечивать эффективный возврат от капиталовложений в знания, умения, возможности, опыт каждого специалиста, который участвует в ходе формирования и управления интеллектуальным капиталом. Отмеченную подсистему необходимо оформить в определенную структуру, которая призвана выдавать необходимый результат в процессе разрешения сформулированных целей управления интеллектуальным капиталом организации. Эксперт в сфере менеджмента знаний Л. Эдвинсон отметил, что «именно структура предприятия есть то, что дает возможность группе персонала, которая оперирует знаниями, применять свои таланты как рычаг»[2].

Как следствие, от связывания функционала управления интеллектуальным капиталом с организационной структурой зависит, насколько продуктивно будут решены задачи в данной сфере. Следует сказать, что в различных отраслях отмечаются свои факторы стимулирования развития интеллектуального капитала. Компании работают в разных обстоятельствах, что обусловливает приоритет специфических критериев в развитии новаторских процессов для любой организации[3]. Так, компании, работающие в строительной сфере и агропромышленном комплексе, находятся в определенной зависимости от фирм-поставщиков, обладающих большим объемом новаций. Формирование интеллектуального продукта в данном случае объективно несколько ограниченно.

В научных сферах большим значением обладают научно-исследовательские проработки. Акцент следует делать именно на формировании результата и достижении данной цели в подсистеме менеджмента интеллектуального капитала.

В сферах деятельности, которые связаны с информацией (например, в консалтинге, информационных технологиях), ключевой момент есть наилучшее воссоединение знаний с практико-ориентированной деятельностью. Данному моменту отводится основная роль наряду с развитием коммуникации[4].

---

[1] **Ильинов Е. В., Гостева О. В.** Управление интеллектуальным капиталом в системе управления предприятием. // Современные проблемы экономического и социального развития. 2010. № 6. С. 104–109. С. 104.

[2] **Эдвинсон Л.** Корпоративная долгота // Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: Инфра-М, 2005. С. 122.

[3] **Грузина Ю. М.** Коммерциализация интеллектуальной собственности в условиях современного предпринимательства // Инвестиции и инновации. 2014. № 9. С. 31–34.

[4] **Мильнер Б.** Управление интеллектуальными ресурсами. URL: http//www.institutions.com.

Интеллектуальный капитал имеет большое значение для новаторского функционирования организации. Он во многом обусловливает возможности организации по решению задач в данной сфере. В итоге интеллектуальный капитал представляет собой точку отсчета для реализации новаторской деятельности. Новации выступают своего рода продолжением интеллектуального капитала. Так, по состоянию новаторского потенциала можно определить уровень результативности менеджмента интеллектуального капитала компании.

В связи с изложенным выше следует провести анализ внутренней составляющей организации с точки зрения новаторского потенциала:

- определение параметров всех элементов, которые призваны решить инновационные задачи; данные параметры обусловливают количественно-качественный состав;
- выявление различий между реальными и нормативными данными показателей;
- посредством SWOT-анализа формирование программы действий по трансформации новаторской деятельности.

Таким образом, следует отметить, что внутренняя среда определяется, с одной стороны, показателями ресурсов, а с другой — показателями функционала. Первая группа данных взаимодействует с потенциалом предприятия, то есть это ее ресурсы в масштабном понимании (износ, запас прочности технико-технологических элементов, кадровые и финансовые возможности). Вторая группа данных подразумевает продуктивность применения имеющихся возможностей.

Исследование новаторской деятельности компании реализуется с учетом следующей системы мероприятий:

- учет влияния системы менеджмента;
- контроллинг характеристик внешней составляющей;
- учет показателей внутренних характеристик;
- выявление характеристик с отрицательным состоянием;
- определение зависимости между коэффициентом с отрицательным состоянием и иными характеристиками;
- оценивание потенциала в сфере внедрения новаций[1].

Как следствие, наблюдается связующая зависимость между менеджментом интеллектуального капитала компании и новаторской деятельностью.

В современных условиях развития интеллектуальный капитал имеет большую ценность для каждой организации независимо от масштаба и сферы бизнеса. Чтобы получить положительные результаты в исследуемой нами области, следует решить комплекс задач на большинстве направлений работы предприятия. Менеджмент интеллектуального капитала ориентирован на стимулирование его развития. Согласно динамике его составляющих, полученным результатам в ходе его использования, можно с определенной долей уверенности делать выводы о продуктивности функционирования организации в целом.

Литература

1. **Буевич А. П.** Институт интеллектуальной собственности — основа инновационного развития России // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Матер. Междунар. науч.-практ. конф. / Отв. ред. А. А. Горохов. Саратов, 2011. С. 39–41.

[1] **Управление** инновациями. URL: http//www.works.tarefer.ru.

2. **Грузина Ю. М.** Коммерциализация интеллектуальной собственности в условиях современного предпринимательства // Инвестиции и инновации. 2014. № 9. С. 31–34.
3. **Ильинов Е. В., Гостева О. В.** Управление интеллектуальным капиталом в системе управления предприятием. // Современные проблемы экономического и социального развития. 2010. № 6. С. 104–109.
4. **Козырев А. Н.** Интеллектуальный капитал // Бибилиотека оценщика. URL: http://www.labrate.ru/kozyrev/kozyrev_doklad_i-capital_28-08-2001.
5. **Кокурин Д. И.** Инновационная деятельность. М.: Экзамен, 2001. 576 с.
6. **Корнеев В. Ю., Литвиненко И. Л.** Роль предприятий в формировании инновационной модели экономики России. // Человек. Общество. Инклюзия. 2014. № 4 (20). С. 65–74.
7. **Литвиненко И. Л.** Переход к инновационной модели экономики в новых условиях развития // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 3. С. 81–87.
8. **Лукичева Л. И., Егорычева Е. В., Егорычев Д. Н.** Основы управления интеллектуальным капиталом: Учеб. пос. М.: МИЭТ, 2012. 136 с.
9. **Лукичева Л. И., Шкарупета Е. В., Егорычева Е. В. и др.** Эволюция структур управления предприятиями, ориентированными на развитие интеллектуального капитала как ключевого фактора конкурентоспособности // Организатор производства. 2013. № 2 (57). С. 56–61.
10. **Макрусев В. В., Пауков А. А.** Система трансграничной защиты интеллектуальной собственности. М.: РИО РТА, 2005. 184 с.
11. **Мильнер Б.** Управление интеллектуальными ресурсами. URL: http// www.institutions.com.
12. **Паклин Д. А., Вяткина С. В.** Интеллектуальный капитал как объект управления предприятием в современных условиях // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. № 5-5. С. 168–172.
13. **Пучков Н. Н.** Интеллектуальный капитал на современном российском предприятии. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 17. С. 22–24.
14. **Суслова О. М.** Теоретико-методологические вопросы исследования человеческого капитала. // ЭНСР. 2011. № 1 (52). С. 72–82.
15. **Томчук Д. А.** Методика и практика анализа использования интеллектуального капитала на предприятии // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер. Экономика. 2014. № 2. С. 38–41.
16. **Управление** инновациями. URL: http//www.works.tarefer.ru.
17. **Эдвинсон Л.** Корпоративная долгота // Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: Инфра-М, 2005.

УДК 336.14

М. Л. Васюнина
к.э.н., доцент
кафедра «Государственные и муниципальные финансы»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
E-mail: vasyuninaml@mail.ru

Межбюджетные отношения и стимулирование экономического развития субъектов Российской Федерации

Аннотация. Статья посвящена вопросам развития межбюджетных отношений в Российской Федерации в контексте необходимости стимулирования экономического развития регионов. Указывается на необходимость интеграции в систему стратегического планирования, достижения баланса между целевыми и нецелевыми формами межбюджетных трансфертов, развития методологической основы оценки их эффективности.

Ключевые слова: дотация, субсидия, субъект Федерации, межбюджетные отношения, межбюджетный трансферт, стратегическое планирование, финансовая поддержка.

M. L. Vasjunina
PhD in Economics, Associate Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vasyuninaml@mail.ru

Intergovernmental relations and promote economic development the regions

Abstract. The article is devoted to the development of interbudgetary relations in the Russian Federation in the context of the need to promote regional economic development. It specifies whether integration into the system of strategic planning, definition of balanced position of the target and non-target inter-budgetary transfers, the development of a methodological framework for evaluating their effectiveness.

Keywords: grant, subsidy, regions, intergovernmental relations, intergovernmental transfers, strategic planning, financial assistance.

Традиционно совершенствование межбюджетных отношений выступает одним из основных направлений бюджетной политики Российской Федерации. На всех этапах бюджетного реформирования изменения в механизме межбюджетных отношений проводились для финансового выравнивания субъектов Российской Федерации, минимизации субъективизма и повышения прозрачности при распределении бюджетных средств. Это существенно приблизило Российскую Федерацию к государствам с эффективной и справедливой системой межбюджетных отношений.

Современная архитектура межбюджетных отношений в Российской Федерации формируется с учетом необходимости мотивации органов государственной власти субъектов Федерации к обеспечению эффективного управления региональной экономикой и стимулированию развития субъектов Федерации. Подобная целевая ориентация вносит коррективы в направления совершенствования межбюджетных отношений.

Развитие межбюджетных отношений в Российской Федерации должно осуществляться на основе системы государственного стратегического планирования регионального развития. Нацеленность на преодоление диспропорций в социально-экономическом развитии субъектов Федерации обусловливает необходимость интеграции механизма межбюджетных отношений в процесс регулирования производственной, социальной, транспортной и иной инфраструктуры регионов. Это ставит вопрос о необходимости интеграции в систему государственного стратегического планирования регионального развития, которая отражает:

- перспективы экономической специализации субъекта Российской Федерации;
- обеспеченность государственными объектами производственной, социальной, транспортной и иной инфраструктуры и направления их развития;
- степень соответствия показателей социально-экономического положения субъекта Российской Федерации критериям национальной безопасности;
- перспективы реализации в регионе крупных инвестиционных проектов, имеющих общегосударственное (межрегиональное) значение;
- влияние чрезвычайных ситуаций природно-техногенного характера, геополитических особенностей региона, требующих дополнительных мер государственного регулирования.

Система долгосрочного планирования, формируемая в соответствии с Федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»[1], предусматривает разработку, утверждение и реализацию комплекса согласованных по целям, этапам, направлениям и инструментам документов территориального, социально-экономического, финансового планирования и прогнозирования, в т.ч. стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, прогнозов социально-экономического развития субъекта Федерации на долгосрочную и среднесрочную перспективу, бюджетного прогноза и государственных программ субъектов Федерации. С целью мотивировать субъекты Федерации к включению в единую систему государственного стратегического планирования можно дополнить перечень условий предоставления межбюджетных трансфертов из федерального бюджета требованием утверждать указанные документы прогнозирования и программно-целевого планирования социально-экономического развития органами государственной власти субъекта Федерации.

Механизм организации межбюджетных трансфертов нуждается в достижении баланса между основными формами межбюджетного перераспределения средств: целевыми трансфертами (преимущественно субсидии и субвенции) и нецелевыми (как правило, дотации). В российской практике дотации являются формой межбюджетных трансфертов, ориентированной на выравнивание уровня налоговых доходов бюджетов субъектов Российской Федерации с учетом структуры их расходов, численности населения, иных факторов. Отсутствие целевого назначения и сопряженное с ним право субъектов Федерации самостоятельно выбирать направления и формы использования бюджетных средств отличают дотацию от иных межбюджетных трансфертов.

[1] **Федеральный** закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Российская газета. 2014. 3 июля. URL: https://rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html.

В отличие от дотации, субсидия является инструментом межбюджетного перераспределения средств, оказывающим целенаправленное воздействие на реализацию приоритетных расходных обязательств. Посредством условий софинансирования формулируются требования к органам государственной власти субъектов Федерации по соблюдению необходимых показателей формирования бюджетов, применению новых форм организации бюджетных отношений, повышению эффективности использования бюджетных средств и др. На разных этапах развития межбюджетных отношений в Российской Федерации межбюджетное субсидирование было направлено на мотивацию органов государственной власти субъектов Федерации к решению различных задач: с 2001 года — расширять состав расходных обязательств субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в приоритетных для Российской Федерации направлениях (прежде всего социального назначения); с 2004 года — реформировать региональные и муниципальные финансы и обеспечивать эффективность управления бюджетными средствами; с 2009 года — повышать качество организации бюджетного процесса и активнее применять инструменты бюджетирования, ориентированные на результат; с 2012 года — наращивать налоговый потенциал и повышать качество управления региональными финансами.

Обеспечение сбалансированного положения дотаций и субсидий в механизме межбюджетного перераспределения средств федерального бюджета — это поиск компромисса между стремлением к расширению самостоятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации в управлении собственными бюджетами, повышению маневренности региональных бюджетов, с одной стороны, и обеспечением ответственности органов государственной власти субъектов Федерации за эффективность и результативность использования средств, их мотивации к институциональным преобразованиям в бюджетной сфере региона — с другой. Ограничение сферы межбюджетного субсидирования не должно означать отказа от использования данной формы бюджетного регулирования. В современных условиях оно связывается с необходимостью проводить ревизию и сокращать состав расходных обязательств, софинансируемых за счет средств федерального бюджета, расширять целевое назначение межбюджетных субсидий, предусматривающее повышение самостоятельности органов государственной власти субъектов Федерации при определении конкретных направлений и форм использования полученных средств; вводить методику расчета субсидий на основе общего норматива возмещения затрат на исполнение софинансируемых расходных обязательств с учетом степени достижения поставленных целей.

Управление межбюджетными отношениями нуждается в развитии методологической основы оценки эффективности межбюджетных трансфертов. Оценка эффективности межбюджетных трансфертов субъектам Российской Федерации нацелена на определение степени влияния межбюджетных трансфертов на объем, доступность и качество оказываемых государственных услуг, на выравнивание межрегиональных различий в уровне жизни граждан. Она включает оценку эффективности решения задач и достижения целей межбюджетного перераспределения средств, с одной стороны, и рациональности и результативности использования межбюджетных трансфертов — с другой.

Перспективы мониторинга эффективности межбюджетных трансфертов связываются с возможностью расширения методологической основы и

применения нетрадиционных для сферы межбюджетных отношений методов оценки: ситуационного анализа, имитационного моделирования, математико-статистического анализа связей, построения дерева решений, с целью преодолеть возможный «конфликт» между целевой направленностью, объемом и формой межбюджетных трансфертов, ожидаемой результативностью использования средств, сопряженными побочными явлениями.

Благодаря совершенствованию механизма управления межбюджетными отношениями в контексте стимулирования развития экономики субъектов Российской Федерации приобрели актуальность следующие задачи:

- стабилизация доходной базы бюджетов субъектов Федерации, мотивация органов государственной власти субъектов Федерации к ее увеличению;
- сокращение межрегиональных различий в уровне обеспеченности государственными услугами;
- повышение ответственности органов государственной власти субъектов Федерации за объем, доступность и качество оказываемых государственных услуг;
- создание долгосрочных стимулов для субъектов Федерации к повышению эффективности управления бюджетными средствами.

Какие меры позволят повысить эффективность межбюджетных трансфертов Российской Федерации и решить поставленные задачи?

Мониторинг деятельности федеральных органов исполнительной власти — субъектов бюджетного планирования в части управления межбюджетными субсидиями и субвенциями. Его цель — дать оценку, насколько назначение устанавливаемых субсидий соответствует приоритетным направлениям социально-экономической политики Российской Федерации; определить наличие полного и качественного методологического и правового обеспечения, предусматривающего систему показателей эффективности и результативности использования межбюджетных трансфертов. В состав индикаторов, подлежащих мониторингу, могут быть включены следующие показатели:

- число субсидий и субвенций, предоставляемых субъектам Российской Федерации;
- число субсидий и субвенций, обеспеченных нормативными правовыми актами, утверждающими методику расчета и порядок предоставления средств;
- доля субсидий, предоставляемых субъектам Федерации на конкурсной основе;
- доля субсидий и субвенций субъектам Федерации, предоставляемых в программном виде;
- качество правового акта субъекта бюджетного планирования, определяющего оценку эффективности использования межбюджетных трансфертов;
- наличие программы субъекта бюджетного планирования по повышению эффективности субсидий и субвенций субъектам Федерации (в рамках программы повышения эффективности использования бюджетных средств).

Развитие методологической основы формирования консолидированных субсидий субъектам Российской Федерации. Сложившаяся тенденция объединения смежных по назначению субсидий поставила вопрос о расширении практики применения консолидированной субсидии. Включение указанных субсидий в единую субсидию основано на установлении общей методики расчета уровня софинансирования расходных обязательств субъектов Федерации, закреплении общих правил предоставления субъектам Федерации бюджетных средств и единых показателей оценки эффективности их использования. Итоговая сумма субсидии определяется путем суммирования объемов возмещения расходов бюджетов субъектов Федерации по каждому из направлений.

Обобщенность целевого назначения, составляющая основу консолидированной субсидии, влечет за собой расширение прав субъектов Федерации в ее использовании. Условия предоставления консолидированной субсидии сопряжены с правом органа государственной власти субъекта Федерации самостоятельно конкретизировать направления и (или) объемы использования бюджетных средств по каждому из направлений в соответствии с целевым назначением субсидии. Это ставит вопрос о целесообразности использования в методике расчета субсидии обобщающих показателей, влияющих на величину софинансируемых расходов бюджетов субъектов Федерации.

Оценка эффективности использования субсидий на основе системы сбалансированных показателей. Система показателей эффективности использования субсидий должна включать:

- показатели исполнения субъектом Федерации софинансируемых расходных обязательств (например, уровень кредиторской задолженности по исполнению софинансируемых публичных нормативных обязательств субъекта Российской Федерации);
- показатели соблюдения субъектами Федерации требований и условий субсидирования, предусматриваемых федеральным законодательством и соглашениями о предоставлении субсидий (например, соблюдение установленного уровня софинансирования и запрета на снижение софинансируемых расходов в течение всего периода субсидирования);
- показатели объема и качества государственных услуг, степени реализации целевого назначения субсидий.

Использование в механизме управления межбюджетными трансфертами дифференцированного подхода к их условиям и формам в рамках статуса высокодотационного субъекта Федерации. В настоящее время понятие «высокодотационный субъект Федерации» не регламентируется. Между тем в ходе методического обеспечения организации межбюджетных отношений определяется состав высокодотационных субъектов Российской Федерации, который объединяет регионы, где уровень межбюджетных трансфертов (за исключением субвенций) из федерального бюджета составляет более 60% в объеме собственных доходов консолидированного бюджета. В целом доля межбюджетных трансфертов, предоставляемых субъекту Федерации из федерального бюджета, в общем объеме собственных доходов его консолидированного бюджета является основным критерием группировки субъектов Федерации, используемым при организации межбюджетных отношений.

Включение в механизм управления межбюджетными трансфертами статуса высокодотационного субъекта Федерации направлено на обеспечение равных условий формирования бюджетов для субъектов Федерации, испытывающих

большую потребность в финансовой поддержке. Таким образом, повышение качества финансового выравнивания регионов связывается с необходимостью нормативного определения статуса высокодотационного субъекта Федерации, регламентации его квалификационных признаков и введения особого режима взаимодействия с субъектами Федерации (установления дополнительных требований к сформированию бюджетов и осуществлению бюджетного процесса, к условиям предоставления межбюджетных трансфертов и др.)

Литература

1. **Васюнина М. Л.** Межбюджетные субсидии субъектам Российской Федерации, этапы и направления их совершенствования // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2010. № 8. С. 14–18.
2. **Зотова А. И., Кириченко М. В.** Новое в механизме межбюджетных трансфертов // Финансы и кредит. 2013. № 35 (563). С. 14–20.
3. **Истомина Н. А.** Субсидии как форма межбюджетных трансфертов: сущность, виды и влияние на социально-экономическое развитие территорий // Финансы и кредит. 2013. № 16 (544). С. 33–38.
4. **Силуанов А., Стародубцева И., Назаров В.** Методологические подходы к оценке эффективности межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации // Экономическая политика. 2011. № 1. С. 5–22.
5. **Федеральный** закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Российская газета. 2014. 3 июля. URL: https://rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html.

УДК 338.2

Е. В. Арсенова
к.э.н., профессор
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
декан
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: EArsenova@fa.ru

Ю. М. Грузина
к.э.н., доцент
кафедра «Проектный менеджмент»
заместитель декана
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Ymgruzina@fa.ru

Роль вузов в реализации стратегических программ развития регионов Российской Федерации

Аннотация. В условиях выполнения антикризисных планов и программ, деятельность высших учебных заведений носит стратегический характер, так как вузы способствуют повышению уровня образованности и эрудированности населения, сохранению культурного наследия страны, повышению ее научного и образовательного потенциала, а также обеспечению создания и функционирования инновационной инфраструктуры региона.

Показана роль государства в повышении инновационной активности и инновационного развития вузов, инновационная инфраструктура которых включается в систему инновационных, научных, образовательных и технологических объектов, тесно связанных с федеральными и региональными структурами, рассматривается возможность создания такой инновационной инфраструктуры вуза, на основе которой полученные в ходе инновационной, образовательной, научно-технологической деятельности вуза результаты оказывали бы непосредственное влияние на реализацию стратегических программ развития регионов Российской Федерации.

Ключевые слова: вуз, инновационная инфраструктура, стратегическая программа развития региона, элемент.

E. V. Arsenova
PhD in Economics, Professor
Department of Strategic and Crisis Management
Dean of Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: EArsenova@fa.ru

Yu. M. Gruzina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Project Management
Deputy Dean
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Ymgruzina@fa.ru

Role of higher education institutions in implementation of strategic development programs of regions of the Russian Federation

Abstract. In the conditions of accomplishment of anti-crisis plans and programs, activities of higher educational institutions, have strategic character since higher education institutions promote increase in level of education and erudition of the population, preserving cultural heritage of the country, increase in its scientific and educational potential, and also ensuring creation and functioning of innovative infrastructure of the region.

It shows a role of the state in increase in innovative activity and innovative development of higher education institutions, innovative infrastructure which joins in system of the innovative, scientific, educational and technological objects which are closely connected with federal and regional structures the possibility of creation of such innovative infrastructure of higher education institution on the basis of which, the results received during innovative, educational, scientific and technological activities of higher education institution would exert direct impact on implementation of strategic development programs of regions of the Russian Federation is considered.

Keywords: higher education institution, innovative infrastructure, strategic development program of region, element.

Современным приоритетом развития России является формирование национальной инновационной системы для индустриализации экономики. Практика показала, что не страна в целом, а именно регионы являются наиболее мобильными и открытыми к внедрению различных новшеств и усовершенствований, именно на границах территорий формируется и накапливается ресурсный потенциал инноваций[1].

Пока инновационная деятельность регионов ориентирована главным образом на заимствование технологий. Следовательно, интеграция вузов, регионов и бизнеса еще недостаточно развита. Не сформировалась модель взаимодействия участников инновационной деятельности в условных пространствах знаний, согласия (консенсуса) и инноваций. В пространстве знаний происходит генерация и накопление знаний вузами, научно-исследовательскими институтами, исследовательскими и опытно-конструкторскими подразделениями компаний. Пространство инноваций в модели понимается как новые организационные условия, позволяющие реализовать инновационную стратегию развития. Взаимодействие между этими пространствами реализуется через пространство согласия, которое представлено разными формами сотрудничества представителей власти, бизнеса и вузов. Необходимо формирование механизма координации и взаимодействия, который должен обеспечить новый баланс между наукой, образованием и инновациями[2].

Очевидна необходимость построить инновационную инфраструктуру вуза, которая бы способствовала активизации инновационной деятельности вуза, наращиванию его инновационного потенциала в регионе. Также эту необходимость обусловливают следующие изменения:

[1] **Подготовка** к инновационному предпринимательству в гуманитарном вузе в региональных социально-экономических условиях / Л. А. Мокрецова, Е. Б. Манузина, Е. В. Дудишева и др. / Под ред. Л. А. Мокрецовой. Бийск: ФГБОУ ВПО «АГАО», 2014. 16 с.

[2] **Стратегический** менеджмент: теория, методология, практика / С. Н. Глаголев, Ю. А. Дорошенко, П. П. Табурчак и др. / Под ред. Ю. А. Дорошенко. Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. 166 с.

- ориентация экономики на рынок;
- осознание важности человеческого и интеллектуального капиталов;
- превращение знаний в конкурентный товар;
- формирование нового имиджа вуза: предоставление образовательных услуг и генерация новых знаний и технологий, целью которых является их успешная коммерциализация;
- резкое увеличение вузов и, следовательно, их дифференциация по различным критериям[1].

По нашему мнению, в современных условиях вуз оказался перед непростой задачей: максимально эффективно и с минимальными потерями не только приспосабливаться, но и интегрироваться с новыми реалиями развития общества и экономики, ориентированной на новые знания.

Индикатором инновационной, научной и исследовательской активности вуза явилось качество функционирования элементов его инновационной инфраструктуры. Выбранная для каждого конкретного вуза модель инновационной инфраструктуры должна эффективно оказывать прямое влияние на его инновационную деятельность, которая в первую очередь будет направлена на использование и коммерциализацию научно-технических, исследовательских и инновационных разработок, улучшение качества конечных инновационных продуктов, внедрение и успешную их коммерциализацию на внутреннем и международном рынках. Указанная эффективность должна соответствовать признанным мировым научным сообществом критериям объективной оценки.

На основе анализа оценки эффективности и целесообразности использования различных элементов инфраструктуры вузов Российской Федерации, выявлено восемь наиболее часто встречающихся типов компонентов инновационной инфраструктуры:

- бизнес-центр;
- бизнес-инкубатор;
- технопарк;
- инновационно-технологический центр;
- центр коллективного пользования;
- технополис;
- инновационный центр;
- особая экономическая зона[2].

К отраслевым субъектам инновационной инфраструктуры целесообразно отнести: малые инновационные предприятия, инновационно-технологические центры, научно-технологические, научно-промышленные кластеры.

Среди субъектов инфраструктуры на региональном уровне можно выделить: биржи интеллектуальной собственности и научно-технических услуг, научные парки, исследовательские парки, технопарки, парки информационных технологий, научно-технологические и научно-промышленные кластеры, инновационно-активные территории (наукограды, технополисы, технологические и научные деревни, технико-внедренческие зоны); фонды поддержки научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

[1] **Агамирзян И. Р.** Инновационная Россия: время перемен. Инновационное предпринимательство: как работает венчурная «лестница» // Бизнес-журнал: Сб. науч. тр. М.: ОАО «Российская венчурная компания», 2010. С. 62–64.

[2] **Грузина Ю. М.** Анализ компонентов инновационной инфраструктуры вузов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 11-2. С. 25–27.

Для повышения эффективности взаимодействия субъектов инфраструктуры (инновационной инфраструктуры вузов, конкретных предприятий) на региональном уровне предлагается создать следующую модель:

- сформировать единую базу научно-технологических запросов конкретных предприятий в регионе, на основе которых, используя результаты научно-технического прогнозирования региона, создать базу тематик научно-исследовательских работ;
- организовать на конкурсной основе выполнение приоритетных научно-исследовательских работ инновационного характера;
- осуществлять внедрение полученных результатов и коммерциализацию инноваций.

Предложенная модель носит универсальный характер и может быть детализирована по каждому региону с учетом его специфики. Преимуществом модели является открытость инновационного процесса, так как формируется единая база не только запросов предприятий, но и научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок.

Результаты проведенных исследований[1] показали прямую связь инноваций, создаваемых и внедряемых вузами, со стратегиями развития регионов по следующим ключевым направлениям:

- повышение качества жизни и уровня развития человеческого капитала;
- обеспечение сбалансированности и устойчивости регионального развития;
- обеспечение безопасности жизнедеятельности населения;
- повышение энергоэффективности экономики и обеспечение рационального природопользования[2].

Разработки вузов дали мощный толчок в развитии соответствующих направлений.

Следует отметить, что спектр инновационных отраслей экономики регионов и потребность во внедрении инноваций может быть существенно расширен: не только предприятия промышленности, но и предприятия других секторов экономики регионов, поскольку далеко не все регионы имеют промышленную ориентацию, велики доли аграрно-промышленного сектора, сектора производства материалов для строительного производства и сектора туристско-рекреационной направленности и т.д., а значит, инновации должны быть ориентированы в первую очередь на те отрасли, которые являются драйверами экономики конкретного региона.

Таким образом активная инновационная политика, проводимая регионом, создает предпосылки для ведения инновационной деятельности в местных вузах, поскольку возникает цепная реакция, и заданная руководством региона высокая планка для темпов развития наукоемких и инновационных отраслей отражается на конкурентоспособных преимуществах региона. Одновременно данные процессы активизируют инновационную активность и укрепляют

[1] В статье представлены результаты исследований, которые проводились при финансовой поддержке государства в лице Минобрнауки России. Уникальный идентификатор проекта RFMEFI60115X0007, тема НИР: «Проведение исследований и анализ стратегических программ развития экономики и промышленности регионов, в целях разработки комплекса мер для включения результатов инновационной, научно-технологической деятельности вузов в экономическую деятельность субъектов Российской Федерации (реализация антикризисного плана Правительства Российской Федерации)».

[2] **Ryakhovskaya A. N., Gruzina Y. M., Arsenova E. V. et al.** Development of Methodology for Performance Assessment and the Effectiveness of Innovation Activity// Mediterranean Journal of social Science. 2015. Vol. 6, N 5. Oct. P. 189–196.

инновационный потенциал на уровне субъектов региона и прежде всего вуза как основного производителя ноу-хау.

Исследования показали, что инновационная экономика является результатом слияния и тесного взаимодействия экономики и науки, благодаря которым возможны формирование и выстраивание прогрессивной модели взаимодействия между исследовательским и производственным секторами, государственной властью и обществом, что способствовало бы ориентированию на инновационное развитие[1]. Поскольку основной акцент производства ноу-хау и высокотехнологичной продукции приходится на элементы инновационной вузовской инфраструктуры, то вузам потребуются:

- активная инновационная стратегия;
- существенный инновационный потенциал;
- развитая инновационная среда;
- эффективно функционирующая инновационная инфраструктура.

Следует подчеркнуть, что сложность представляют коммерциализация и тиражирование инновационных разработок вне границ данного региона, т.к. часть разработок выполнена в расчете на реальные заказы предприятий, а значит, потребуется создавать и развивать такие структуры и маркетинговые службы, которые будут осуществлять продвижение инноваций, а также службы по юридическому сопровождению, защите интеллектуальной собственности и т.д.

[1] **Грузина Ю. М.** Проблемы экономического роста регионов России на современном этапе // Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе: Матер. VI Ежегодной Всерос. науч.-практ. конференции (заочной): В 2 ч. / Отв. ред. А. А. Бурмистрова; Тамбовский гос. ун-т им. Г. Р. Державина. Тамбов, 2013. С. 206–210.

УДК 338.2

А. П. Буевич
к.э.н., доцент
кафедра «Экономическая теория»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: buanpet@mail.ru

Инновационное развитие социально-экономической системы: российский опыт

Аннотация. Трансформационные процессы в экономике последних лет свидетельствуют о смещении акцента с материального производства в направлении инновационного развития и стратегического мышления предпринимателей и представителей органов государственной власти, нацеленного на активизацию модернизационных процессов для обеспечения сбалансированного экономического роста государства.

Ключевые слова: инновации, инновационное развитие, научно-технический прогресс, социально-экономическая система.

A. P. Buevich
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economic Theory
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: buanpet@mail.ru

Innovative development of social and economic system: Russian experience

Abstract. Transformational processes in economy of the last years testify to accent shift from production of goods in the direction of the innovative development and strategic thinking of entrepreneurs and representatives of public authorities aimed at acceleration of modernization processes for ensuring the balanced economic growth of the state.

Keywords: innovations, innovative development, scientific and technical progress, social and economic system.

В основе трансформационных процессов лежит понимание сущности экономики знаний и стремление создавать и реализовывать принципиально новые бизнес-идеи. Развитие инновационной деятельности становится одной из основных целей экономических агентов[1]. Важно активное участие субъектов экономических отношений на всех стадиях реализации инновационного процесса, позволяющее ускорить процесс перехода на новый уровень развития.

По оценкам экспертов Всемирного экономического форума, экономический рост в инновационно активных странах зависит от технологии (на 50%), от эффективности функционирования общественных институтов (на 25%) и от качества микроэкономической среды (на 25%)[2]. Развитие возможно только при условии непрерывных улучшений как в структуре выпуска продуктов, так и в технологии их производства.

[1] **Литвиненко И. Л.** Инвестиционный аспект формирования региональной инновационной системы. М., 2016. 254 с. С. 14–15.
[2] **Ленчук Е. Б., Власкин Г. А.** Инвестиционные аспекты инновационного роста. М.: Книжный дом «Либроком», 2009. С. 12.

На современном этапе развития экономической системы стала очевидной необходимость пересмотра стратегической позиции России в том, что касается развития инновационной составляющей как необходимого условия перехода на качественно новый социально-экономический уровень[1]. Можно утверждать, что при остром дефиците финансовых ресурсов, падении цен на энергоресурсы, санкционном режиме только ориентация на инновационное развитие позволит обеспечить российской экономике стабильный экономический рост и конкурентоспособность на мировом рынке[2].

Сегодня уровень инновационной активности предприятий России в три раза ниже показателей лидирующих в этой области стран[3]. Исследования в данной области показывают, что необходимо теоретически обосновать модель инновационной системы государства, позволяющей адаптироваться к изменениям ее подсистем, а также внешней среды, определить факторы, влияющие на инновационное развитие государства, оценить роль регионов в инновационном процессе и выработать на этой основе меры по активизации инновационной политики.

С учетом сущностных проблем российской экономики (низкой конкурентоспособности отечественных продуктов, ограниченных запасов сырья и отсутствия долгосрочных инвестиций) государству необходимо сконцентрировать усилия на создании инновационно-инвестиционной платформы, позволяющей повысить качество функционирования и эффективность деятельности российских предприятий[4]. Для этого нужно оценить внешнюю среду функционирования последних и определить ее влияние на инновационное развитие государства в целом[5].

Условия и факторы, влияющие на инновационное развитие государства, можно разделить на типичные, характерные для большинства государств, и специфические, свойственные для Российской Федерации в современных условиях *(см. таблицу)*.

Условия и факторы, влияющие на инновационное развитие РФ[6]

Фактор	**Описание**	**Влияние на инновационное развитие**	
		Направления	**Оценка**
Типичные условия			
Мировой финансово-экономический кризис	Настоящий кризис является долговременным, характеризуется организационной непредсказуемостью мировой экономики	Спад производства, рост цен, безработица, общее падение уровня жизни населения	—

[1] **Litvinenko I. L., Kaminskaya A. S., Prokhorova V. V. et al.** The Economic Space in the Region: the Theoretical Approaches to the Study // International Review of Management and Marketing. 2016. T. 6, N S1. P. 119–124.
[2] **Литвиненко И. Л.** Инвестиционный аспект формирования региональной инновационной системы. М., 2016. 254 с. С. 16–17.
[3] **Ильчиков М. З.** Проблемы инновационного развития экономики России. Теоретические аспекты. М.: Кнорус, 2017. 122 с.
[4] **Литвиненко И. Л.** Инвестиционный аспект формирования региональной инновационной системы. М., 2016. 254 с. С. 17–18.
[5] **Литвиненко И. Л.** Переход к инновационной модели экономики в новых условиях развития // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 3. С. 84–85.
[6] Там же. С. 17–18.

Условия и факторы, влияющие на инновационное развитие РФ
(Продолжение)

Фактор	Описание	Влияние на инновационное развитие	
		Направления	**Оценка**
Общее ускорение научно-технического прогресса	Пятый технологический уклад, характеризующийся достижениями в области микроэлектроники, информатики, новых видов энергии, биотехнологии, генной инженерии, материалов, освоения космического пространства и т.п. Развитие инфокоммуникационных технологий определяет научно-технический прогресс этого периода	Формирование шестого технологического уклада	+
Глобализация и интернационализация рынка	Интернационализация создала систему взаимозависимости всех стран и регионов. Она ведет к сглаживанию уровней развития отдельных стран, сближению размеров издержек производства, росту производительности труда и экономики в мировом масштабе. Глобализация представляет собой дальнейшее развитие и углубление интернационализации	Появление и развитие транснациональных компаний, активы которых становятся более подвижными, что облегчает их перенос в другие страны	+/—
Усиление конкуренции	Непрерывное появление новых конкурентов, что приводит к сокращению сроков действия конкурентных преимуществ	Изменение форм конкурентного поведения, формирование инновационной конкуренции, направленной на уход от конфронтации в направлении стратегического сотрудничества и взаимодействия	+/—
Специфические условия			
Санкционный режим	Санкции Запада носят отрицательный характер, и во многом их действие имеет негативное влияние на будущие перспективы	В долгосрочной перспективе, при сохранении сегодняшних тенденций, санкции могут неблагоприятно повлиять как на экономику России, так и на обычных граждан	—
Экстенсивный рост экономики	Экстенсивный рост за счет природных ресурсов	Длительный переход на путь инновационного развития	—

Рассмотрим условия, формирующие систему инновационного развития в РФ, более детально. В первую очередь следует отметить разнонаправленное влияние факторов инновационного развития. Негативные последствия кризиса (спад производства, рост цен, безработица и общее падение

уровня жизни населения) оказывают очевидное отрицательное воздействие на инновационные процессы во всех государствах. Однако некоторые отечественные эксперты полагают, что более уместно говорить не о новом кризисе, а о структурной перенастройке глобальной экономики[1].

Новый экономический кризис может быть создан ради передела глобальных сфер влияния и перераспределения власти как между мировыми игроками, так и внутри глобальных финансовых институтов. Это не отрицает факта негативных последствий данного процесса, но в то же время предусматривает положительные изменения для Российской Федерации. К ним можно отнести так называемый естественный отбор российских предприятий[2]. Вероятно, «на плаву» останутся наиболее жизнестойкие и конкурентоспособные — именно те, кто способен осуществлять эффективную финансово-экономическую политику. Также позитивными могут оказаться меры государственной антикризисной политики: администрирование, приватизация, максимальная экономия, что позволит обеспечить выход бизнеса «из тени», повысить эффективность бюджетных трат, стабилизировать экономику и в дальнейшем трансформировать ее с учетом перспектив инновационного развития.

Современные условия характеризуются снижением уровня инвестиций в промышленный сектор, что привело к спаду динамики промышленного развития, сокращению количества разработанных и внедренных инноваций. Нехватка финансирования науки и инноваций является очевидным фактом и предполагает разработку таких механизмов инвестирования, которые позволят решить задачи модернизации промышленности в нестабильных экономических условиях.

Развитие инновационной системы также определяется ускорением научно-технического прогресса. Причина большинства системных экономических кризисов лежит в области коренного изменения технологической парадигмы развития. По мнению Г. Е. Кричевского, экономические кризисы возникают в период, когда общество, бизнес, политики несвоевременно осознают необходимость отказа от действующего и необходимости поворота к освоению нового технологического уклада[3].

Поскольку мир тотально интегрирован, последний экономический кризис имеет глобальный характер, вместе с тем он будет иметь разные последствия для разных государств и регионов. Различия будут определяться, в первую очередь, формой и направленностью государственной антикризисной политики.

Для успешного управления экономикой в современных условиях, прежде всего, необходимо осознать цикличность кризисов, неизбежность освоения революционных инновационных технологий. Большинство развитых стран подходят к завершению пятого технологического уклада и началу формирования шестого, в то время как Россия находится в четвертом-пятом, а по некоторым оценкам[4], даже в третьем, четвертом и на первых этапах пятого технологического уклада. При этом к последнему относятся

[1] **Проценко Н.** Мировой экономике грозит новый глобальный кризис // Деловая газета «Взгляд». URL: http://www.vz.ru/economy/2016/3/15/799451.html.

[2] **Литвиненко И. Л.** Инвестиционный аспект формирования региональной инновационной системы. М., 2016. 254 с. С. 20.

[3] **Кричевский Г. Е.** Технологические уклады (ТУ), экономика нанотехнологий и технологические дорожные карты нанотекстиля (волокна, текстиль, одежда) до 2015 г. и далее // Nano News Net. URL: http://www.nanonewsnet.ru/articles/2011tekhnologicheskie-uklady-tu ekonomika-nanotekhnologii-tekhnologicheskie-dorozhnye-kart.

[4] **Авербух В. М.** Шестой технологический уклад и перспективы России (краткий обзор) // Вестник Ставропольского государственного университета. 2010. № 71. С. 159–166. С. 26.

главным образом предприятия высокотехнологичного военно-промышленного комплекса.

До сих пор для нашей страны существенной проблемой остается развитие имеющегося научно-технического потенциала в ключевых направлениях становления нового технологического уклада, что объясняется прежде всего отсутствием внутреннего рынка продуктов собственного производства. Предлагаемые инновационные проекты зачастую слабо интегрируются в существующие производственные процессы. Результаты российских исследований и разработок все чаще пользуются спросом за рубежом, при этом функцию коммерциализации научных достижений фактически выполняют иностранные компании[1].

Также фактором формирования инновационной системы являются процессы интеграции и глобализации. Экономическая интеграция становится ядром глобализации, а сама глобализация представляет собой более высокую стадию интернационализации, ее дальнейшее развитие. Это проявляется в очевидном отсутствии региональных границ рынка для большинства транснациональных компаний (ТНК). Для их деятельности открыто большинство регионов мира.

Для России развитие ключевых передовых технологий является гарантией процветания в настоящем и будущем. Имеющийся научный и технико-технологический потенциал, по крайней мере в сфере макротехнологий, в том числе топ-технологий, позволит сформировать базис для трансформации инновационной системы. Этот список можно было бы продолжить: аэрокосмические технологии, технологии в области энергетики, создания новых материалов и др.

В целом РФ способна развивать до 10–12 ведущих направлений развития технологий, что отражено в ее рейтингах в международных исследованиях, проводимых ООН, ОЭСР, ЕС, RAND Corporation, Давосским экономическим форумом, Всемирным банком, Национальным научным фондом и др.[2]

Несмотря на улучшение показателей инновационного развития в предыдущие два-три года, российская экономика по-прежнему ориентирована на экстенсивный рост за счет природных ресурсов[3]. Санкционный режим не способствует инновационному развитию отечественной экономики и уменьшает финансовые возможности РФ, ограничивая возможности переноса активов транснациональных компаний, которые, в свою очередь, обладают потенциалом для развития отраслей или иных инновационных элементов национальной экономики.

Модернизация и переход к постиндустриальной экономике возможен за счет заимствования зарубежных технологий или осуществления технологического прорыва на отдельных направлениях. И первый, и второй подход позволит РФ «перескочить» через пятый технологический уклад, формируя шестой преимущественно на базе зарубежных технологий[4]. С учетом санкционного режима этот процесс будет более длительным и дорогостоящим, поскольку для достижения перехода на инновационный путь развития требуются «длинные» деньги, долгосрочные инвестиции и, как следствие, масштабные проекты (как, например, освоение космоса в советское время).

---

[1] **Литвиненко И. Л.** Инвестиционный аспект формирования региональной инновационной системы. М., 2016. 254 с. С. 22–23.

[2] **Семенова Н.** Глобализация: роль кластеров в интернационализации инноваций // Капитал страны. URL: http://kapital-rus.ru/articles/article/976/.

[3] **Андреева Л. Н., Анищенко Ю. А., Грузина Ю. М. и др.** Проблемы инновационного развития экономики. Новосибирск, 2014.

[4] **Литвиненко И. Л.** Инвестиционный аспект формирования региональной инновационной системы. М., 2016. 254 с. С. 24.

УДК 658.15

И. В. Корнеева
к.э.н., доцент
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: IKorneeva@fa.ru

Г. Н. Русакова
к.э.н., доцент
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: GNRusakova@fa.ru

Анализ финансовой устойчивости (на примере Банка «ВТБ»)

Аннотация. В статье рассматривается необходимость проведения регулярного анализа финансового состояния компании, изучения отклонений от нормативов финансовой устойчивости, зависимости от привлеченных источников финансирования, важности определения резервов повышения эффективности управления, путей достижения реализуемых мероприятий посредством использования различных методов оценки финансового состояния компании, опирающихся на особенности деятельности данной компании. Наиболее популярные в настоящее время методики оценки финансового состояния имеют преимущественно унифицированный характер. Их неотъемлемым атрибутом являются нормативные показатели аналитических коэффициентов.

Ключевые слова: коэффициент, финансовая устойчивость, финансовое состояние.

I. V. Korneeva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: IKorneeva@fa.ru

G. N. Rusakova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: GNRusakova@fa.ru

Analysis of financial sustainability based on the example of VTB Bank

Abstract. The present article addresses the need for regular analysis of the financial condition of the company, the study of deviations from the norms of financial stability, dependence on borrowed sources of funding, importance of definition of reserves of increase of efficiency of management, ways of achieving the activities carried out through the use of various methods of assessing the financial condition of the company based on the characteristics of the activities of the company.

The most popular current methods of assessing financial condition are mostly uniform in nature. They are an essential attribute of standard indicators and analytical ratios.

Key words: coefficient, financial sustainability, financial condition.

В 2015 году в России были закрыты несколько банков. Процесс начался с банкротства «Мастер-банка», когда он оказался не в состоянии расплатиться со своими кредиторами. Центральный банк начал жесткую политику регулирования банковского сектора, после чего были отозваны лицензии у огромного количества мелких банков. Пострадали и крупные игроки: после «Мастер-банка» рынок покинули «Связной-банк», «Инвестбанк», «Пробизнесбанк» и др., которые занимали места в топ-100. Центральный банк выставляет весьма жесткие требования к банкам: действуют нормативы по уровню достаточности капитала, по размерам собственных средств, по резервам. Если банк не выполняет нормативы и не может своевременно привести свои активы к нормативным размерам, то Центральный банк лишает его лицензии. Закрытие грозило и крупному учреждению «Банк Москвы», однако ситуацию спас Банк «ВТБ 24». Произошло слияние двух банков. В данной работе мы проанализируем финансовое состояние группы банков «ВТБ».

«ВТБ» находится на втором месте в рейтинге российских банков (после «Сбербанка») и на пятом в рейтинге российских компаний[1]. Достичь этого руководству «ВТБ» удалось путем присоединения активов компании «Банк Москвы», расширения кредитования малого и среднего бизнеса и расширения финансовой деятельности за границей. Вместе с активами «Банка Москвы» «ВТБ» приобрел также его проблемы и долги, а в 2015 году банк находился в плачевном финансовом состоянии (*табл. 1*).

Таблица 1
Динамика чистой прибыли банка «ВТБ»

Показатель	2015	2014	2013
Чистая прибыль, млрд руб.	1,7	0,8	100,5

Как мы видим, слияние банков повлекло за собой значительное снижение чистой прибыли, чуть ли не до зоны убытка, что не должно было порадовать акционеров. Крупнейшим акционером (60% акций) Банка «ВТБ» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом и Министерства финансов. Руководствуясь различными, в том числе нерыночными соображениями, государство могло принять решение о спасении «Банка Москвы» несмотря на последствия. Однако руководство «ВТБ» не пошло бы на слияние, не имея для этого достаточной мотивации. После слияния «Группа ВТБ» заняла пятое место в рейтинге российских компаний по размеру активов, и руководители «ВТБ» имеют четкую и продуманную стратегию дальнейшего развития банка. Основным фактором, гарантирующим успех такой стратегии, является финансовая устойчивость компании. Рассмотрим несколько показателей финансовой устойчивости нового банка «Группа ВТБ».

Коэффициент автономии — первый и самый простой показатель при анализе финансовой стабильности предприятия, равный доле собственных средств в активе компании *(табл. 2 на стр. 442)*.

[1] **РБК** 500. URL: http://www.rbc.ru/rbc500/.

Таблица 2
Динамика изменения коэффициента автономии на конец периода

Показатель	2015	2014	2013
Коэффициент автономии	0,106	0,093	0,108

Собственный капитал компании – это доля активов, принадлежащая акционерам, и чем выше коэффициент автономии, тем выше финансовая независимость и устойчивость предприятия. Нормативным общепринятым считается коэффициент автономии больше 0,5, но не более 0,7. Следовательно, «ВТБ» находится если не в критическом, то в весьма шатком состоянии. Вместе с тем стоит учесть, в какой отрасли работает предприятие, специфику рынка и прочие факторы. Российский банковский сектор характеризуется высокой активностью, огромным количеством кредитов и большим привлечением заемных средств. Такую ситуацию часто называют «банковский пузырь». В своей работе банки используют не основные средства, а оборотные активы. Для того чтобы выдавать кредиты, им приходится брать кредиты или выпускать бонды. Поэтому для банков нормативное значение коэффициента автономии должно быть значительно ниже. У обанкротившихся учреждений («Связной-банк», «Мастер-банк» и «Пробизнес-банк») коэффициент автономии даже в не кризисные годы был не выше 8%, а в 2015 году был на уровне 5%. Такой титан российского банковского сектора, как «Сбербанк», имеет коэффициент автономии на уровне 10%. Следует сделать вывод, что по этому показателю «ВТБ» находится в хорошем финансовом состоянии и не вызывает опасений.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (коэффициент финансирования) — показатель, равный отношению собственных средств к краткосрочным и заемным, по значению близок коэффициенту автономии. Показывает, сколько единиц собственных средств приходится на единицу привлеченных. Позволим себе немного изменить стандартную формулу, исключив облигации со сроком погашения 10–30 лет, отложенный долг по налогу на прибыль, производные финансовые обязательства, субординированные долги, то есть различные отложенные неважные долги. Показатель получается на несколько процентных пунктов лучше, чем коэффициент автономии *(табл. 3)*. В норматив банк по-прежнему не укладывается, но, как мы уже говорили, в наше время нельзя подходить к банкам со стандартными мерками. По рассмотренным двум показателям «ВТБ» можно назвать если не самым, то одним из самых устойчивых банков России.

Таблица 3
Динамика изменения коэффициента соотношения заемных и собственных средств на конец периода

Показатель	2015	2014	2013
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,137	0,124	0,146

Коэффициент структуры долгосрочных вложений показывает соотношение между долгосрочными обязательствами и долгосрочными (внеоборотными) активами, характеризует долгосрочный баланс роста компании. Нормальное значение коэффициента — 1. Если коэффициент намного выше единицы, в будущем могут настать периоды, когда компания будет нести

большие дополнительные расходы. Доходов по долгосрочным активам будет не хватать, чтобы покрыть расходы по долгосрочным долгам (например, облигациям), и компании придется снимать деньги с текущих счетов, чтобы расплатиться. В 2014 году некоторую тревогу вызывало значение коэффициента 2. Абсолютный размер долгосрочных долгов в то время был 1300 млрд руб., или 10% статьи пассивов. К тому же в следующем году «ВТБ» выправил структуру долгосрочных активов и пассивов до нормальной отметки *(табл. 4)*.

Таблица 4

Динамика изменения структуры долгосрочных вложений на конец периода

Показатель	2015	2014	2013
Долгосрочные пассивы / Долгосрочные активы	0,99	1,98	1,33

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственных средств находится в особо ликвидной форме, и равен отношению собственных оборотных средств к собственному капиталу. Собственные оборотные средства компании — это ее оборотные средства за вычетом краткосрочной кредиторской задолженности. В любой отрасли всегда может возникнуть ситуация, когда кредиторы могут потребовать свои средства назад, а компании нужно быстро отреагировать и выполнить свои обязательства. Для этого она может использовать как имеющиеся на текущих счетах денежные средства, так и средства дебиторов, востребованные в течение года, а также резервы, если таковые имеются. Таким образом, за год компания может рассчитаться с назойливыми кредиторами, если такая ситуация, конечно, возникнет. В отличие от предприятий других отраслей, банки имеют обязательные и избыточные резервы на счетах в Центральном банке, которые также могут быть использованы для урегулирования ситуации. Рассчитаем коэффициент маневренности для Банка «ВТБ» *(табл. 5)*. Для расчета учитываем только те активы, которые могут быть обращены в денежные средства в течение года, и только те долги, которые должны быть выплачены в течение года, включая краткосрочные облигации.

Таблица 5

Динамика изменения коэффициента маневренности

Показатель	2015	2014	2013
Собственные оборотные средства, млрд руб.	751,9	787,6	309,8
Собственные средства, млрд руб.	1451,1	1131	947,1
Коэффициент маневренности, млрд руб.	0,518	0,696	0,327

По учебникам, нормативное значение коэффициента должно быть на уровне 0,2–0,5. Однако для банковского сектора с учетом специфики значение показателя должно быть немного выше, например на уровне 0,3–0,6. Банк «ВТБ» в этом плане абсолютно устойчив: он имеет достаточно средств, чтобы расплатиться по краткосрочным долгам, если понадобится.

Следует еще раз отметить, что банковский сектор – рынок повышенного риска. В любом секторе экономики компании грозят следующие риски:

- операционный риск: цена продукции может упасть, что повлечет за собой снижение выручки;
- риск обесценивания активов: рыночная цена активов компании может упасть, что повлечет снижение активной статьи баланса и ряд вытекающих из этого последствий;

- кредитный риск: кредиторы могут потребовать свои средства назад, вкладчики могут востребовать свои вклады и т.п.;
- экономический риск: экономика может впасть в состояние кризиса, что повлечет падение валюты, доходов населения, спроса на кредиты и др.;
- налоговый риск: государство может повысить налоги;
- судебный риск: компания может потерять много средств в судебных исках и т.д.

Банк «ВТБ» работает преимущественно в России, где экономика сильно зависит от цен на энергоносители, терпит частые изменения законодательства, множественные санкции иностранных государств. Падение рубля, затянувшийся кризис, банковские банкротства могут подкосить даже самых крупных игроков банковского сектора. Теоретически всегда вероятна крайняя кризисная ситуация, когда все кредиторы и вкладчики потребуют свои деньги назад, активы обесценятся, а все дебиторы откажутся платить. Сможет ли тогда Банк «ВТБ» остаться на плаву? Денежные средства и краткосрочные активы – 570,7 млрд руб., резервы в Центральном банке – 70,8 млрд руб., земля и основные средства — 310,3 млрд руб., прочие активы, которые могут быть обращены в денежные средства, — около 500 млрд руб. Итоговые обязательства без учета субординированной задолженности составляют 11925 млрд руб. Разумеется, в такой ситуации «ВТБ», как и любой другой банк, не сумеет расплатиться по долгам и может рассчитывать только на помощь государства, что уже не раз случалось в Америке и Европе. Можно ли в таком случае назвать «ВТБ» неустойчивым банком? Конечно же, это было бы неправильно. Чтобы максимально объективно оценить устойчивость банка, Центральный банк использует норматив достаточности собственных средств по сложной формуле, в которой каждой группе активов присваивается поправочный коэффициент в зависимости от его риска. Точные данные для расчета Центральный банк не разглашает, однако общая методика известна, и мы попробуем ей воспользоваться *(табл. 6)*.

Таблица 6

Финансовая устойчивость банка «ВТБ»

Показатель	Группа активов				
	I	II	III	IV	V
Сумма актива	363,4	1351,3	361,5	11723,3	0
Резерв по активу	0	3,1	0	672,5	0
Чистая сумма актива	363,4	1348,2	0	11050,8	0
Поправочный коэффициент	0,1	0,4	0,7	1	1,5

Собственный капитал — 1451,1 млрд руб.

I группа активов — наименее рисковая: наличные средства, резервы в ЦБ РФ, облигации ЦБ РФ с погашением в текущем году, суммы на корреспондентских счетах.

II группа активов — кредиты банкам — резидентам РФ, субъектам РФ, муниципальным образованиям; кредиты зарубежным банкам — резидентам стран с высокой надежностью.

III группа активов — кредиты банкам — резидентам стран со средней надежностью, еврооблигации, облигации стран и зарубежных центральных банков со средней надежностью.

IV группа активов — все остальные активы.

V группа — кредиты и облигации банков — резидентов стран с низкой надежностью.

Невозможно досконально учесть все активы и резервы по ним по точной формуле, да и нормативные поправочные коэффициенты не разглашаются в инструкции Центрального банка (известен только диапазон), однако мы ухватили суть идеи и произведем подсчет.

$$H1 = \frac{1451.1}{0{,}1 * 363{,}4 + 0{,}4 * 1348{,}2 + 0{,}7 * 361{,}5 + 1 * 11050{,}8 + 1{,}5 * 0} = 0{,}122$$

Центральный банк немедленно отзывает лицензию у банков, у которых данный норматив ниже 2%, и может отозвать лицензию или предупредить банк, у которого норматив ниже 8%. Если верить полученной цифре, у Банка «ВТБ» данный показатель намного выше 0,08. По всем параметрам, которые мы рассмотрели, «Группа ВТБ» является надежным и финансово устойчивым банком с большими перспективами. Да и акционеры могут быть довольны: EPS после падения в 2014 году до уровня –0,00023 руб. на акцию к 2015 году вырос до прежнего уровня — 0,0002 руб. на акцию.

Литература

1. **Годовые** отчеты. 2013–2015 // ВТБ. URL: http://www.vtb.ru/ir/statements/fannual/.

2. **РБК** 500. URL: http://www.rbc.ru/rbc500/.

УДК 338.43:502.12

А. Л. Полтарыхин
д.э.н., профессор
кафедра экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Poltarykhin@mail.ru

Управленческие аспекты развития «зеленой» экономики

Аннотация. Рассматриваются управленческие аспекты развития экономики страны на основе «зеленой» экономики. С помощью экологически устойчивых и сбалансированных экономических реформ и создания соответствующей экономической среды на макроуровне государство может облегчить и ускорить переход к «зеленой» экономике.

Ключевые слова: «зеленая» экономика, инвестиции, природный капитал, устойчивое развитие, экология, экономика.

A. L. Poltarykhin
Doctor of Economics, Professor
Department of Economy Work and Human Resource Management
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: Poltarykhin@mail.ru

Administrative aspects of development of “green” economy

Abstract. Administrative aspects of development of national economy on the basis of “green” economy are considered. The state can facilitate and accelerate transition to “green” economy by means of ecologically steady and balanced economic reforms and creation of the economic corresponding environment at the macrolevel.

Keywords: “green” economy, investments, natural capital, sustainable development, ecology, economy.

Во многих докладах с участием экспертов ООН в качестве основного приоритета предлагается вариант трансформации мировой экономики в ресурсоэффективную низкоуглеродную к 2050 году. Основным механизмом реализации данного сценария являются ежегодные инвестиции примерно 1,3 трлн долл. в 2012–2050 годах (или около 2% мирового ВВП в 2015 году) в 10 приоритетных секторов. Предполагается, что подобный сценарий обеспечит более высокие темпы экономического развития, чем инвестиции в существующую модель, а главное — при отсутствии отрицательных последствий для окружающей среды. Следует заметить, что благодаря значительному увеличению энергоэффективности как отдачи от «зеленых» инвестиций планируется снижение потребностей мировой экономики в энергии примерно на 40% к 2050 году по сравнению с сохранением объемов потребления энергии на уровне 2014 года. Все это повлияет на снижение выбросов парниковых газов почти на треть в сравнении с нынешним уровнем. В итоговом документе Конференции ООН в Рио-де-Жанейро «Будущее, которого мы хотим» (2012) отмечается, что при переходе к «зеленой» экономике каждое государство может выбрать подход в соответствии со своими национальными стратегиями и приоритетами устойчивого экономического развития[1].

[1] **Полтарыхин А. Л., Михайлушкин П. В., Шумакова О. В. и др.** Приоритеты реализации стратегии инновационного развития регионального АПК. Барнаул: Азбука, 2013. 201 с.

В докладах Программы ООН по окружающей среде дано определение: «зеленая» экономика — экономика, которая обеспечивает социальную справедливость и повышает благосостояние людей и при этом значительно снижает риски для окружающей среды. Ее важными чертами являются результативное использование природных ресурсов, увеличение и сохранение природного капитала, уменьшение загрязнения, предотвращение утраты биоразнообразия, рост занятости и доходов.

Следует согласиться со сторонниками «зеленого» сценария экономического развития в том, что прогресс будет очевиден и в целом велико позитивное влияние на социально-экономическое развитие, особенно в аграрной сфере, на снижение многих экологических и климатических рисков. Однако необходимо учитывать многие факторы, которые значительным образом ограничивают масштабы и эффективность будущей глобальной трансформации. К ним можно отнести инерционность институциональной и технологической базы, значительное различие по условиям и уровню развития «зеленой» экономики в разных странах и регионах. Различия заключаются в стоимости производства (ценах) аграрной продукции «зеленой» экономики и индустриального агропромышленного комплекса (АПК) и в масштабах субсидирования и поддержки, которая оказывается АПК, биоэнергетике и другим секторам «зеленой» экономики на уровне государства.

В России одобрена концепция «зеленой» экономики. Тем не менее практическое отсутствие нормативно-правовой базы, которая регламентировала бы понятие «органическое хозяйство», регулировала и была бы эквивалентна международным нормам, правилам системы сертификации и стандартизации, тормозит развитие рынка органической продукции и блокирует приток инвестиций в ее производство.

Для достижения целей устойчивого развития нашей страны необходимы значительные усилия, которые связаны с радикальным изменением природоемких и сырьевых тенденций. Основной чертой новой модели должна стать экологическая устойчивость. Сейчас, к сожалению, в стране сложились неустойчивые тенденции развития:

- серьезное воздействие загрязнения окружающей среды на здоровье человека;
- истощение природного капитала как фактора экономического роста;
- повышение удельного веса загрязняющих и эксплуатирующих природу отраслей;
- рост экологических рисков в связи с высоким физическим износом оборудования;
- высокий уровень показателей природоемкости;
- экологически несбалансированная инвестиционная политика, ведущая к росту диспропорций между перерабатывающими и природоэксплуатирующими, инфраструктурными и обрабатывающими отраслями экономики и др.[1]

С точки зрения экологической устойчивости, в будущем экономика должна обладать следующими основными чертами:

- экологические условия жизни населения и их обеспечение приобретают немаловажное значение;

[1] **Волобуева Я. А.** «Зеленая экономика» как приоритетное направление инновационного развития // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 5. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2012/05/928.

- в экономические стратегии, планы включаются направления, программы, сформулированные в документах ОЭСР и ООН, посвященных «зеленой» экономике;
- получают развитие высокотехнологичные, наукоемкие, инфраструктурные и обрабатывающие отрасли с низким воздействием на окружающую среду;
- радикально повышается использование и экономия природных ресурсов, что в дальнейшем отражается в снижении затрат природных ресурсов и объемов загрязнений на единицу конечного результата;
- снижается удельный вес сырьевого сектора в экономике;
- уменьшается загрязнение окружающей среды[1].

За последние годы в России переход к экологически устойчивому развитию и переход к инновационной ориентированной социальной экономике происходят одновременно. Достаточно привести пример необходимости радикального увеличения энергоэффективности (на 40% к 2020 году), что даст огромный экологический результат. В ближайшие 10–20 лет основным принципом экономической, социальной и экологической политики должна стать политика «двойного выигрыша». Государство должно предоставлять поддержку с использованием всего набора накопленных в мире и в стране правовых и экономических инструментов и стимулировать технологическую модернизацию. Министерство природных ресурсов и экологии представило в Государственную Думу РФ законопроект о наилучших доступных технологиях. Для перехода к «зеленой» экономике России понадобится длительный период модернизации и трансформации существующей системы, структурно-технологических изменений, формирования новой модели. Важными задачами являются уменьшение издержек такого перехода и радикальное увеличение эффективности использования природных ресурсов[2].

Можно выделить два основных направления:

- увеличение действенности государственного регулирования природопользования в сфере использования и добычи ресурсов;
- создание конкурентной среды, обострение конкуренции между производителями, отказ от монополизма, преобладающего в энергетике и экономике в целом[3].

Государство с помощью экологически устойчивых и сбалансированных экономических реформ и создания соответствующей экономической среды на макроуровне может облегчить и ускорить переход к «зеленой» экономике. Вся налоговая система должна быть трансформирована с учетом целей устойчивого развития, модернизации и диверсификации экономики: нужно ввести максимальные налоги на загрязняющие и природоэксплуатирующие виды деятельности, минимизировать налоговую нагрузку на перерабатывающие, обрабатывающие, инфраструктурные и высокотехнологичные сектора. Существующая система субсидий не способствует переходу к «зеленой» экономике, особенно в энергетическом секторе. Для производителей газа и нефти государственная поддержка особенно существенна.

---

[1] **Волобуева Я. А.** «Зеленая экономика» как приоритетное направление инновационного развития // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 5. URL: p://ekonomika.snauka.ru/2012/05/928.

[2] **Полтарыхин А. Л., Тарасова А. Ю.** «Зеленая» экономика: перспективы развития // Вестник Алтайской науки. 2013. № 2-2. С. 183–186.

[3] **Полтарыхин А. Л., Михайлушкин П. В., Шумакова О. В.** и др. Приоритеты реализации стратегии инновационного развития регионального АПК. Барнаул: Азбука, 2013. 201 с.

Для перехода к «зеленой» экономике и экологизации экономической политики можно сформулировать приоритеты следующим образом: не надо использовать больше природных ресурсов, так как они ограничены; нужно вкладывать средства в улучшение использования уже эксплуатируемых природных ресурсов и охрану окружающей среды на основе поддержки инноваций, модернизации экономики, замены природоемких технологий на энергоэффективные и ресурсосберегающие, наилучшие доступные технологии, диверсификации и углубления переработки сырья и т.д. Это и есть магистральное направление формирования «зеленой» экономики и перехода к устойчивому развитию: радикально изменить технологический базис, инвестировать в ресурсосберегающую структурную перестройку, добиться ее экологизации и сокращения природоемкости, тем самым сберегая природный капитал, уменьшая затраты на ликвидацию экологических негативных последствий техногенного экономического развития в будущем. Все это позволит в 2–3 раза увеличить валовой внутренний продукт (ВВП) при современном уровне эксплуатации природного капитала и изъятия сырья и уменьшить уровень загрязнения окружающей среды.

ВВП — классический и наиболее распространенный показатель в мире, который является примером индикатора устойчивости развития. Большинство стран, в том числе и Россия, до сих по измеряют успешность своего развития по этому индикатору. Между тем показатель ВВП адекватен для традиционных индустриальных экономик. Требования модернизации для трансформирующихся экономик во многом другие. Так, для стран с большим природным капиталом рост ВВП за счет сырьевого сектора неоднозначен. Легче всего такого роста можно добиться за счет сверхэксплуатации месторождений, леса, энергоресурсов, земли и т. д. Благоприятные показатели ВВП до кризиса во многом базировались на истощении природного капитала, трансформации экономики России в экспортно-сырьевую, попадающую в зависимость от глобальной экономики.

Во всем мире популярна индустрия биотоплива, на развитие которой правительства многих стран выделяют льготы, субсидии и квоты на использование сельскохозяйственных ресурсов. Для производства основных видов источников биоэнергии используется зерно — основной источник белка. Конкуренция между продовольственной, кормовой и биотопливной индустрией приводит к росту цен на основные продукты питания. На социально острый вопрос о том, насколько энергетически оправданно использование продовольственного сырья для получения топлива, можно ответить после тщательного энергетического анализа проблемы. В России биоэнергетика — одна из быстрорастущих и перспективных отраслей, которая вызывает значительный практический интерес со стороны бизнеса и инвестиций, играющих решающую роль в развитии всех секторов «зеленой» экономики[1]. Реализация мер по развитию биоэнергетики должна идти параллельно с развитием институциональной базы, а также с финансированием технического перевооружения индустриального агропромышленного комплекса, который в обозримой перспективе будет преобладать в структуре сельскохозяйственного производства подавляющего большинства государств мира, включая Россию.

Сказанное не предполагает отказа от развития органического сельского хозяйства, других секторов «зеленой» экономики и «зеленого» экономического

[1] **Полтарыхин А. Л., Тарасова А. Ю.** «Зеленая» экономика: перспективы развития // Вестник Алтайской науки. 2013. № 2-2. С. 183–186.

роста в целом или, наоборот, безоглядного их форсирования под экологическими лозунгами, в том числе во имя «борьбы с изменениями климата», где сама постановка задачи представляется по меньшей мере некорректной. Необходим продуманный, дифференцированный и поэтапный подход с учетом производственно-технологической, социально-экономической и природно-географической специфики регионов и государств. Только при этом условии экономика будет действительно «зеленой», социально устойчивой и экономически эффективной.

УДК 331.103

И. В. Корнеева
к.э.н., доцент
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: IKorneeva@fa.ru

Постановка системы грейдирования при переходе к устойчивому развитию

Аннотация. Для устойчивого функционирования и развития отечественных коммерческих организаций необходима современная, четко выстроенная система оплаты труда. Рассмотрена грейдовая система оплаты как альтернатива устаревшей тарифной системе. Проанализированы преимущества данной системы оплаты труда вместе с системой ключевых показателей эффективности. Активное и грамотное использование отечественными организациями мирового опыта в области мотивации и стимулирования труда будет способствовать эффективному функционированию инновационной экономики страны.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, оплата труда, система грейдов, управление результативностью.

I. V. Korneeva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: IKorneeva@fa.ru

Setting grading system in the transition to sustainable development

Abstract. Sustainable operation and development of domestic commercial organizations need modern, well-built system of remuneration. The article describes grade payment system as an alternative to the outdated tariff system. The advantages of this system of remuneration in the union with a system of key performance indicators. The active and informed use of national organizations of the world experience in the field of motivation and stimulation of work will contribute to the effective functioning of the country's innovation economy.

Keywords: key performance indicators, pay, grading system, performance management.

Для эффективной деятельности в условиях современной российской экономики организации необходимы трудолюбивые и ответственные работники, высокоорганизованные, со стремлением к самореализации. Перечисленных качеств персонала можно добиться благодаря правильной организации материального стимулирования, в частности выбора оптимальной структуры оплаты труда работников.

В отечественной практике постоянная часть оплаты труда работников долгое время формировалась только с помощью тарифной системы. В последние годы чаще используется система грейдов (от англ. grade — степень, класс). Система впервые введена в США, где в начале 1960-х годов Эдуард Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев.

Грейдирование — единый порядок оценки и ранжирования всех должностей, благодаря чему должности распределяются по группам (грейдам) в соответствии со сложностью работы и с их ценностью для компании. Сущность грейдирования такова: все должности организации оцениваются по ряду критериев, например по уровню ответственности, требованиям к квалификации, влиянию на финансовый результат и т.д. в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты, и таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, управляемой. Система грейдирования в чем-то схожа с тарифной системой, однако есть ряд существенных отличий *(см. таблицу)*.

Сравнительная характеристика тарифной системы и системы грейдов

Характеристика	**Тарифная система**	**Система грейдов**
Резерв по активу	Набор критериев предопределен системой, их число невелико	Критерии определяются самой организацией, их много
Принцип построения	Линейная схема, от минимума до максимума	Многоступенчатая схема, допускается наложение границ соседних грейдов
Основа дифференциации	Жесткие тарифные коэффициенты	«Вилки» коэффициентов, соотношения
Базовый ориентир	Размер оплаты труда наименьшей сложности (квалификации) часто приравнивался к МРОТ	Размер оплаты труда по ключевой группе должностей сориентирован по рынку с учетом специфики конкретного бизнеса
Возможность увеличить размер основной ставки оплаты труда (оклада)	Только при повышении тарифного разряда (требует соответствия требованиям по уровню образования и стажу)	Внутри вилки, внутри грейда (не требует изменения должности), повышение грейда (он связан со изменением должности)

В российской практике систему грейдов с успехом используют коммерческие банки и крупные производственные организации. На сегодняшний день система грейдов — это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей.

Оценка всех должностей организации в баллах производится по специальным профильным таблицам. В международной практике, как правило, оценка учитывает следующие группы факторов: знания и умения, условия труда, решение вопросов, ответственность.

Рассмотрим подробный пошаговый порядок грейдинга:

- выделение ключевых факторов оценки должностей;
- оценка значимости факторов, установление коэффициентов значимости факторов;
- разработка шкалы проявления каждого фактора;
- расчет числовых значений шкалы каждого фактора;
- формирование балльно-факторной матрицы грейдинга;
- выбор ключевых работ (должностей) для оценки;
- оценка работ (должностей);

- обобщение результатов оценки должностей, установление значений по каждой должности;
- регламентация соотношений между грейдами (выбор шага грейдинга);
- установление границ грейдов;
- формирование единой «лестницы» грейдов;
- распределение должностей по сформированным грейдам;
- выбор должности (группы должностей) для определения размера оклада, базового для всей «лестницы» грейдов;
- расчет «вилок» окладов по грейдам и по всей «лестнице»;
- установление должностных окладов.

Есть ряд особенностей и условий применения данной системы. Систему грейдов следует внедрять, если численность персонала предприятия превысила 300–500 человек, а количество уникальных должностей более 100.

О необходимости системы грейдов можно говорить, если в организации резко возрастает социальная напряженность по поводу неодинаковых зарплат при одинаковых должностях. Актуализация проблемы справедливости в настоящее время обусловлена, прежде всего, изменением управленческих практик в определении размера заработной платы работников. Сейчас размер заработной платы во многом зависит от положения организации на рынке, мониторинга заработных плат организаций со схожими видами деятельности и редко — с конкретным трудом работников. Работники это прекрасно понимают, поскольку определяют отношение факторов собственного вклада в работу организации, своей квалификации, конечных результатов работы организации и их влияния на размер заработной платы, которую они получают. Для достижения эффективной и слаженной работы организации необходим индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Во второй половине прошлого столетия в экономике США появилась методика управления по целям (Management by Objectives), в которой основной акцент был сделан на результатах работы сотрудника, как правило, за год. Чуть позже данная методика трансформировалась в управление результативностью (Performance management), а для управления персоналом и мотивации труда работников во всем мире с успехом стали применять систему оценок результатов ключевых показателей эффективности (KPI).

Желательно, чтобы параллельно с системой грейдов вводилась новая система для начисления переменной части зарплаты KPI, последняя предназначена для расчета эффективности и результативности труда в процентах. В отличие от управления по целям, система KPI подразумевает масштабную обратную связь с работником. Оценка выполнения KPI осуществляется по специальным матрицам. В них сопоставляется ряд данных (вес показателя, диапазон данных), т.е. осуществляется матричный анализ. В зарубежных компаниях эту форму часто еще называют «соглашение по целям плюс производственный контракт».

На базе системы KPI, оценки эффективности деятельности работников организации получают возможность разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в плане вознаграждения. Современная российская практика показывает, что при применении системы KPI стимулирующий эффект возможен лишь в том случае, если доля дополнительной части в структуре заработка будет более 30%. Итак, система формирования дополнительной части оплаты труда на основе системы KPI стимулирует сотрудника как

к индивидуальным достижениям, так и к увеличению его вклада в коллективные результаты, в достижение стратегических целей организации.

Желательно, чтобы параллельно с системой грейдов вводилась данная система для начисления дополнительной части заработной платы. На сегодняшний день система грейдов и методика KPI — это две наилучшие системы расчетов зарплат, в паре они полностью унифицируют начисление обеих составляющих оплаты труда (основной и дополнительной). Такая современная, грамотно выстроенная система оплаты труда, основанная на мировом опыте, необходима для устойчивого функционирования и развития отечественных коммерческих организаций.

Литература

1. **Антонова В. Д., Сидорова В. Н.** Факторы мотивации сотрудников и эффективность работы // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 9. С. 36–41.
2. **Виханский О. С.** Стратегическое управление. М.: Юнити, 2013.
3. **Иванов И. Н.** Менеджмент корпорации. М.: Инфра-М, 2013.
4. **Ильин Е. П.** Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2013.
5. **Кибанов А. Я., Захаров Д. К.** Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 2013.
6. **Руденко Г. Г.** Результаты труда и их оценка // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 11–12. С. 60–63.
7. **Соломанидина Т. О., Калмыкова П. Д.** Зарубежный опыт мотивации трудового поведения персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 8. С. 56–60.

УДК 330.341

А. В. Трачук
д.э.н., профессор
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
генеральный директор
ФГУП «Гознак»
E-mail: Atrachuk@fa.ru

Н. В. Линдер
к.э.н., доцент
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
заместитель декана
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
E-mail: natalia_linder@mail.ru

Управление стейкхолдерами для достижения устойчивого развития: кейс компании «Гознак»[1]

Аннотация. Управление отношениями с заинтересованными сторонами в настоящее время является одним из факторов успеха для укрепления конкурентоспособности компаний. У каждой группы заинтересованных сторон есть свои определенные требования к компании, которые часто являются противоречащими относительно корпоративных целей. Рассматриваются возможности использования инструментов управления заинтересованной стороной для решения задач стратегического управления. Исследование посвящено идентификации целей компании и целей стейкхолдеров, определению типологии заинтересованных сторон, выявлению количественных индикаторов для требований заинтересованных сторон в каждой группе и формированию стратегии выстраивания отношений компании с заинтересованными сторонами. Для эмпирического доказательства используется метод анализа иерархий для принятия решений Саати. Результатом стала оценка значимости для компании основных групп стейкхолдеров в целях достижения компанией стратегических целей; показана практическая значимость применения инструментов теории заинтересованной стороны.

Ключевые слова: заинтересованная сторона, матрица Саати, метод анализа иерархий, стейкхолдер, стратегическая цель компании, управление взаимоотношениями.

A. V. Trachuk
Doctor of Economics, Professor Strategic and Anti-recessionary of Management
General Director
Federal State Unitary Enterprise Goznak
E-mail: Atrachuk@fa.ru

N. V. Linder
PhD, Associate Professor
Strategic and Anti-recessionary of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalia_linder@mail.ru

[1] Статья подготовлена на основе результатов исследования «Формирование механизма агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями в интересах государства и стейкхолдеров», проведенного за счет средств бюджетного финансирования в рамках госзадания Финансового университета (2015).

Stakeholder management for achievement of sustainable development: case of the Goznak company

Abstract. Management of the relations with interested parties is now one of success factors for strengthening of competitiveness of the companies. Each group of interested parties has certain requirements to the company which often are contradicting rather corporate purposes. Possibilities of use of instruments of management by interested party for the solution of problems of strategic management are considered. Research is devoted to identification of the purposes of the company and the purposes of stakeholders, definition of typology of interested parties, identification of quantitative indicators for requirements of interested parties in each group and formations of strategy of forming of the relations of the company with interested parties. For the empirical proof the method of the analysis of hierarchies for decision-making of Saati is used. The importance assessment for the company of the main groups of stakeholders for achievement by the company of strategic objectives became result and the practical importance of use of tools of the theory of interested party is shown.

Keywords: interested party, Saati's matrix, method of the analysis of hierarchies, stakeholder, strategic objective of the company, management of relationship.

Введение

Анализ роли взаимодействия со стейкхолдерами может способствовать достижению стратегических целей компаниями и способствовать повышению их эффективности и результативности. На международном уровне повышение ответственности крупных компаний перед множеством заинтересованных сторон признается важным фактором развития мировых рынков.

Стейкхолдеры — «тип неформальной коалиции», влияющий на достижение компанией целей, и отношения между ними могут носить как кооперативный, так и конкурентный характер[1].

Основные вопросы исследования:

- Как выбрать стейкхолдеров, которые представляют ключевой интерес для достижения устойчивого развития компании?
- Какие цели устойчивого развития оказывают наибольшее влияние на повышение эффективности и результативности их деятельности?
- Каков должен быть баланс целей и интересов основных групп стейкхолдеров компании для достижения устойчивого развития?

Ответы на эти вопросы, полученные в результате анализа эмпирических данных, позволят компенсировать значительный пробел в изучении устойчивого развития компаний.

Обзор литературы

Концепция заинтересованной стороны компании стала развиваться в Стэнфордском научно-исследовательском институте в 1963 году. Кроме того, Р. Фримен сформулировал ставшее классическим определение «деловых заинтересованных сторон»: «группа людей, которые могут повлиять на достижение целей организации»[2]. В настоящее время данную концепцию разрабатывают и развивают многие авторы.

[1] **Freeman R. E., Harrison J. S., Wiks C. A.** Managing for Stakeholders. Survival, reputation, and Success. New Haven; London: Yale University Press, 2007.

[2] Там же.

Существует три разных подхода к пониманию стейкхолдеров.

Нормативный подход: значение менеджеров и их ролей в компании основано на моральных и философских принципах[1]. Первостепенным является соответствие ценностей компании интересам стейкхолдеров, разработка социальных стандартов компании. Нормативный подход близок к пониманию корпоративной социальной ответственности организаций. Внимание сконцентрировано на управлении отношениями с заинтересованными сторонами, участие компании в диалоге с ними.

Описательный подход ориентирован на описание отдельных заинтересованных сторон и их роли в совместном достижении целей и повышения конкурентоспособности[2].

Стратегический подход трактует стейкхолдеров как сильных участников, имеющих стратегическое значение и способных влиять на существование организации. Стратегический подход сосредоточивает свое внимание на анализе отношений между заинтересованными сторонами, управлением и экономическими результатами компании[3]. Отличающиеся подходы к понятию «стейкхолдер» привели к появлению множества классификаций стейкхолдеров и моделей анализа взаимоотношений с ними.

Классификации отличаются количеством и типами стейкхолдеров *(табл. 1)*.

Таблица 1
Классификации заинтересованных сторон

Автор	**Предложенная классификация**
И. Менделоу	Деление стейкхолдеров на две группы в зависимости от степени влияния на организацию и желания оказывать влияние на организацию
К. Ньюбоулд и Л. Луффман	Выделены категории стейкхолдеров: • финансовые стейкхолдеры, финансирующие предприятие (например, акционеры); • менеджмент, осуществляющий функцию управления; • персонал организации; • партнеры компании (например, покупатели, поставщики и др.)
Б. Гугинс	Группы стейкхолдеров: • первичные, имеющие легитимное и прямое влияние на бизнес (собственники, клиенты, сотрудники, бизнес-партнеры); • вторичные, влияющие на бизнес опосредованно (органы власти, конкуренты, инвесторы, общественные организации и др.)
Ф. Фигге, С. Шалтеггер	Классификация по критерию ресурсов с выделением стратегических стейкхолдеров — обладателей стратегических ресурсов, без которых функционирование компании невозможно
Т. Кохан, С. Рубенштейн	Классификация стейкхолдеров по критерию силы влияния на компанию: от стейкхолдеров, оказывающих непосредственное влияние на решения компании, до стейкхолдеров, влияние которых косвенно

[1] **Carroll A. B., Shabana K. M.** The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews. 2010. Vol. 12, N 1. P. 85–105.
[2] **Crifo P., Diaye M., Pekovic S.** Corporate Social Responsibility related management practices and Firm Performance: An Empirical Analysis of the Quantity-Quality Trade-off on French Data. Montreal, 2013.
[3] **Popa D., Bogdan V., Balaciu D.** Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and non Financial // Economic Science Series. 2012. Vol. 1. P. 956–961.

Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен	Группы стратегических стейкхолдеров, придающих компании динамические способности: умение улавливать и анализировать слабые сигналы о будущих изменениях в окружении, способность интегрировать, создавать и реструктурировать компетенции для достижения фирмой соответствия изменениям среды

Еще одной достаточно известной классификацией является деление стейкхолдеров на основных и вторичных: основные[1] — те, у которых есть интерес к созданию стоимости предприятия, например сотрудники, акционеры, клиенты, поставщики, вторичные — участники более широкой деловой среды, такие как конкуренты, правительство, СМИ и другие специализированные организации.

Таким образом, в значительной части исследований потенциальные категории стейкхолдеров выделяются в зависимости от их способности приносить пользу для развития компании, их роль может быть двоякой:

- в большей степени вовлеченные во взаимодействие партнеры могут поддерживать текущее развитие компании и не содействовать повышению качества управления, эффективности и результативности ее деятельности;
- вовлеченность в широком смысле слова может существенным образом содействовать повышению качества управления, генерации новых идей развития компании или служить основой инновационного развития фирмы.

Большинство классификаций сосредоточены исключительно на выделении внешних заинтересованных сторон. С учетом целей исследования, мы также рассматриваем некоторые потенциальные группы заинтересованных сторон как внутри, так и за пределами компании. Данный подход применяется в некоторых существующих работах, посвященных анализу развития компании с точки зрения взаимодействия с партнерами[2].

Анализ внутренних стейкхолдеров является важным условием достижения компанией устойчивого развития. Можно предположить, что устойчивое развитие компании зависит от ее взаимодействия с определенной группой стейкхолдеров и зависит от принципов построения взаимоотношений со стейкхолдерами.

Одним из потенциальных направлений применения данных теоретических результатов могло бы стать усиление теоретической и эмпирической значимости понимания роли стейкхолдеров в увеличении качества управления, эффективности и результативности непубличных компаний, в повышение конкурентоспособности, инновационной активности, освоение новых рынков или продуктов.

Таким образом, в ходе разработки стратегии устойчивого развития компании для повышения эффективности и результативности ее деятельности взаимодействие со стейкхолдерами может являться интересным объектом для исследования.

Можно сформулировать следующие гипотезы:

- **Гипотеза 1.** Для достижения целей устойчивого развития можно измерить, определить и описать модели взаимодействия компании с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

[1] **Freeman R. E., Harrison J. S., Wiks C. A.** Managing for Stakeholders. Survival, reputation, and Success. New Haven; London: Yale University Press, 2007.

[2] **Barnett M. L., Solomon R. M.** Does it Pay to be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship Between Social and Financial Performance // Strategic Management Journal. 2012. Vol. 33. P. 1304–1320.

• **Гипотеза 2.** Для достижения устойчивого развития необходимо определить наиболее эффективную модель взаимоотношений с ключевыми в данной области стейкхолдерами, их положение относительно компании может быть дифференцировано в зависимости от соотношения «выгода / затраты», так как максимизация выгоды (в нашем случае — показателей устойчивого развития) от отношений со всеми стейкхолдерами одновременно невозможна. Для достижения устойчивого развития необходим баланс интересов стейкхолдеров, их интересы и положение должны быть упорядочены в иерархию в зависимости от значимости выделенных групп стейкхолдеров.

Описание исследования

Исследование основано на результатах личных структурированных интервью с ключевыми респондентами, представляющими высшее руководство компании АО «Гознак». Респонденты были отобраны с учетом их наибольшей информированности о взаимодействии компании с внешними и внутренними стейкхолдерами компании[1].

Для оценки степени влияния стейкхолдеров на результаты устойчивого развития компании и, как следствие, учета их интересов при формировании стратегии корпоративной социальной ответственности и достижения устойчивого развития мы использовали метод анализа иерархий[2]. Метод заключается в оценке множества альтернатив при принятии решений, нет какого-либо «правильного» решения. В интерактивном режиме метод позволяет найти такой вариант (альтернативу), который наилучшим образом согласуется с тем, как понимает менеджер суть проблемы и какие требования он предъявляет к ее решению.

Модель принятия решения представляет собой иерархическую структуру, содержащую множество уровней, каждый из которых включает несколько элементов. Более общие элементы относительно проблемы принятия решения расположены на более высоком уровне в иерархии, и наоборот. Суть метода заключается в попарном сравнении альтернатив и выборе наиболее оптимальной с точки зрения лица, принимающего решения. Метод позволяет структурировать иерархии на каждом уровне, сравнить и выполнить количественную оценку альтернативных вариантов решения.

В случае простых задач в процессе принятия решений может быть только три уровня иерархической структуры[3]. Интенсивность отношений между элементами иерархии может быть выражена численно. Начальное значение равно единице (1 или 100%), это высший уровень иерархии, который разделен согласно предпочтениям лица, принимающего решения, на несколько следующих уровней, сумма предпочтений которых также равна 1. Аналогично происходит оценка на втором уровне. Вес критериев v_j, где $j = 1, 2..., k$, в сумме равен единице. Оценка на третьем уровне иерархии происходит аналогично, при этом предпочтительный индекс i-го значения в оценке j-го критерия (локальный приоритет) w_{ij}, $i = 1, 2, ..., n, j = 1, 2, ..., k$; и интерпретируется как предпочтительный индекс i-го значения в оценке j-го критерия (локальный приоритет). Их сумма также равна единице. Таким образом:

[1] **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1. С. 109–123.

[2] Там же.

[3] **Саати Т. Л.** Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. под ред. Р. Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1993. 244 с.

$$\sum_{j=1}^{k} v_j = 1, \sum_{i=1}^{n} w_{ij} = v_j, j = 1,2,\ldots..k \quad (1)$$

Глобальные приоритеты альтернатив относительно цели, отражающие отношения «ожидаемая польза/важность», вычисляются путем умножения локального приоритета каждой альтернативы на приоритет каждого критерия и суммирования по всем критериям:

$$u(X_i) = \sum_{j=1}^{k} w_{ij}, i = 1, 2, \ldots, n \quad (2)$$

Далее необходимо выбрать альтернативу, объединяя числовой анализ альтернатив и субъективные решения.

В соответствии со шкалой субъективных суждений сравнения критериев Саати можно выделить наиболее значимые и важные критерии, представляющие относительную важность или предпочтительность элементов построенной иерархической структуры, которые преобразованы в числовые выражения (от 1 до 9):

1 — оцененные элементы одинаково важны;

3 — один элемент незначительно важнее, чем второй;

5 — один элемент значительно важнее, чем второй;

7 — один элемент явно важнее, чем второй;

9 — только один элемент абсолютно превосходит второй;

2, 4, 6, 8 — промежуточные значения.

Объединяя данные числового анализа и субъективных суждений, получим матрицу Саати:

$$S = \begin{bmatrix} 1 & S_{12} & \ldots. & S_{1k} \\ \frac{1}{S_{12}} & 1 & \ldots. & S_{2k} \\ \ldots & \ldots & \ldots & \ldots. \\ \frac{1}{S_{1k}} & \frac{1}{S_{2k}} & \ldots. & 1 \end{bmatrix}$$

Матричные элементы могут интерпретироваться как оценки пропорции *i*-х и *j*-х предпочтений. При этом элементы матрицы должны быть согласованы, т.е. для каких-либо трех индексов *i, j, k* выполняться условие $S_{ik} = S_{ij} * S_{ik}$, где S_{ik} — значения согласованности элементов матрицы иерархий.

Таким образом, индекс согласованности для трехуровневой иерархической системы ($k = 3$) равен:

$$\frac{v_1}{v_2} = S_{12}, \quad \frac{v_1}{v_3} = S_{13}, \quad \frac{v_2}{v_3} = S_{23}, \quad v_1 + v_2 + v_3 = 1 \quad (3)$$

При этом общее отношение согласованности можно определить по формуле:

$$v_i' = \left(\prod S_{ij}\right)^{1/k}, i = 1, 2, \ldots, k \quad (4)$$

где v_i' — общее отношение согласованности *i*-х и *j*-х предпочтений для уровней иерархий;

в таком случае, соотношение согласованности

$$v_i = \frac{v_i'}{\sum_{i=1}^{k} v_i'} \quad (5)$$

где v_i — общее соотношение согласованности.

Для достижения целей исследования и в соответствии с методом Саати мы составили матрицы попарных сравнений и определили:

- собственные значения элементов матрицы;
- индекс согласованности;
- отношение согласованности.

Мы применяем метод для проверки нашей гипотезы относительно дифференциации стейкхолдеров в зависимости от соотношения «выгода / затраты», так как максимизация выгоды от отношений со всеми стейкхолдерами одновременно невозможна[1].

При описании существующей модели взаимодействия АО «Гознак» со стейкхолдерами использовался следующий ряд переменных. Ключевые респонденты должны были определить уровень вовлеченности некоторых внутренних и внешних стейкхолдеров в процесс стратегирования компании и оценить степень интенсивности участия стейкхолдеров.

Дихотомический подход был использован для измерения того, вовлечены ли внутренние/внешние заинтересованные стороны в процесс стратегического планирования или нет. Вопросы, касающиеся внутренних стейкхолдеров, затрагивают топ-менеджмент и все компании, входящие в АО «Гознак». Вовлеченность внешних стейкхолдеров измеряется по десяти группам стейкхолдеров, как внешних (поставщики в России; зарубежные поставщики; клиенты в России; клиенты за рубежом, государство как регулятор, внешние научно-исследовательские организации; партнеры (на российском и зарубежном рынке), так и внутренних (персонал, государство как единственный учредитель, высшее руководство, восемь филиалов, входящих в АО «Гознак»). Результаты анализа данной фиктивной переменной были использованы для контроля вовлеченности стейкхолдеров, а также для подсчета количества внутренних и внешних вовлеченных во взаимодействие стейкхолдеров, степень вовлеченности которых варьировалась от 0 до 5 как для внутренних, так и для внешних стейкхолдеров.

Те же самые внутренние / внешние заинтересованные группы были протестированы по степени интенсивности участия в процесс стратегического планирования АО «Гознак», для этого была использована пятибалльная шкала Лайкерта. Для оценки надежности применен коэффициент альфа Кронбаха как для шкалы по внутренним заинтересованным сторонам, так и для шкалы по внешним заинтересованным.

Основные результаты исследования

Основной вопрос исследования заключается в том, какие стейкхолдеры наиболее важны для компании в целях достижения устойчивого развития. Результаты эмпирического исследования компании «Гознак» дают представление о существующей в крупных российских компаниях тенденции к вовлечению стейкхолдеров в достижение целей устойчивого развития *(см. табл. 1)*.

В силу специфики (одновременное выполнение государственных и бизнес-задач разной направленности) и масштабов деятельности АО «Гознак» имеет широкий круг стейкхолдеров как в России, так и на международном рынке.

В основе взаимодействия АО «Гознак» со стейкхолдерами — уважение и

[1] **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1. С. 109–123.

учет интересов всех стейкхолдеров, их своевременное информирование о деятельности компании, открытое сотрудничество, выполнение обязательств.

В основной деятельности компании есть множество направлений: производство банковских билетов, разменных, инвестиционных и памятных монет, государственных наград, документов, удостоверяющих личность, в том числе с электронными носителями информации, услуги по обработке и гарантированному хранению данных, систем и оборудования для организации обращения и контроля подлинности защищенных продуктов, производство платежных карт, бланков ценных бумаг, специальных, акцизных и почтовых марок, специальных видов защищенной и общепромышленной бумаги, эксклюзивных защитных технологий, — а значит, по каждому направлению есть свои стейкхолдеры, и «Гознак» выстраивает с ними систематическое и плановое взаимодействие. АО «Гознак» также поддерживает взаимодействие со всеми стейкхолдерами в целом и широкой общественностью, например выполняет программу создания высокотехнологичных рабочих мест, реализует социальные программы для персонала, проводит природоохранные и энергосберегающие мероприятия, принимает участие в благотворительных и спонсорских проектах. В 2014 году на благотворительную и спонсорскую деятельность было направлено 7,9 млн руб. В результате внедрения мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности по итогам года «Гознак» снизил потребление энергетических ресурсов на 1,5% (1848 т у. т.), водопотребление снизилось на 12% (1145 тыс. куб. м) по сравнению с показателями 2013 года.

Двумя основными переменными при проведении анализа являются участие стейкхолдеров в процессе стратегического планирования и степень его интенсивности. Необходимость разделения стейкхолдеров на внутренних и внешних была подтверждена эмпирическими результатами, причем количество внешних групп стейкхолдеров, вовлеченных во взаимодействие, существенно выше, чем внутренних *(табл. 2)*.

Таблица 2
Описательная статистика вовлеченности внутренних и внешних заинтересованных сторон АО «Гознак»

Вовлеченность	**Вовлеченность стейкхолдеров, ранг***	**Степень интенсивности взаимодействия***	**Степень влияния на результаты деятельности компании***	**Статистическая значимость**
Внутренние стейкхолдеры				
Высшее руководство	4,96	4,98	5,0	0,886
Государство как единственный учредитель	4,85	4,32	3,97	0,791
Филиалы ФГУП «Гознак»	4,14	4,23	4,04	0,57
Персонал	3,94	3,56	4,57	0,286
Внешние стейкхолдеры				
Внешние исследовательские организации	1,35	1,98	2,37	0,023

Таблица 2
Описательная статистика вовлеченности внутренних и внешних заинтересованных сторон АО «Гознак»
(продолжение)

Потребители за рубежом	3,46	2,38	4,08	0,345
Потребители в России	3,98	3,67	4,87	0,394
Партнеры на внутреннем рынке	3,87	3,98	3,49	0,198
Вовлеченность	**Вовлеченность стейкхолдеров, ранг***	**Степень интенсивности взаимодействия***	**Степень влияния на результаты деятельности компании***	**Статистическая значимость**
Партнеры на зарубежном рынке	3,65	3,43	2,78	0,109
Российские поставщики	4,07	4,78	3,12	0,214
Зарубежные поставщики	4,34	4,65	2,98	0,197
Государство как регулятор	2,34	3,35	3,63	0,245
Общественные организации, в т.ч. экологические	1,34	1,76	0,15	0,123
СМИ	1,97	3,45	1,08	0,179
*1 — очень низкая; 5 — очень высокая. Указаны средние значения.				

Участники опроса выделили следующие ключевые заинтересованные стороны: сотрудники компании, менеджеры, регулирующие органы, инициативные общественные группы и организации, некоммерческие организации, потребители, поставщики и иные бизнес-партнеры как на внутреннем, так и на международном рынке, средства массовой информации, профессиональные ассоциации и ассоциации, разрабатывающие различные стандарты, конкуренты, аудиторы, политические партии, региональные и федеральные государственные органы, образовательные и научные учреждения. Особый интерес для нас представляли первичные стейкхолдеры, к которым мы отнесли сотрудников, потребителей, поставщиков и иных бизнес-партнеров, а также публичные стейкхолдеры — местные сообщества и государственные органы, формирующие инфраструктуру и рынки. К вторичным стейкхолдерам мы отнесли СМИ и инициативные общественные группы и организации, чья деятельность не имеет для компании транзакционной основы и не является необходимой для ее существования.

Большинство менеджеров компании признали, что на достижение целей устойчивого развития наибольшее влияние оказывают потребители (72,4%), государство как единственный учредитель (68,5) и иные бизнес-партнеры (63,0), соответственно, их деятельность оказывает наибольшее влияние при определении программы корпоративной социальной ответственности и достижения целей устойчивого развития. В свою очередь, у общественных организаций, в том числе экологических, значения вовлеченности в достижение целей устойчивого развития весьма незначительны, следо-

вательно, они оказывают незначительное влияние (12,8% и 6,7%). Данная асимметрия не свидетельствует о недооценке менеджерами-респондентами влияния данных стейкхолдеров на свою деятельность, но демонстрирует относительную неготовность рассматривать такие управленческие функции, как корпоративная социальная ответственность (КСО) в рамках стратегии компании.

Большинство менеджеров четко определили приоритет персонала компании как важнейшего стейкхолдера. Это подтверждает интеграцию принципов КСО в основные бизнес-процессы, значительную роль корпоративной благотворительности в портфеле социальных инвестиций при определяющей роли соответствующих управленческих подразделений. Кроме того, результаты опроса показали, что имеется четкая тенденция привлечения внешних стейкхолдеров только после того, как в деятельность компании активно вовлечены все внутренние стейкхолдеры и налажены взаимосвязи всех внутренних подразделений и филиалов компании.

Подобная ситуация подтверждает результаты известного эмпирического исследования, проведенного И. Клачером и Д. Хейгендорфом, согласно которому, «использование ресурсов компании для участия в решении социальных проблем, не связанных с "первичными" заинтересованными сторонами, может не способствовать созданию ценности для собственников, поскольку, как правило, не помогает компаниям развивать нематериальные активы, являющиеся источником конкурентных преимуществ»[1].

Респонденты указали основные цели взаимодействия АО «Гознак» с заинтересованными сторонами в целях достижения устойчивого развития:

- поддержание репутации компании как социально ответственной (95%);
- формирование системы развития персонала компании (73,4%);
- формирование системы экологической и энергоэффективности (66,1%).

Сравнительно немногие участники опроса назвали цели:

- создание разделяемой (общей) ценности с потребителями (24%);
- развитие новых компетенций сотрудников (18%);
- благотворительная деятельность (16%).

В 2014 году АО «Гознак» был разработан и введен в действие «Кодекс корпоративной этики» — документ, определяющий основные принципы, нормы и правила поведения, которыми все — от руководителей до рядовых сотрудников компании — должны руководствоваться в своей профессиональной деятельности, в обращении с заказчиками, партнерами, поставщиками и коллегами по работе. Кодекс корпоративной этики АО «Гознак» определил модели поведения и стандарты отношений и совместной деятельности персонала компании, а также корпоративные ценности. Практически все респонденты (98%) трактуют данный кодекс в качестве нормативной основы взаимодействия с заинтересованными сторонами, в этом мы видим важный показатель понимания практической значимости таких кодексов. Таким образом, разработанные АО «Гознак» этические принципы не являются абстрактными ценностями, а конкретизируются и отражают специфику реализации соответствующих управленческих функций как социально ответственных.

[1] **Clacher I., Hagendorff J.** Do announcements about CSR creates or destroy shareholders wealth? Evidence from UK // Journal of Business Ethics. 2012. Vol. 106, N 3. P. 253–266.

Более того, 84,6% респондентов соотносят данный свод принципов с каждым стейкхолдером. Соответственно, сформулированные этические принципы не «дробятся» по видам заинтересованных сторон (например, принцип 1-5 используется для взаимоотношений с клиентами, а принцип 4-8 — акционерами) и соответствующим управленческим функциям, а становятся единой моральной основой для реализации корпоративной стратегии.

Коммуникации со стейкхолдерами, в свою очередь, играют определяющую роль в управленческих процессах формирования КСО. Само взаимодействие определяется международным стандартом ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (п. 2.21) как действия, предпринимаемые для того, чтобы создать возможности для диалога между организацией и одной или более заинтересованными сторонами с целью предоставить информационную основу для решений организации.

В АО «Гознак» используется широкий набор коммуникационных механизмов, наиболее важными респонденты сочли:

- выступления и публикации в СМИ — 95%;
- использование корпоративного сайта — 89%;
- совместная экспертная работа — 67%;
- участие в работе общественных палат — 37,5%.

Таким образом, совершенствование взаимодействия с заинтересованными сторонами, сведение его в единую систему, включение в корпоративную стратегию компании могут стать основой для достижения ее устойчивого развития.

Для проверки выдвинутых нами гипотез исследования используем метод МАИ.

Для этого составим матрицы попарных альтернатив учета интересов стейкхолдеров для достижения стратегических целей. Матрицы сравнений были составлены при помощи программного продукта СППР. Индекс согласованности матриц составил 0,029. Отношения согласованности — 0,068.

В качестве субъективного суждения мы выбрали параметр 1 «одинаково важны». В итоге получены данные по наиболее значимым для достижения стратегических целей стейкхолдерам АО «Гознак» *(табл. 3)*.

Таблица 3

Ключевые стейкхолдеры АО «Гознак»

Ключевой стейкхолдер	**Значение**
Государство как единственный учредитель	0,221
Высшее руководство	0,227
Сотрудники	0,352
Клиенты	0,234

На основе составленной матрицы баланса целей и интересов АО «Гознак», государства и стейкхолдеров *(табл. 4)* проанализированы наиболее значимые цели устойчивого развития, на достижение которых могут повлиять выявленные группы ключевых стейкхолдеров. Далее проведен анализ наиболее значимых целей достижения устойчивого развития во взаимодействии АО «Гознак» со стейкхолдерами *(табл. 5)*.

Таблица 4

Матрица баланса целей и интересов АО «Гознак»

Таблица 4
Матрица баланса целей и интересов АО «Гознак»
(продолжение)

Стейкхолдер	Ключевое ожидание	Значение
Государство как единственный учредитель	Оценка и управление воздействием КСО на национальную экономику, социальную сферу и экологию	0,356
	Капитализация (получение дополнительного положительного эффекта) социальных активностей АО «Гознак» и увеличение стоимости его бренда	0,307
Стейкхолдер	**Ключевое ожидание**	**Значение**
Высшее руководство	Формирование дополнительного фактора конкурентоспособности АО «Гознак» за счет формирования имиджа социально ответственной компании, в том числе в связи с развитием ее международной деятельности	0,285
	Участие в формировании новых рынков экологически и социально ориентированных продуктов и услуг	0,410
	Создание дополнительного фактора лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально значимых вопросов	0,305
Персонал	Рост заработной платы	0,482
	Приемлемые условия труда	0,278
	Профессиональный рост и образование	0,240
Клиенты	Высокое качество продукции и услуг, соответствие экологическим стандартам	0,394
	Предложение социально ориентированных продуктов и услуг	0,386

Таблица 5
Иерархия целей достижения устойчивого развития АО «Гознак» во взаимодействии с заинтересованными сторонами

Цель компании	Значение
Поддержание репутации социально ответственной компании	0,382
Повышение качества управления деятельностью компании в сфере КСО за счет организации системной работы	0,105
Создание механизмов определения и учета интересов стейкхолдеров в деятельности компании, а также их информирования о результатах деятельности компании в области КСО, соответствующих лучшей международной практике	0,280
Интеграция принципов КСО в деятельность компании	0,115
Организация процесса планирования деятельности, повышение эффективности затрат на реализацию стратегии устойчивого развития	0,318

Таким образом, если ранее существовала основная цель существования компании — создание стоимости для собственников[1], то сейчас стоимость должна создаваться для собственников и стейкхолдеров параллельно. Поэтому для достижения стратегических целей и создания стоимости компании должны учитывать интересы всех стейкхолдеров. Вместе с тем одновременное удовлет-

[1] **Fauzi H., Idris K. M.** The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies // Issues in Social and Environmental Accounting. 2009. Vol. 3, N 1. P. 66–87.

ворение интересов всех стейкхолдеров вряд ли возможно. Поэтому в данной ситуации может быть применен подход с помощью метода анализа иерархии.

Результаты исследования АО «Гознак» позволили нам выделить и ранжировать основные группы стейкхолдеров, оказывающих наибольшее влияние на деятельность компании:

- высшее руководство компании;
- государство как единственный учредитель;
- клиенты;
- сотрудники;
- общество (местное сообщество).

У каждого из ключевых стейкхолдеров разные ожидания от компании, и идентификация единой стратегии поведения со стейкхолдерами вряд ли возможна. Поэтому стратегия взаимодействия с каждым стейкхолдером должна определяться относительно силы его влияния на достижение компанией целей в области устойчивого развития. Также ключевые ожидания различных групп стейкхолдеров имеют определенные противоречия, и удовлетворение ожиданий одних стейкхолдеров может происходить за счет других. Поэтому мы проанализировали компоненту «достижение целей устойчивого развития во взаимодействии с заинтересованными сторонами». Иерархия предложенных целей устойчивого развития для АО «Гознак» определена следующим образом:

- поддержание репутации компании как социально ответственной компании;
- организация процесса планирования деятельности, повышение эффективности затрат на реализацию стратегии устойчивого развития;
- создание механизмов определения и учета в деятельности компании интересов стейкхолдеров, а также их информирования о результатах деятельности компании в области КСО, соответствующих лучшей международной практике;
- интеграция принципов КСО в деятельность компании;
- повышение качества управления деятельностью компании в сфере КСО за счет организации системной работы.

При этом ранжирование целей не является неизменным и зависит от текущей ситуации и определения руководством компании ключевых целей в области КСО и устойчивого развития.

Практические рекомендации

Создание совместной ценности со стейкхолдерами позволяет компании более быстрыми темпами достигать целей в области устойчивого развития и КСО, что указывает на важность формирования эффективных взаимоотношений со стейкхолдерами. Исследование подтвердило первую гипотезу о том, что положение заинтересованных сторон существенно отличается в зависимости от их способности влиять на результаты деятельности компании в области ее устойчивого развития. Для стратегического планирования взаимоотношений с заинтересованными сторонами необходимо использовать инструментарий теории заинтересованных сторон.

Измерение степени взаимодействия и количества вовлеченных стейкхолдеров рассматривалось на примере АО «Гознак». Результаты исследования свидетельствуют о существовании разных моделей взаимоотношений компании со стейкхолдерами. Наблюдается четкая тенденция привлечения внешних стейкхолдеров только после того, как в деятельность компании ак-

тивно вовлечены все внутренние стейкхолдеры и налажены взаимосвязи всех внутренних подразделений и филиалов компании.

Что касается интенсивности взаимодействия со стейкхолдерами, то изучение АО «Гознак» подтверждает исследование[1], где показано, что компании, имеющие более высокие экономические показатели, гораздо интенсивнее взаимодействуют с внутренними подразделениями, чем с внешними. Компания занимает лидирующее положение крупнейшего в России поставщика эксклюзивной продукции, обеспечивающей наличное денежное обращение, а также защищенной продукции и комплексных сервисов для государственных нужд. Эта тенденция справедлива и в отношении зарубежных партнеров[2]. Поэтому компания избирательно подходит к построению взаимоотношений со стейкхолдерами.

При ранжировании основных групп стейкхолдеров с помощью метода анализа иерархии для достижения целей в области устойчивого развития были выявлены ключевые стейкхолдеры АО «Гознак»: высшее руководство компании, государство как единственный учредитель, клиенты, сотрудники, общество (местное сообщество).

С точки зрения стратегического управления, гипотеза состояла в предположении, что взаимодействие с наиболее значимыми стейкхолдерами приводит к достижению целей в области устойчивого развития и способствует выработке определенной модели взаимоотношений, поддерживаемой партнерами. Проведенное нами исследование позволило выявить основные цели, достижение которых наиболее значимо для компании в области устойчивого развития и внедрения принципов КСО в ее деятельность.

Выводы и дальнейшие исследования

Исследование взаимодействия с стейкхолдерами может стать для компании источником конкурентного преимущества и изменить ее положение на рынке. Существующие исследования не дают полного представления относительно идентификации и ранжирования стейкхолдеров, выстраивания определенных моделей отношений с каждой группой.

Данное исследование представляет результаты эмпирического анализа АО «Гознак» и показывает основные модели взаимодействия компании с внешними и внутренними стейкхолдерами для достижения целей в области устойчивого развития. Основными критериями, описывающими модель взаимодействия, стали интенсивность взаимодействия с заинтересованной стороной и степень влияния заинтересованной стороны на результаты деятельности компании.

Доказано, что существуют отличия между группами ключевых стейкхолдеров и необходим избирательный подход к построению взаимодействия на основе взаимовыгодного достижения стратегических целей партнеров.

Результаты анализа позволяют сформировать вопросы для дальнейших исследований:

- Есть ли взаимосвязь между моделями взаимоотношений компаний с заинтересованными сторонами и повышением доходности компании?
- Означает ли меньшее число заинтересованных сторон во взаи-

[1] **Boaventura J. M. G., da Silva R. S., Bandeira-de-Mello R.** Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies // Revista Contabilidade and Financas. 2012. Vol. 23, N 60. P. 232–245.

[2] **Boaventura J. M. G., da Silva R. S., Bandeira-de-Mello R.** Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies // Revista Contabilidade and Financas. 2012. Vol. 23, N 60. P. 232–245.

модействии более продуманную стратегию и большую эффективность от взаимодействия?

Следует упомянуть и ограничения данного исследования: объектом исследования стало АО «Гознак». В дальнейшем возможен сбор статистических данных по нескольким компаниям и сравнение результатов компаний разных отраслей.

Литература

1. **Саати Т. Л.** Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. под ред. Р. Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1993. 244 с.
2. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1. С. 109–123.
3. **Barnett M. L., Solomon R. M.** Does it Pay to be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship Between Social and Financial Performance // Strategic Management Journal. 2012. Vol. 33. P. 1304–1320.
4. **Boaventura J. M. G., da Silva R. S.,** Bandeira-de-Mello R. Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies // Revista Contabilidade and Financas. 2012. Vol. 23, N 60. P. 232–245.
5. **Carroll A. B., Shabana K. M.** The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews. 2010. Vol. 12, N 1. P. 85–105.
6. **Clacher I., Hagendorff J.** Do announcements about CSR creates or destroy shareholders wealth? Evidence from UK // Journal of Business Ethics. 2012. Vol. 106, N 3. P. 253–266.
7. **Crifo P., Diaye M., Pekovic S.** Corporate Social Responsibility related management practices and Firm Performance: An Empirical Analysis of the Quantity-Quality Trade-off on French Data. Montreal, 2013.
8. **Fauzi H., Idris K. M.** The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies // Issues in Social and Environmental Accounting. 2009. Vol. 3, N 1. P. 66–87.
9. **Freeman R. E., Harrison J. S., Wiks C. A.** Managing for Stakeholders. Survival, reputation, and Success. New Haven; London: Yale University Press, 2007.
10. **Friedman L. A., Miles S. Stakeholders.** Theory and Practice. Oxford: Oxford University Press. 2006.
11. **Popa D., Bogdan V., Balaciu D.** Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and non Financial // Economic Science Series. 2012. Vol. 1. P. 956–961.

УДК 338.46

А. Н. Пышкин
директор
Центр экспертизы образовательных программ
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: pyshkin@ranepa.ru

Образовательная программа как проект: финансовая устойчивость и обеспечение качества

Аннотация. Автор показывает, как применение проектного подхода к образовательным программам обеспечивает их финансовую устойчивость. Кроме того, в результате применения проектной методологии формат образовательных программ приближается к требованиям международных аккредитационных стандартов.

Ключевые слова: образовательная программа, обеспечение качества, финансовая устойчивость, проект.

A. N. Pyshkin
Head of Academic Programmes Evaluation Centre
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: pyshkin@ranepa.ru

Project-based approach on academic programmes: financial sustainability and quality assurance

Abstract. Author provides evidences that project-based approach on Academic Programmes improves their financial results. Besides there are evidences that project methodology brings Academic Programmes to the requirements of international accreditation standards.

Keywords: academic programme, quality assurance, financial sustainability, project.

Существует множество подходов к разработке, реализации и управлению образовательными программами, отражающих сложившиеся модели их реализации. Традиционным для российских вузов является кафедральный подход к образовательному процессу[1]. Однако ряд признаков и особенностей образовательных программ позволяет рассматривать всю совокупность связанных с ними операций как единый проект, обладающий соответствующими ограничениями и характеристиками, и использовать при реализации образовательных программ процедуры управления проектами, обеспечив финансовую эффективность программ.

Проектная методология[2] применительно к образовательным программам состоит из шести этапов, охватывающих полный цикл реализации образовательной программы и обеспечивающих ее конкурентоспособность — от планирования программы до выпуска студентов:

[1] **Цуприк В. Г., Сумская К. В.** Проектный подход в организации управления образовательной программой ВПО как фактор обеспечения качества обучения // Реализация Федеральных государственных образовательных стандартов как основа инновационных процессов в системе профессионального образования: Материалы Всерос. науч.-практ. конф., 5–6 июня 2013 г. / Хабар. краевой ин-т переподгот. и повышения квалификации в сфере проф. образования. Хабаровск, 2013. С. 139–143.

[2] **Руководство** к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). 5-е изд. Project Management Institute, 2013.

• *Определение требований к образовательной программе, планирование образовательных результатов.* Осуществляется коллективом разработчиков — ключевых преподавателей программы с привлечением представителей работодателей. В качестве результата должны быть сформулированы компетенции выпускников в терминах предполагаемой профессиональной деятельности.

• *Постановка целей и задач образовательной программы.* Ключевые преподаватели планируют основные результаты обучения (выполняемые проекты и задания). Основным результатом этапа являются цели, задачи образовательной программы, перечень ключевых модулей и практических заданий (курсовых и исследовательских проектов) студентов, перечень и формат практик.

• *Дизайн программы.* Результатом определения логики и структуры программы является учебный план и рабочие программы модулей (дисциплин) программы, причем они могут быть составлены в упрощенном формате (в сравнении с государственной аккредитацией). Кроме того, определяются формальные и содержательные требования к ресурсам и кадровому составу, обеспечивающим реализацию программы.

• *Аллокация ресурсов (кадров, инфраструктуры), необходимых для реализации программы.* Должны быть определены фактические ресурсы, имеющиеся в распоряжении образовательной организации, формат их использования в рамках программы, обеспечено участие преподавателей, соответствующих требованиям.

• *Реализация программы.* Контроль качества (соответствия плану). Рабочая группа обеспечивает мониторинг образовательного процесса, соответствие фактических результатов (содержания выполненных заданий и компетенций студентов) плановым.

• *Анализ результатов.* Оценка образовательных результатов, редизайн программы. Этап во многом совпадает с выпуском студентов и защитой итоговых квалификационных работ. Рабочую группу интересуют соответствие результатов и фактического содержания образовательной программы плановым и ответ на вопрос, все ли мы делаем правильно и как нам изменить программу. По результатам анализа в программу вносятся корректировки, фактически новый цикл реализации программы представляет собой новый проект.

Проектирование и реализация образовательной программы на основе проектного подхода

При таком подходе качество образовательной программы понимается не как планирование и реализация учебного процесса, а как соответствие фактических образовательных результатов запланированным[1]. Менеджер проекта в данном случае выступает в статусе академического руководителя (директора) программы. Менеджер проекта организует и руководит каждым из этапов проекта: определяет содержание программы, привлекает преподавателей соответствующей квалификации, обеспечивает необходимые ресурсы. Он несет ответственность за результат реализации и качество образовательной программы.

Реализация проекта неотделима от оценки его финансовых результатов. Для каждой образовательной программы составляется собственный бизнес-план (или смета реализации), включающий все расходы на реализацию полного цикла. Очевидны возникающие проблемы оценки финансовой эффективности программы, когда штатные преподаватели участвуют в реализации программы в рамках базовой педагогической нагрузки, что затрудняет определение величины расходов, необходимых для установления стоимости программы. В этих условиях мы используем модель расчета точки безубыточности образовательных программ в расчете на одного студента, основанную на принципах оценки инвестиционных проектов[2]. Основу составляет формула:

$$P_{AP} = \left(\sum_{i=1}^{n} C_i \times x_i + \left(N - \sum_{i=1}^{n} x_i \right) \right) \times (1 + P) \times \frac{1}{E} \times (1 - T) \times \frac{1}{Y},$$

где P_{AP} — минимальная стоимость одного периода обучения по образовательной программе; i — идентификатор преподавателя, задействованного в реализации программы; n — общее количество преподавателей, задействованных в реализации программы; x_i — доля нагрузки i-го преподавателя, которая приходится на данную программу; N — общее количество аудиторных часов по программе; C_i — ставка почасовой оплаты в рамках образовательной программы; P — отчисления во внебюджетные фонды; E — минимальная численность студентов в группе; T — накладные расходы образовательной организации; Y — количество периодов обучения по программе. Формула включает ряд допущений: минимальная численность группы одинакова для всех типов занятий и почасовая оплата есть величина постоянная, отсутствует регресс по отчислениям во внебюджетные фонды, однако при необходимости данные допущения могут быть легко учтены для конкретной программы. Кроме того, постоянные издержки (на продвижение, инфраструктуру, учебно-методическое обеспечение) не включаются в расчет: так как университет должен осуществлять данную деятельность безотносительно каждой конкретной программы, то расходы на нее отнесены в накладные расходы, порядок формирования которых университет определяет самостоятельно.

Применение проектной методологии отдельно от финансового анализа и планирования не обеспечит устойчивости образовательной программы. Кроме того, близкие по содержанию и квалификации преподавателей образовательные программы могут быть реализованы конкурирующими университетами, в этих условиях необходимо обеспечить конкурентоспо-

[1] **Пышкин А. Н.** Принципы и концепты обеспечения качества образования в контексте нового вектора образовательной политики // AlmaMater (Вестник высшей школы). 2015. № 10. С. 8–13.
[2] Там же.

собность и дифференциацию образовательных программ[1]. Для решения данной задачи подходит международная аккредитация образовательных программ.

Актуальная редакция стандартов Европейского фонда развития менеджмента (European Foundation for Management Development, EFMD) в отношении программной аккредитации (European Programme Accreditation System) состоит из 17 стандартов, объединенных в пять блоков:

- образовательная организация, национальный и международный контекст;
- дизайн образовательной программы;
- образовательный процесс и связанные с ним мероприятия;
- образовательные результаты;
- процессы обеспечения качества[2].

Если в традиционной кафедральной системе учет требований международных стандартов затруднен, то проектный подход позволяет заложить данные требования уже на этапе проектирования образовательной программы. В дальнейшем единственным препятствием для получения аккредитации может стать язык, на котором реализуется программа, однако в ряде случаев международные аккредитационные агентства допускают реализацию аккредитуемых программ на национальных языках.

Проектный подход уже содержит ряд процедур, направленных на обеспечение качества образовательной программы (ре-дизайн программы, процедуры контроля, последовательная реализация всех этапов). Ориентация на международные стандарты позволяет дополнительно заложить ряд процедур, обеспечивающих качество образования:

- периодический анализ программы и приведение ее в соответствие со стратегией университета;
- внешняя и внутренняя оценка программы, экспертиза курса со стороны наиболее авторитетных преподавателей данного вуза;
- внешний аудит и оценка выпускников со стороны профессиональных сообществ.

При знакомстве с содержанием международных аккредитационных стандартов можно убедиться, что остальные процедуры обеспечения качества, предусмотренные международными агентствами, являются неотъемлемой частью основных этапов проектной методологии проектирования и реализации образовательных программ. Кроме того, существующие методические рекомендации по разработке образовательных программ и профессиональные стандарты позволяют планировать образовательные результаты в соответствии с требованиями рынка труда.

Следовательно, проектный подход к разработке и реализации образовательных программ обеспечивает их финансовую устойчивость и конкурентоспособность, в том числе за счет обеспечения соответствия актуальным международным стандартам и требованиям рынка труда.

---

[1] **Барыбин А. В., Рогинко Е. В.** О мерах повышения конкурентоспособности современного вуза в условиях изменяющегося рынка образовательных услуг // Креативная экономика. 2013. № 12 (84). С. 89–94; **Гоголева Т. Н., Балганбаева А. Т.** Конкурентоспособность образовательных программ как способ повышения эффективности в сфере образовательных услуг // Экономика образования. 2013. № 1. С. 61–63.

[2] **EPAS** Standards & Criteria. EFMD Programme Accreditation System. [S.l.,] 2015.

Литература

1. **Барыбин А. В., Рогинко Е. В.** О мерах повышения конкурентоспособности современного вуза в условиях изменяющегося рынка образовательных услуг // Креативная экономика. 2013. № 12 (84). С. 89–94.
2. **Гоголева Т. Н., Балганбаева А. Т.** Конкурентоспособность образовательных программ как способ повышения эффективности в сфере образовательных услуг // Экономика образования. 2013. № 1. С. 61–63.
3. **Корпоративный** финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент как сфера прикладного использования корпоративных финансов: Учеб.-практ. пос. / М. А. Лимитовский, Е. Н. Лобанова, В. Б. Минасян и др. М.: Юрайт, 2012. 990 с.
4. **Пышкин А. Н.** Принципы и концепты обеспечения качества образования в контексте нового вектора образовательной политики // AlmaMater (Вестник высшей школы). 2015. № 10. С. 8–13.
5. **Руководство** к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). 5-е изд. Project Management Institute, 2013.
6. **Цуприк В. Г., Сумская К. В.** Проектный подход в организации управления образовательной программой ВПО как фактор обеспечения качества обучения // Реализация Федеральных государственных образовательных стандартов как основа инновационных процессов в системе профессионального образования: Материалы Всерос. науч.-практ. конф., 5–6 июня 2013 г. / Хабар. краевой ин-т переподгот. и повышения квалификации в сфере проф. образования. Хабаровск, 2013. С. 139–143.
7. **EPAS** Standards & Criteria. EFMD Programme Accreditation System. [S.l.,] 2015.

УДК 338

Н. В. Линдер
к.э.н., доцент
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
зам. декана
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalia_linder@mail.ru

А. И. Дмитриева
магистр, ассистент
факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Anastasia_dm.88@mail.ru

Роли профессиональных потребителей в совместном создании ценности

Аннотация. В современных условиях компании вынуждены искать новые способы повышения конкурентоспособности и достижения лидирующих позиций на рынке. Одним из таких способов является развитие долгосрочных отношений с ключевыми партнерами, прежде всего с потребителями. При этом компании стремятся не только развивать долгосрочные отношения, но и вовлекать потребителей в процесс совместного создания ценностей. Для этого от компаний требуются согласованность целей, планов и бизнес-процессов, установление и поддержание устойчивых связей. Данная статья посвящена, во-первых, попытке определения значения связей, возникающих во время совместного создания ценности, во-вторых, анализу того, как потребитель принимает решение, будет ли он участвовать в совместном создании ценности, в-третьих, ответу на вопрос, почему совместное создание ценности преобладает лишь в некоторых категориях продуктов и не происходит равномерно среди всех товарных групп. Таким образом, необходимо более глубокое понимание различных условий, которые способствуют участию клиентов в совместном создании ценности. В-четвертых, поведение потребителей является рациональным и заключается в извлечении максимума выгоды. Решение участвовать в деятельности совместного создания ценности ничем не отличается от других решений. Понимание преимуществ, которые получат потребители при участии в совместной деятельности, позволит разработать мотивацию для их вовлечения. В-пятых, необходимо понимать, что вовлечение профессиональных потребителей в совместное создание ценности представляет собой динамический процесс с различными этапами, которые также целесообразно определить.

Ключевые слова: совместное создание ценности, профессиональный потребитель, цепочка создания ценности.

N. V. Linder
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Strategic and Anti-recessionary Management
Deputy Dean
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalia_linder@mail.ru

A. I. Dmitrieva
Magister, Assistant
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Anastasia_dm.88@mail.ru

Roles of professional consumers in joint creation of value

Abstract. The company has to fight for the leading position in a constantly changing environment. Busy building a sustainable competitive position, companies are moving away from the current focus on performance and strive to develop long-term relationships with key market participants, and especially with consumers. In order to co-create value with customers consistency purposes, plans and partners, establishing and maintaining sustainable relationships are required. Co-creation of value is one of the main topics of discussion in the literature of marketing. However, despite the increased interest in the joint value creation a number of issues remains unresolved. Firstly, there is a clear need to understand the value of relationships that arise during a joint value creation. Secondly, we need a deeper understanding of how the consumer decides whether he will participate in co-creating value. Thirdly, even a small survey shows that the joint value creation is prevalent in certain categories of products, and does not occur uniformly among all commodity groups. Thus, a more profound understanding of the various conditions that promote customers to participate in the joint value creation. Fourth, consumers are rational individuals who want to get the most benefit. The decision to participate in the activities of the joint value creation is no different from other solutions. Understanding the benefits that consumers receive when participating in joint activities, will develop the motivation for their involvement. Fifth, we must understand that the involvement of professional users in the co-creation of value is a dynamic process with different phases, it is advisable to define.

Keywords: co-creation value, prosumer, value chain.

В развитии теории ориентации компаний на клиента его роль рассматривалась как: ключевой ресурс компании, благодаря которому компания получает прибыль[1], ключевого стейкхолдера[2], как фактор повышения производительности[3], как заинтересованное лицо, которому можно поручить часть функций (например, как это делает IKEA)[4]. Только в последнее время акцент сместился: клиента рассматривают в качестве источника компетенции[5] и капитала[6].

В литературе классифицированы роли клиентов как со-создателей: ресурс, работник, и пользователей: покупатель и получатель[7]. С появлением сервисных теорий роли потребителей классифицированы на три категории: производственный ресурс, вклад в качество обслуживания и удовлетворенно-

[1] **Moeller S., Ciuchita R., Mahr D., Odekerken-Schröder G., Fassnacht M.** 2013. Uncovering collaborative value creation patterns and establishing corresponding customer roles // Journal of Service Research. Vol. 16, N 4. P. 471-487.
[2] **Bowen D. E.** Managing customers as human resources in service organizations. Human Resource Management. 1986. Vol. 25, N 3. P. 371–383.
[3] **Fitzsimmons J. A.** Consumer participation and productivity in service operations // Interfaces. 1985.Vol. 15, N 3. P. 60–67.
[4] **Maglio P. P., Spohrer J.** Fundamentals of service science // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 18-20; 11; **Bowers M. R., Martin C. L., Luker A.** Trading places: employees as customers, customers as employees // Journal of Services Marketing. 1990. Vol. 4, N 2. P. 55–69.
[5] **Prahalad C. K., Ramaswamy V.** Co-creating unique value with customers // Strategy & Leadership. 2004a. Vol. 32, N 3. P. 4-9.
[6] **Rahman Z.** E-commerce solution for services // European Business Review. 2004.Vol. 16, N 6. P. 564-576.
[7] **Paredes M. R., Barrutia J. M., Echebarria C.** Resources for value co-creation in e-commerce: a review // Electronic Commerce Research. 2014. Vol. 14, N 2. P. 111-136.

сти и конкурентоспособности[1]. Клиенты представляют собой запас различных материальных и нематериальных ресурсов, которые могут быть активно использованы для создания ценности. Эти ресурсы дифференцируются на социальные, культурные и личностные[2].

Повышение качества продукта[3], увеличение удовлетворенности клиентов[4] и снижение риска для фирмы[5] являются основными преимуществами совместного с клиентом создания ценности[6].

Вовлечение профессиональных потребителей требует решения таких задач, как отбор и селекция клиентов, управление интеграцией клиентов в совместное создание ценности, определение ролей, занимаемых клиентом в процессе. В таблице представлены различные роли клиентов в процессе совместного создания ценности.

Роли профессиональных потребителей в процессе совместного создания ценности

Понимание роли	Взаимодействие	Результат
Потребитель как со-производитель	• Взаимодействие; • ресурсы: * нематериальные (operand); * материальные (operant)	• Ценность; • опыт; • удовлетворение; • обучение
Потребитель как со-дистрибьютор	• Ресурсы: * нематериальные (operand); * материальные (operant)	• Экономическая выгода; • понимание потребителя; • обратная связь потребителя; • лояльность потребителя

Клиент как со-производитель. Совместное производство считается ранней формой совместного создания ценности, началом для привлечения клиентов в процесс производства. Первоначально участие заказчика в процессе производства было ограничено сферой услуг, но[7] концепция совместного производства получила поддержку применительно к обрабатывающей промышленности и международному рынку. Участие клиентов определяется в производстве и поставке услуг в границах, указанных организацией[8]. В настоящее время роль клиентов изменилась, и от компании требуется большая кастомизация в предложениях для клиента[9].

[1] **Bitner M. J., Faranda W. T., Hubbert A. R. et al.** Customer contributions and roles in service delivery // International Journal of Service Industry Management. 1997. Vol. 8, N 3. P. 193–205.
[2] **Arnould E. J.** Service-dominant logic and resource theory // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 21–24; 5; **Baron S., Harris K.** Toward an understanding of consumer perspectives on experiences // Journal of Services Marketing. 2010. Vol. 24, N 7. P. 518–531.
[3] **Firat A. F., Dholakia N., Venkatesh A.** Marketing in a postmodern world // European Journal of Marketing. 2011. Vol. 29, N 1. P. 40–56.
[4] **Maglio P. P., Spohrer J.** Fundamentals of service science // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 18-20.
[5] **Kohler T., Fueller J., Stieger D., Matzler K.** Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience". Computers in Human Behavior. 2011.Vol. 27, N 1. P. 160-168.
[6] **Ramaswamy V., Gouillart F.** Building the co-creative enterprise // Harvard business review. 2010.Vol. 88, N 10. P. 100-109.
[7] **Ramirez R.** Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research // Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20, N 1. P. 49-65.
[8] **Bolton R., Saxena-Iyer S.** Interactive services: a framework, synthesis and research directions // Journal of Interactive Marketing. 2009. Vol. 23, N 1. P. 91–104; **Bowonder B., Dambal A., Kumar S.** et al. Innovation strategies for creating competitive advantage // Research-Technology Management. 2010. Vol. 53, N 3. P. 19–32.
[9] **Ballantyne D., Varey R. J.** The service-dominant logic and the future of marketing". Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 11–14; **Firat A. F., Dholakia N., Venkatesh A.** Marketing in a postmodern world // European Journal of Marketing. 2011. Vol. 29, N 1. P. 40–56.

Клиенты активно помогают компаниям улучшить их ценностное предложение и лучше обслуживать своих клиентов[1]. Клиенты как со-производители повышают производительность[2], помогают сокращать издержки и повышают качество[3], действуют в качестве частичного сотрудника[4]. Клиент как сопроизводитель участвует в проектировании, разработке и предоставлении ценностного предложения.

Клиент как со-дистрибьютер (co-distributor). Дистрибуция представляет собой двусторонний поток товаров, услуг и информации между потребителем и фирмой. Потребителей вовлекают в дистрибуцию в сфере услуг для адаптации последних в соответствии с индивидуальными потребностями клиентов. В ресторанах, торговых точках и банковской отрасли самообслуживание в качестве инструмента часто используется для сокращения затрат и вовлечения клиентов в процесс совместного производства. Технология играет важную роль во взаимодействии клиентов с производителями в процессе дистрибуции. Интернет и технологии самообслуживания оказывают огромное влияние на цепочку поставок и логистику в фирмах, предлагая дифференцированное ценностное предложение своим клиентам[5]. Сервисно-доминантная логика уменьшила количество различий между товарами и услугами. Со-дистрибуция в сфере услуг несколько отличается от товаров, так как клиенты участвуют в доставке услуги с помощью механизма самообслуживания. Потребители как со-дистрибьюторы помогают фирмам, освобождая от дополнительных обязанностей и помогая предоставлять выгоду потребителям в виде снижения цены. В качестве примера приводится компания IKEA, где привлечение клиентов в качестве со-дистрибьюторов и монтажников помогает поддерживать расходы компании на низком уровне[6]. До сих пор многие товары распространяются через традиционные каналы, но продвижение сайтов с электронной коммерцией и каналы с безопасной оплатой начали изменять традиционные структуры и динамики[7].

Потребитель как со-промоутер (Co-promoter). В настоящее время компании, стремясь создать и продвигать бренд в сознании потребителя, создают огромный поток рекламы и коммуникационных программ, что вместо повышения осведомленности приводит клиента в состояние замешательства и вызывает у него подозрения. Повышение уровня сомнений приводит к обратному эффекту: сопротивлению и инертному отношению потребителей к масс-медиа кампаниям. В результате клиент стал доверять больше «сарафанному радио», откликам потребителей, или вовсе

[1] **Kambil A., Ginsberg A., Bloch M.** Re-inventing value propositions // Working Papers Series. 1996.URL: http://ssrn.com/abstract=1284822; 43. **Prahalad C. K., Ramaswamy V.** Co-creation experiences: The next practice in value creation // Journal of Interactive Marketing. 2004b Vol. 18, N 3. P. 5-14.

[2] **Moeller S., Ciuchita R., Mahr D., Odekerken-Schröder G., Fassnacht M.** 2013. Uncovering collaborative value creation patterns and establishing corresponding customer roles // Journal of Service Research. Vol. 16, N 4. P. 471-487; **Fitzsimmons J. A.** Consumer participation and productivity in service operations // Interfaces. 1985. Vol. 15, N 3. P. 60–67.

[3] **Kumar D., Rahman Z.** Modelling relationship marketing strategies for sustainability adoption // International Journal of Intercultural Information Management. 2013. Vol. 3, N 4. P. 277-291.

[4] **Kelley S. W., Donnelly J. H., Skinner S. J.** Customer participation in service production and delivery // Journal of Retailing. 1990. Vol. 66, N 3. P. 315-335; **Normann R., Ramirez R.** From value chain to value constellation: Designing interactive strategy // Harvard Business Review. 1993.Vol. 71, N 4. P. 65-77.

[5] **Goodwin C.** "I Can Do it Myself": Training the Service Consumer to Contribute to Service Productivity // Journal of Services Marketing. 1988. Vol. 2, N 4. P. 71–78.

[6] **Moeller S., Ciuchita R., Mahr D., Odekerken-Schröder G., Fassnacht M.** 2013. Uncovering collaborative value creation patterns and establishing corresponding customer roles // Journal of Service Research. Vol. 16, N 4. P. 471-487.

[7] **Dabholkar P.** How to improve perceived service quality by improving customer participation // Developments in Marketing Science. 1990. Vol. 13. P. 483–487.

происходит отторжение брендов. Сейчас видно, что потребители стали более активно делиться опытом использования товаров и услуг. Появление социальных медиа позволило клиентам делиться своим опытом и даже выражать свое недовольство плохим обслуживанием или оказанием услуги. Сарафанное радио влияет на принятие клиентами решений в большей мере, чем реклама продуктов. Фирмы стали принимать меры с целью привлечь клиентов, развить тесные взаимоотношения с ними и предотвратить отрицательные отзывы[1].

Интерактивные диалоги между потребителем и компанией могут увеличить успех продукта[2]. Информация, предоставленная одними клиентами другим клиентам в виде предложений и идей, вдохновила компании приглашать и привлекать клиентов в свои программы продвижения бренда. Потребители превращаются в приверженцев бренда, если выражают свое удовлетворение предложениями компании своим коллегам, друзьям и семье. Предыдущая президентская избирательная кампания в Америке в значительной степени полагалась на обмен между избирателями рекламными материалами, блогами и музыкальными видео[3]. Потребители как со-промоутеры могут значительно повысить эффективность и результативность маркетинговых программ, что позволяет создавать ценность долгосрочных отношений.

Потребитель как со-изготовитель (Co-manufacturer). Со-производство открыло потребителям новые возможности для сотрудничества и участия. Одной из таких возможностей является изготовление. Клиенты с их набором компетенций и навыков выступают в качестве активных сотрудников и участников создания ценности как для себя, так и для других[4]. С развитием Интернета появилось несколько способов включить потребителей в со-изготовление. Созданный клиентом контент, например новости, идеи, блоги и видео, является каналом распространения продуктов и услуг фирмы. Блоги, Википедия и YouTube — только отдельные примеры из множества тех, которые стали инструментами вовлечения потребителей в процесс создания инноваций. Все они значительно помогли в привлечении потребителей, давая им возможность поделиться знаниями и опытом. Потребитель как со-изготовитель не только производит инновационные продукты, программное обеспечение и контент, но и информирует компанию о личном опыте потребления созданных ею продуктов. Тем не менее при интеграции клиента в качестве со-изготовителя должны быть установлены способы предоставления выгоды потребителю в качестве со-изготовителя. Многие фирмы включают своих клиентов в со-изготовление, чтобы кастомизировать свой продукт в соответствии с их потребностями, а затем взимают с них высокую надбавку за это. В исследованиях[5] показано, что такая стратегия работает в отношении некоторых групп клиентов (например, в сфере электронного бизнеса), но ее применение на массовом рынке все еще остается неопределенным.

---

[1] **Rahman Z.** Developing customer oriented service: a case study // Managing Service Quality 14, 2014. № 5. P. 426-435.

[2] **Gruner K. E., Homburg C.** Does customer interaction enhance new product success? // Journal of Business Research. 2000. Vol. 49, N 1. P. 1–14; **Lambert D. M., Enz M. G.** Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships // Journal of Marketing Management. 2012.Vol. 28, № 13-14. P. 1588-1625.

[3] **Ramaswamy V.** Leading the transformation to co-creation of value // Strategy & Leadership. 2009. Vol. 37, № 2. P. 32-37.

[4] **Lee Y.** Design participation tactics: the challenges and new roles for designers in the co-design process // Co-Design. 2008.Vol. 4, N 1. P. 31-50.

[5] **Kumar D., Rahman Z.** Modelling relationship marketing strategies for sustainability adoption // International Journal of Intercultural Information Management. 2013. Vol. 3, N 4. P. 277-291.

Потребитель как со-клиент (Co-consumer). Потребление представляет собой последовательность: фаза перед использованием, фазы во время использования и фаза после использования[1]. Фаза перед использованием включает взаимную идентификацию клиента и фирмы в качестве участников процесса. В фазе потребления клиент создает ценность, следуя обычной практике, и одновременно вводя новые идеи. Процесс после использования включает в себя опыт, приобретенный клиентом, и обмен этим опытом с другими клиентами после потребления. Обмен опытом может помочь большому количеству брендов, клиентов и онлайн-сообществ в выборе лучших среди множества вариантов, доступных на рынке.

Потребитель как создатель опыта (Customer as experience creator). По оценкам многих исследователей[2], несмотря на то, что организации прилагают значительные усилия для повышения удовлетворенности клиентов и обеспечения их приверженности бренду, достижение данной цели становится все сложнее. Взаимодействие выступает в качестве основы обмена и опыта[3]. Со ссылкой на теорию средств-целей утверждалось, что ценность основывается на изучении клиента, его предпочтений и рекомендаций[4]. Потребительский опыт выражается как феноменологический опыт в сервисно-доминантной логике, теории культуры клиентов и описательном исследовании[5]. В теории сервисно-доминантной логики[6] выделили два вида ценности: ценность обмена и ценность использования. Ценность обмена — создание ценности через обмен товаров с деньгами, которые выступают в качестве средств обмена. Ценность использования — опыт, накопленный через потребление[7]. Потребитель всегда создает ценность, и создавать ценность совместно с ним — это главная задача компаний[8]. Фирмы могут сотрудничать с потребителями в области потребления, благодаря чему потребители получают более ценный опыт, а фирмы извлекают выгоду за счет получения доступа к скрытым представлениям и предпочтениям потребителей.

Многие авторы описывают роль потребителя в создании ценности как форму эксплуатации потребителя[9], но другие авторы называют это редукционистским подходом[10]. Следует отметить, что в большинстве перечисленных исследований отмечается, что компании должны найти различные пути повышения уровня потребительского удовлетворения клиента, повысить

[1] **Etgar M.** A descriptive model of the consumer co-production process // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, № 1. P. 97–108.
[2] **Hilton T., Hughes T., Chalcraft D.** Service co-creation and value realisation // Journal of Marketing Management. 2012. Vol. 28, № 13-14. P. 1504-1519.
[3] **Kambil A., Ginsberg A., Bloch M.** Re-inventing value propositions // Working Papers Series. 1996.URL: http://ssrn.com/abstract=1284822; **Bolton R., Saxena-Iyer S.** Interactive services: a framework, synthesis and research directions // Journal of Interactive Marketing. 2009. Vol. 23, № 1. P. 91–104.
[4] **Hatch M. J., Schultz M.** Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance // Journal of Brand Management. 2010. Vol. 17, № 8. P. 590-604.
[5] Там же; **Hilton T., Hughes T., Chalcraft D.** Service co-creation and value realisation // Journal of Marketing Management. 2012. Vol. 28, N 13-14. P. 1504-1519.
[6] **Goodwin C.** "I Can Do it Myself": Training the Service Consumer to Contribute to Service Productivity // Journal of Services Marketing. 1988. Vol. 2, № 4. P. 71–78.
[7] **Grönroos C., Voima P.** Critical service logic: making sense of value creation and co-creation // Journal of the Academy of Marketing Science. 2013. Vol. 4, № 2. P. 133–150.
[8] **Grönroos C.** Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future // Journal of Marketing Management. 2012. Vol. 28, № 13–14. P. 1520–1534.
[9] **Ferguson R. J., Paulin M., Bergeron J.** Customer sociability and the total service experience: antecedents of positive word-of-mouth intentions // Journal ofService Management. 2010. Vol. 21, № 1. P. 25–44; 14; **Cova B., Dalli D.** Working consumers: the next step in marketing theory? // Marketing Theory. 2009. Vol. 9, № 3. P. 315–339.
[10] **Dahlsten F.** Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars // European Journal of Innovation Management. 2004. Vol. 7, № 2. P. 141–149.

его лояльность к бренду[1]. Привлечение потребителя с целью использовать его потребительский опыт также поможет фирмам развивать и кастомизировать свои предложения с учетом особенностей потребителей. Банковская сфера, образование, ритейл, здравоохранение и юридические услуги — это те области, в которых компаниям стоит обратить большее внимание на опыт своих клиентов для достижения долгосрочной устойчивости[2].

Потребитель как со-инноватор (Customer as an innovator). Изменение потребностей, истощение источников энергии, расширение прав и возможностей потребителей, а также интерес к развитию новых технологий вызывают у потребителей заинтересованность в инновационном процессе компаний. Это также стало важным инструментом компаний для дифференциации своих продуктов и услуг. Первоначально роль клиентов была ограничена представлением обратной связи во время и после потребления предложения (продукции и услуг). Фирмы учитывали обратную связь для создания предложения с учетом потребностей потребителей[3]. Однако с помощью системы обратной связи компаниям не всегда удается понять желания и потребности своих потребителей, поэтому они стремятся создать инструменты и методы для вовлечения потребителей в процесс совместных инноваций (например, выстраивая открытую корпоративную инновационную систему)[4]. «Успешная инновация основана, в первую очередь, на понимании потребностей потребителей и только затем — разработке продуктов, которые удовлетворяют эти потребности»[5]. В исследованиях было выдвинуто предположение, что в определенных условных ситуациях сами клиенты являются драйверами инновационного процесса (активная клиентская парадигма (customer active paradigm, CAP))[6]. Более глубокое понимание этих условий требует более интенсивного общения с клиентом и является ключом к успеху новых предложений[7]. Участие потребителя в совместном создании может происходить как независимо, так и при поддержке организации[8]. Индивидуальные клиенты и сообщества клиентов были рассмотрены в литературе как инноваторы. Со-инновации в дальнейшем были развиты в модели «5Co», которая включает: совместное предложение новых идей (co-ideation), совместное создание ценности (co-valuation), совместное создание дизайна (co-design), со-тестирование (co-test) и совместный запуск (co-launch)[9]. Каждая из них представляет конкретный этап совместной инновационной деятельности компании и потребителя.

Потребитель как со-идеатор (Co-ideator). Генерация идеи является первым шагом в инновационном процессе. Ранее в рамках фирмы генерация идей происходила с помощью мозгового штурма. Команды управления запрашивали новые идеи и краткие сводки, которые были дополнительно

[1] **Rahman Z.** Developing customer oriented service: a case study // Managing Service Quality 14, 2014. № 5. P. 426-435.
[2] **Hatch M. J., Schultz M.** Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance // Journal of Brand Management. 2010. Vol. 17, N 8. P. 590-604.
[3] **Baron S., Harris K.** Toward an understanding of consumer perspectives on experiences // Journal of Services Marketing. 2010. Vol. 24, N 7. P. 518–531.
[4] **Ramaswamy V.** Leading the transformation to co-creation of value // Strategy & Leadership. 2009. Vol. 37, N 2. P. 32-37.
[5] **Bendapudi N., Leone R. P.** Psychological implications of customer participation in co-production // Journal of Marketing. 2003. Vol. 67, N 1. P. 14–28.
[6] **Bateson J. E.** Self-service consumer: An exploratory study // Journal of Retailing. 1985. Vol. 61, N 3. P. 49–76.
[7] **Grönroos C., Voima P.** Critical service logic: making sense of value creation and co-creation // Journal of the Academy of Marketing Science. 2013. Vol. 4, N 2. P. 133–150.
[8] **Franke N., Piller F. T.** Key research issues in user interaction with user toolkits in a mass customisation system // International Journal of Technology Management. 2003. Vol. 26, N 5. P. 578–599.
[9] **Piller F. T., Walcher D.** Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development // R&D Management. 2006.Vol. 36, N 3. P. 307-318.

оценены по различным критериям. Этот процесс был назван реактивной рыночной ориентацией. С течением времени и признанием потребителя как активного агента стала очевидна необходимость процесса, больше ориентированного на клиента. В связи с развитием новых информационных технологий, виртуального пространства появилась возможность создания новой платформы для совместной с потребителями генерации идей. При этом в исследованиях различают идеи одного потребителя и группы потребителей (сообществ). Идеи сообществ потребителей дали толчок появлению и исследованию новых понятий: «коллективный интеллект»[1], «мудрость толпы»[2], «краудсорсинг инноваций»[3]. Исследования[4] подтверждают, что потребители и их сообщества могут дать компаниям более масштабные инновации[5]. Тесное сотрудничество и обмен идеями между компанией и клиентом могут стать драйверами для вовлечения в процесс совместного создания ценности и других клиентов. Например, компания Dell приступила к осуществлению проекта IdeaStorm для выявления предложений и решений, необходимых их клиентам, позволила успешно использовать в своей деятельности примерно 400 идей от клиентов[6]. Аналогичным образом компании Frito-Lays chips, BMW, Threadless.com, Infosys and Starbucks предложили ранжирование идей: от идей, касающихся продукта (дизайн, цвет, вкус), до идей относительно местоположения, заказа, атмосферы в магазине и доставки, а также идеи вовлечения и идей по поводу участия потребителей (бренд сообщества, виртуальные сообщества и социальные обязанности)[7]. Влияние социальных медиа таково, что почти каждая компания имеет свою страницу в социальных сетях, это позволяет устанавливать более прочные взаимоотношения с потребителями и использовать их идеи в своей деятельности по созданию новых продуктов и услуг. Многие компании проводят различные конкурсы идей и разработки дизайнов для того, чтобы побудить клиентов представить свои инновационные идеи. Некоторые компании даже предоставляют своим клиентам бесплатный набор инструментов: программное обеспечение и бета-версии программных продуктов с целью повысить их уровень знаний и навыки, а также увеличить участие клиентов в процессе совместного генерирования идей[8].

Потребитель как со-оценщик (Co-evaluator). Однажды представленные в процессе совместного генерирования идеи проходят оценку сначала со стороны ограниченного круга менеджеров для определения значения их потенциала, а затем со стороны клиентов. Также проводятся различные конкурсы, где голосуют, например, за самое популярное фото, футболку

[1] **Lee Y.** Design participation tactics: the challenges and new roles for designers in the co-design process // Co-Design. 2008.Vol. 4, № 1. P. 31-50.

[2] **Gruner K. E., Homburg C.** Does customer interaction enhance new product success? // Journal of Business Research. 2000. Vol. 49, № 1. P. 1–14.

[3] **Hilton T., Hughes T., Chalcraft D.** Service co-creation and value realisation // Journal of Marketing Management. 2012. Vol. 28, № 13-14. P. 1504-1519.

[4] **Fitzsimmons J. A.** Consumer participation and productivity in service operations // Interfaces. 1985.Vol. 15, N 3. P. 60–67; **Kambil A., Ginsberg A., Bloch M.** Re-inventing value propositions // Working Papers Series. 1996.URL: http://ssrn.com/abstract=1284822; **Kohler T., Fueller J., Stieger D., Matzler K.** Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience". Computers in Human Behavior. 2011.Vol. 27, N 1. P. 160-168; **Lee Y.** Design participation tactics: the challenges and new roles for designers in the co-design process // Co-Design. 2008.Vol. 4, № 1. P. 31-50.

[5] **Lambert D. M., Enz M. G.** Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships // Journal of Marketing Management. 2012.Vol. 28, № 13-14. P. 1588-1625.

[6] **Kohler T., Fueller J., Stieger D., Matzler K.** Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience". Computers in Human Behavior. 2011.Vol. 27, № 1. P. 160-168.

[7] **Hilton T., Hughes T., Chalcraft D.** Service co-creation and value realisation // Journal of Marketing Management. 2012. Vol. 28, № 13-14. P. 1504-1519.

[8] **Ferguson R. J., Paulin M., Bergeron J.** Customer sociability and the total service experience: antecedents of positive word-of-mouth intentions // Journal of Service Management. 2010. Vol. 21, № 1. P. 25–44.

или дизайн сумки, оставляя комментарии. Потребителям как со-оценщикам нравится участвовать в оценке наряду с представителями фирмы. Это также создает бесплатную рекламу и эффект сарафанного радио, клиенты превращаются в приверженцев бренда компании, распространяют идею в своем социальном окружении и приобщают своих друзей и членов семьи к процессу оценки в пользу конкретной идеи[1]. Потребителей как со-оценщиков компания должна выбирать с определенной осторожностью, так как наряду с бесплатной рекламой они могут распространить негативные отзывы. Недовольные потребители могут создать плохую репутацию, выражая свое недовольство в негативных комментариях и отзывах на сайтах и в блогах. Они даже могут привлекать для этого своих друзей и семью. Лучший способ для компании — установить определенные правила и четко разъяснить их участникам. Эти идеи должны быть проанализированы с точки зрения подхода «затраты — выгоды» и знаний компании. Когда потребитель выступает как со-оценщик, важно то, что фирма понимает вкусы и предпочтения потребителя и может соответствующим образом планировать будущее ценностное предложение.

Потребитель как со-дизайнер (Co-designer). Потребители как со-дизайнеры являются частью бизнес-процессов компании по созданию нового продукта, это требует интеграции знаний потребителей с инновационными процессами компании, для чего нужно встроить потребителя в цепочку добавленной стоимости компании[2]. Потребитель как со-дизайнер выступает как сотрудник, например, в архитектуре и дизайне программного обеспечения[3]. Со-дизайн в основном относят к кастомизации продукта или услуги с помощью потребителей[4]. Существует точка зрения, что стратегия со-дизайна является предпосылкой стратегии массовой кастомизации; рекомендуется сотрудничество с потребителем в среде массового потребителя[5]. Немногие потребители могут выступать в качестве со-дизайнеров, так как процесс совместного дизайна требует от них физического, социального и интеллектуального вклада. Поэтому фирмы должны искать тех клиентов, которые могут помочь в преобразовании перспективных идей в доступные решения. Вместе с тем создание совместного дизайна с потребителем имеет двойное преимущество: во-первых, продукт имеет более высокое соответствие требованиям потребителя по сравнению со стандартным продуктом, и, во-вторых, он приносит потребителю большую удовлетворенность. Со-дизайн также может привести к росту стоимости товаров, увеличению риска и различным неопределенным ситуациям. Многие компании, например Nike, Lego, American Eagle и т.д., приступили к вовлечению потребителей в процесс со-дизайна[6].

Потребитель как со-испытатель (Customer as co-tester). Потребители как со-испытатели участвуют в тестировании новых предложений, подготовленных к запуску на рынке в ближайшем будущем. Вовлечение

[1] **Ferguson R. J., Paulin M., Bergeron J.** Customer sociability and the total service experience: antecedents of positive word-of-mouth intentions // Journal ofService Management. 2010. Vol. 21, № 1. P. 25–44.
[2] **Piller F. T., Walcher D.** Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development // R&D Management. 2006.Vol. 36, N 3. P. 307-318.
[3] **Payne A., Holt S.** Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. British Journal of Management. 2001.Vol. 12, N 2. P. 159-182.
[4] **Firat A. F., Dholakia N., Venkatesh A.** Marketing in a postmodern world // European Journal of Marketing. 2011. Vol. 29, N 1. P. 40–56.
[5] **Piller F. T., Walcher D.** Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development // R&D Management. 2006.Vol. 36, N 3. P. 307-318.
[6] Там же.

потребителей в качестве со-испытателей может помочь увеличить показатели эффективности продукта. Даже если продукт является новым на рынке, фирмы ищут потребителей-инноваторов, которые могут определить потребности в конкретном предложении гораздо раньше, чем другие[1]. Участие этих потребителей-инноваторов также может помочь в фирме в быстром продвижении благодаря эффекту сарафанного радио. Проект привлечения потребителей в рамках модели Volvo XC90 был запущен компанией Volvo, чтобы понять нужды своих целевых потребителей и помочь проектной команде получить информацию о желаемых клиентом нововведениях. Проект приводит к дальнейшим улучшениям рыночного предложения за счет использования неявных предпочтений и знаний клиента, а также рекламы через обмен информацией между клиентами[2]. Технологии играют значительную роль в вовлечении потребителей на различных этапах инновационного процесса. Участие потребителей от выдвижения идей до стадии тестирования происходит благодаря развитию виртуальных платформ привлечения потребителей, например при помощи дискуссионных форумов, развития онлайновых бренд-сообществ[3].

Приведенная нами классификация ролей потребителей — это попытка систематизировать различные роли потребителей, которые были представлены и описаны в литературе. Понимание роли потребителей позволит компаниям лучше использовать потенциал сотрудничества с ними и создать инструменты вовлечения их в процесс создания совместной ценности.

Литература

1. **Arnould E. J.** Service-dominant logic and resource theory // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 21–24.
2. **Arnould E. J., Thompson C. J.** Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research // Journal of Consumer Research. 2005. Vol. 31, N 4. P. 868–882.
3. **Ballantyne D., Varey R. J.** Creating value–in–use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing // MarketingTheory. 2006. Vol. 6, N 3. P. 335–348
4. **Ballantyne D., Varey R. J.** The service-dominant logic and the future of marketing". Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 11–14.
5. **Baron S., Harris K.** Toward an understanding of consumer perspectives on experiences // Journal of Services Marketing. 2010. Vol. 24, N 7. P. 518–531.
6. **Bateson J. E.** Self-service consumer: An exploratory study // Journal of Retailing. 1985. Vol. 61, N 3. P. 49–76.
7. **Bendapudi N., Leone R. P.** Psychological implications of customer participation in co-production // Journal of Marketing. 2003. Vol. 67, N 1. P. 14–28.
8. **Bitner M. J., Faranda W. T., Hubbert A. R.** et al. Customer contributions and roles in service delivery // International Journal of Service Industry Management. 1997. Vol. 8, N 3. P. 193–205.
9. **Bolton R., Saxena-Iyer S.** Interactive services: a framework, synthesis and research directions // Journal of Interactive Marketing. 2009. Vol. 23, N 1. P. 91–104.
10. **Bowen D. E.** Managing customers as human resources in service organizations". Human Resource Management. 1986. Vol. 25, N 3. P. 371–383.
11. **Bowers M. R., Martin C. L., Luker A.** Trading places: employees as customers, customers as employees // Journal of Services Marketing. 1990. Vol. 4, N 2. P. 55–69.

[1] **Maglio P. P., Spohrer J.** Fundamentals of service science // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 18-20.
[2] **Dahlsten F.** Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars // European Journal of Innovation Management. 2004. Vol. 7, N 2. P. 141–149.
[3] Там же.

12. **Bowonder B., Dambal A., Kumar S. et al.** Innovation strategies for creating competitive advantage // Research-Technology Management. 2010. Vol. 53, N 3. P. 19–32.
13. **Brohman M. K., Piccoli G., Martin P. et al.** A design theory approach to building strategic network-based customer service systems // Decision Sciences. 2009. Vol. 40, N 3. P. 403–430.
14. **Cova B., Dalli D.** Working consumers: the next step in marketing theory? // Marketing Theory. 2009. Vol. 9, N 3. P. 315–339.
15. **Cova B., Salle R.** Marketing solutions in accordance with the SD logic: co-creating value with customer network actors // Industrial Marketing Management. 2008. Vol. 37, N 3. P. 270–277.
16. **Dabholkar P.** How to improve perceived service quality by improving customer participation // Developments in Marketing Science. 1990. Vol. 13. P. 483–487.
17. **Dahlsten F.** Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars // European Journal of Innovation Management. 2004. Vol. 7, N 2. P. 141–149.
18. **Dong B., Evans K. R., Zou S.** The effects of customer participation in co-created service recovery // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 123–137.
19. **Etgar M.** A descriptive model of the consumer co-production process // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 97–108.
20. **Ferguson R. J., Paulin M., Bergeron J.** Customer sociability and the total service experience: antecedents of positive word-of-mouth intentions // Journal ofService Management. 2010. Vol. 21, № 1. P. 25–44.
21. **Firat A. F., Dholakia N., Venkatesh A.** Marketing in a postmodern world // European Journal of Marketing. 2011. Vol. 29, N 1. P. 40–56.
22. **Fitzsimmons J. A.** Consumer participation and productivity in service operations // Interfaces. 1985.Vol. 15, N 3. P. 60–67.
23. **Franke N., Piller F. T.** Key research issues in user interaction with user toolkits in a mass customisation system // International Journal of Technology Management. 2003. Vol. 26, N 5. P. 578–599.
24. **Goodwin C.** "I Can Do it Myself:" Training the Service Consumer to Contribute to Service Productivity // Journal of Services Marketing. 1988. Vol. 2, N 4. P. 71–78.
25. **Grönroos C.** Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future // Journal of Marketing Management. 2012. Vol. 28, N 13–14. P. 1520–1534.
26. **Grönroos C.**, Voima P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation // Journal of the Academy of Marketing Science. 2013. Vol. 4, N 2. P. 133–150.
27. **Gruner K. E., Homburg C.** Does customer interaction enhance new product success? // Journal of Business Research. 2000. Vol. 49, N 1. P. 1–14.
28. **Hatch M. J., Schultz M.** Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance // Journal of Brand Management. 2010. Vol. 17, N 8. P. 590-604.
29. **Hilton T., Hughes T., Chalcraft D.** Service co-creation and value realisation // Journal of Marketing Management. 2012. Vol. 28, N 13-14. P. 1504-1519.
30. **Kambil A., Ginsberg A., Bloch M.** Re-inventing value propositions // Working Papers Series. 1996.URL: http://ssrn.com/abstract=1284822.
31. **Kelley S. W., Donnelly J. H., Skinner S. J.** Customer participation in service production and delivery // Journal of Retailing. 1990. Vol. 66, N 3. P. 315-335.
32. **Kohler T., Fueller J., Stieger D., Matzler K.** Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience". Computers in Human Behavior. 2011.Vol. 27, N 1. P. 160-168.
33. **Kumar D., Rahman Z.** Modelling relationship marketing strategies for sustainability adoption // International Journal of Intercultural Information Management. 2013. Vol. 3, N 4. P. 277-291.
34. **Lambert D. M., Enz M. G.** Managing and measuring value co-creation in

business-to-business relationships // Journal of Marketing Management. 2012. Vol. 28, N 13-14. P. 1588-1625
35. **Lee Y.** Design participation tactics: the challenges and new roles for designers in the co-design process // Co-Design. 2008.Vol. 4, N 1. P. 31-50.
36. **Maglio P. P., Spohrer J.** Fundamentals of service science // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36, N 1. P. 18-20.
37. **Moeller S., Ciuchita R., Mahr D., Odekerken-Schröder G.**, Fassnacht M. 2013. Uncovering collaborative value creation patterns and establishing corresponding customer roles // Journal of Service Research. Vol. 16, N 4. P. 471-487.
38. **Normann R., Ramirez R.** From value chain to value constellation: Designing interactive strategy // Harvard Business Review. 1993.Vol. 71, N 4. P. 65-77.
39. **Paredes M. R., Barrutia J. M., Echebarria C.** Resources for value co-creation in e-commerce: a review // Electronic Commerce Research. 2014. Vol. 14, N 2. P. 111-136.
40. **Payne A., Holt S.** Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. British Journal of Management. 2001.Vol. 12, N 2. P. 159-182.
41. **Piller F. T., Walcher D.** Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development // R&D Management. 2006.Vol. 36, N 3. P. 307-318.
42. **Prahalad C. K., Ramaswamy V.** Co-creating unique value with customers // Strategy & Leadership. 2004a. Vol. 32, N 3. P. 4-9.
43. **Prahalad C. K., Ramaswamy V.** Co-creation experiences: The next practice in value creation // Journal of Interactive Marketing. 2004b Vol. 18, N 3. P. 5-14.
44. **Rahman Z.** Developing customer oriented service: a case study // Managing Service Quality 14, 2014. N 5. P. 426-435.
45. **Rahman Z.** E-commerce solution for services // European Business Review. 2004.Vol. 16, N 6. P. 564-576.
46. **Ramaswamy V.** Leading the transformation to co-creation of value // Strategy & Leadership. 2009. Vol. 37, N 2. P. 32-37.
47. **Ramaswamy V., Gouillart F.** Building the co-creative enterprise // Harvard business review. 2010.Vol. 88, N 10. P. 100-109.
48. **Ramirez R.** Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research // Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20, N 1. P. 49-65.

УДК 65.014

А. Л. Лисовский
к.э.н., доцент
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
генеральный директор
АО «Концерн Знак»
Москва, Российская Федерация
E-mail: al@aspp.ru

Развитие организации: стратегические и организационные изменения

Аннотация. Основная причина всплеска интереса к проблематике стратегических и организационных изменений связана с тем, что в условиях глобализации рынков и возросшей конкуренции необходимо глубокое осмысление двигателей организационного развития и причин выживания или упадка современной организации. Во всем мире растет интерес к исследованиям, проводимым в развивающихся странах и странах с переходной экономикой с точки зрения применения теорий и концепций, выработанных на основе эмпирических данных более развитых стран. В статье рассматриваются вопросы проведения организационных изменений в компаниях. Представлена статистическая оценка работы различных компаний и выявлены основные проблемы развития предприятия и их характерные особенности. Обобщен обширный теоретический материал по проблеме организационных изменений, а также систематизирован опыт, приобретенный в ходе консультационной работы с российскими и зарубежными компаниями.

Ключевые слова: жизненный цикл организаций, модель Левина, организационное изменение, организационное развитие.

A. L. Lisovskiy
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Strategic and Anti-recessionary Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
CEO of JSC "Concern Znak"
Moscow, Russian Federation
E-mail: al@aspp.ru

Organization development: strategic and organizational change

Abstract. The main reason for the surge of interest in issues of strategic and organizational changes is that in the context of globalization of markets and increased competition requires a deep understanding of the engines of organizational development and the reasons for the survival or decline of the organization. A worldwide interest is growing in economy research of developing countries and countries with economies be in transition, in terms of application of theories and concepts developed on the basis of empirical data the more developed countries. The article deals with the organizational changes in companies. Given a statistical assessment of the work of different companies is given, the basic problems of enterprise development and their characteristic features are revealed. An extensive theoretical material on the problem of organizational change is summarized, as well as the experience acquired in the course of Advisory work with Russian and foreign companies is systematized.

Keywords: life cycle of organizations, model of Levin organizational change, organizational development.

В последние 10 лет актуальность выработки единого подхода к методологии исследования и создания обобщенной модели стратегических и организационных изменений резко возросла, о чем свидетельствует целый ряд публикаций в зарубежных научных журналах по менеджменту и бизнесу. Недавно появились и первые отечественные работы в этом направлении. Основная причина всплеска интереса к проблематике стратегических и организационных изменений связана с тем, что в условиях глобализации рынков и возросшей конкуренции необходимо глубокое осмысление двигателей организационного развития и причин выживания или упадка современной организации. Во всем мире растет интерес к исследованиям, проводимым в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, с точки зрения применения теорий и концепций, выработанных на основе эмпирических данных более развитых стран. Согласно экспертной оценке компании Morgan Stanley, страны группы БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) имеют наибольший потенциал экономического роста и к 2050 году будут определять лицо мировой экономики. Современный этап развития экономики в России характеризуется значительными трансформационными процессами и развитием вновь созданных институтов. Предпринимательство и создание нового бизнеса рассматриваются как одно из приоритетных направлений развития экономики. В связи с этим особое значение приобретают исследования специфики развития предпринимательских фирм в России.

Эффективное проведение организационных изменений требует выработки четкой стратегии перемен, которая, в свою очередь, существенно повышает конкурентоспособность предприятия, способствует более точному соответствию переменам в окружающей среде. Отсутствие подобной стратегии на предприятии приведет к разрывам или неэффективной связи между стадиями организационных изменений, расхождению между целями организации и интересами участников, медленному формированию организационных структур. Для построения фундаментальной стратегии организационных изменений руководству предприятия прежде всего необходимо определить цель организационных изменений. Изначально целесообразно оценить, насколько прогрессивно предприятие на сегодняшний день. Классификацию можно провести с помощью классификатора *(рис. 1)*.

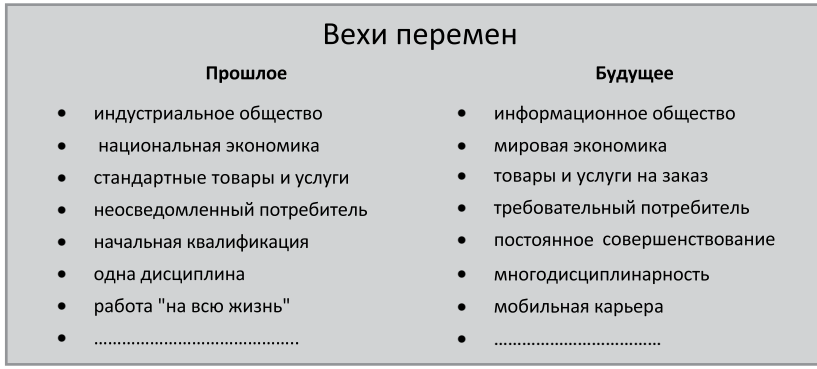


Рис. 1. Классификатор – вехи перемен.

Проведя классификацию по данной модели, можно определить приоритетные направления формируемой стратегии организационных изменений на предприятии. Внешняя среда оказывает решающее влияние на предприятие *(рис. 2)*. Окружающая среда имеет сложную структуру. Отдельные составляющие окружения меняются с разной скоростью. Каждый отдельный элемент окружающей среды может иметь эффект воздействия на организацию, существенно отличающийся от эффектов других элементов. Все компоненты окружающей среды имеют социальную и материальную составляющие. В общем представлении об окружающей среде необходимо учитывать, что ее неотъемлемой частью являются поставщики и потребители. В процессе анализа, прежде всего, необходимо идентифицировать ключевые тенденции явлений и процессов, происходящих в окружающей среде, определить их природу. Поскольку окружающая среда является сложной комплексной структурой, то можно говорить о взаимозависимости тенденций процессов, происходящих в ней. Следует определить взаимосвязи и взаимозависимости ключевых тенденций. Для развития предприятия ключевую роль играет рынок, где предприятие представляет свои услуги или продукты. Необходимо идентифицировать ключевых игроков на рынке, в дальнейшем это позволит правильно оценить их конкурентные преимущества, затем провести SWOT-анализ предприятия в целом с целью выделить основные направления стратегии организационных изменений.

Рис. 2. Окружающий мир

В качестве базы организационных изменений могут рассматриваться рынок и характерные особенности влияния организации на этот рынок, внутренняя среда организации. Однако в некоторых случаях в качестве базы организационных изменений можно рассматривать рынок и внутреннюю среду организации совместно. Как правило, такой подход применим, когда предприятие выводит новый продукт на новый рынок. Одним из эффективных инструментов построения стратегии организационных изменений предприятия является метод 5 W *(рис. 3 на стр 490)*.

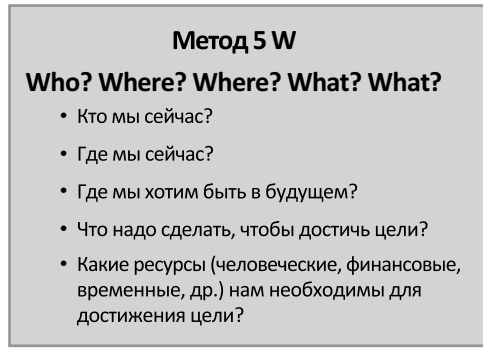


Рис. 3. Метод 5 W

Подготовка точных и развернутых ответов на все поставленные вопросы позволяет разработать стратегию организационных изменений с учетом не только определения направления движения организации, но и с указанием наименования объемов материальных ресурсов, необходимых для достижения конечной цели.

Применение набора стратегических инструментов: от видения через миссию и политику к цели — позволяет создать продуманную стратегию развития организации. Видение обычно определяют как мысленный образ возможного и желаемого будущего положения организации. Оно может быть расплывчатым или (иногда) достаточно четким. Видение (предвидение) всегда относится к будущему, к состоянию, не имеющему места в настоящем. Это манящая, но реалистичная цель.

Видение — это производная от истории компании, обращенная в будущее; оно должно отдавать дань прошлому. Это «маяк», указывающий на то, что реально важно. Видение не указывает цели, но помогает их формулировать. Видение стимулирует деятельность компании. Правильное видение должно воодушевлять и мотивировать сотрудников. Оно основано на ценностях и убеждениях сотрудников.

Хорошо сформулированная миссия отвечает на вопросы: «Что?», «Для кого?», «Как?»

Миссия должна быть:

- достаточно узкой, чтобы очерчивать реальные сферы интересов компании;
- определяющей границы «что делаем? — чего не делаем?»;
- маяком, направляющим компанию к будущему.

Слишком широко и нечетко сформулированные миссии («быть первым в своем бизнесе (каком?)», «занимать максимальную долю рынка (какого?)», «стремиться к совершенству (какому?) во всех процессах (каких?) и продуктах») не выполняют своей основной функции: они не служат опорой и исходной точкой для формирования стратегии предприятия.

Лучшие миссии отличаются:

- четкостью формулировки и простотой;
- ясностью, которая позволяет всем сотрудникам фирмы воспринимать миссию и принимать как «свою»;

- способностью мотивировать персонал в долгосрочном плане;
- возможностью отождествления миссии с текущими целями компании.

В качестве примера следует привести миссию компании «Талосто»: «Мы предлагаем российскому потребителю удовольствие и удобство в виде доступных и качественных продуктов питания, используя все современные технологии и квалифицированный креативный персонал».

Политика — это «десять заповедей компании», описывающих, «что такое хорошо и что такое плохо». Политика компании отражает ее понимание, убеждения, ценности, принципы поведения в таких областях, как этика, мораль, отношение к персоналу, отношение к окружающей среде и отношение к внешнему окружению.

Стратегия — это:

- план (дорога из настоящего в будущее);
- принцип поведения;
- позиционирование фирмы на рынке или рынках, позиционирование товара относительно других;
- перспектива, всеобъемлющей взгляд в «большое» будущее предприятия («Где мы хотим быть?»).

Цели компании формируются исходя из приоритетов, заявленных в миссии. Для правильного определения степени важности целей следует опираться на их классификацию, построенную в соответствии с их характеристиками *(рис. 4)*.

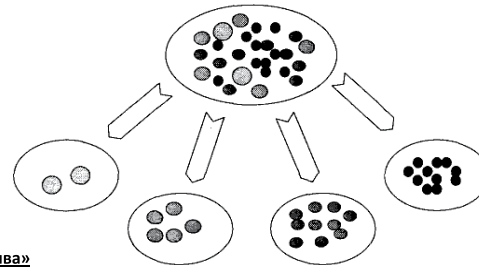


Рис. 4. Классификатор целей

Характеристики целей должны быть простыми, измеримыми, важными, реальными и достижимыми (релевантными), контролируемыми, вдохновляющими, соотносящимися с культурой, политикой компании и ценностями ее сотрудников.

Основные связи между видением и деятельностью компании хорошо отображены на *рис. 5*.

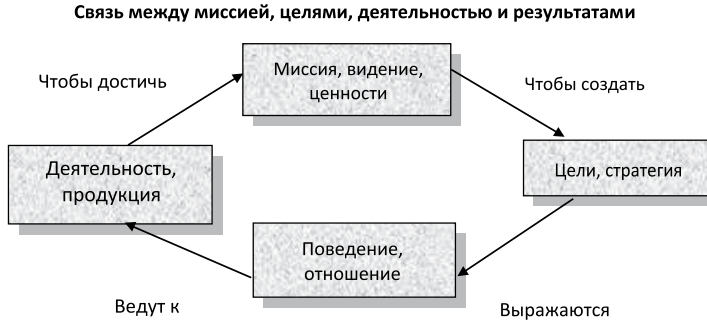


Рис. 5. Модель функциональной зависимости стратегических инструментов

Исследование организации с помощью модели «Пирамида» *(рис. 6)* показывает зависимую последовательность построения базиса с переходом в надстройку для получения результата.

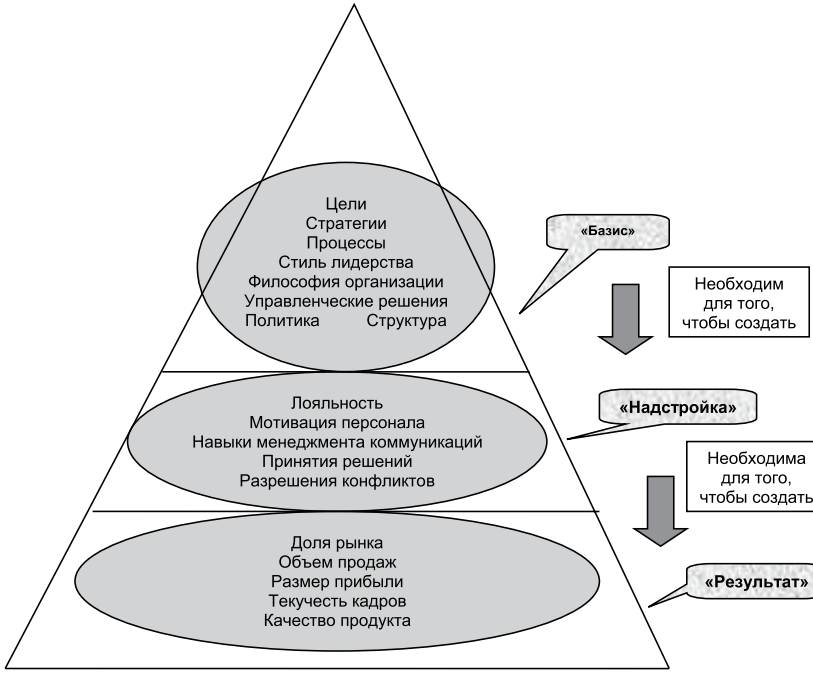


Рис. 6. Модель «Пирамида»

Главные составляющие базиса являют собой основу организации с момента ее первичного формирования и в процессе последующей трансформации в ходе развития, роста и различных перемен. Благодаря этой модели становится совершенно очевидным, что любые изменения в области надстройки требуют серьезных изменений в базисе.

Анализ работы предприятия с точки зрения результата может продемонстрировать необходимость проведения организационных изменений в надстройке. Однако в силу взаимозависимости процессов, протекающих внутри организации, необходимо ориентироваться на проведение организационных изменений начиная с базиса.

Комплексный анализ деятельности предприятия может быть проведен с помощью модели «Пентаграмма» *(рис. 7)*. Она позволяет всесторонне оценить текущую деятельность компании с учетом всех особенностей производства, анализируя соотношение ресурсов на входе, изготавливаемых товаров и предоставляемых услуг на выходе с одновременной оценкой влияния окружающей среды и предшествующей истории компании на текущую деятельность. Проведенный анализ позволяет сравнить концепции развития, заложенные в видении и миссии компании, предлагаемые в ее стратегическом плане развития, с деятельностью компании в текущий период времени. Таким образом можно привести в соответствие долгосрочные планы развития организации с тактическими целями и задачами, стоящими перед компанией в текущем периоде.

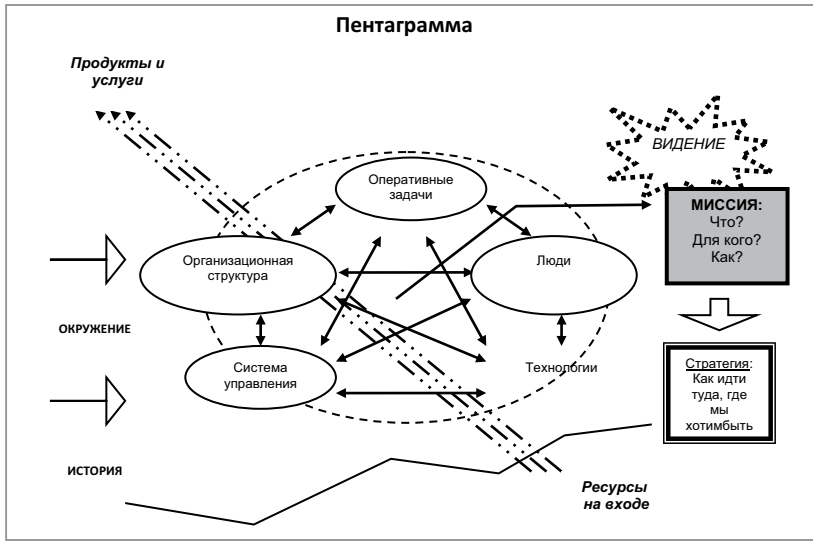


Рис. 7. Модель хозяйственной системы организации

Статистическая оценка работы различных компаний показывает, что основные проблемы развития связаны со следующими характерными особенностями:

- слабые навыки в управлении изменениями;
- недостаточная мотивация персонала;
- недостаточное понимание необходимости и поддержки проводимых изменений со стороны руководства;
- недостаток финансовых средств.

При внедрении инноваций, связанных с организационными изменениями на предприятиях, обычно возникают определенные трудности:

- сопротивление внедрению инноваций со стороны сотрудников;
- торможение внедрения инноваций на одном из промежуточных этапов, отсутствие продвижения дальше (потеря темпа);
- отсутствие единого видения того, что должно быть результатом инноваций, каковы стратегии их реализации;
- неэффективное управление бизнесом в период внедрения инноваций;
- конфликты между «реформаторами» и «консерваторами»;
- неэффективные коммуникация и координация между подразделениями и уровнями компании в процессе внедрения инновации;
- потеря квалифицированного персонала в период внедрения инноваций (и это особенно важно!).

Примерами инноваций, требующих организационных изменений, могут служить следующие процессы:

- изменение организационной структуры компании;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- разработка и внедрение сбалансированной карты показателей (BSC), ключевых показателей эффективности (KPI);
- изменение системы стимулирования, внедрение мотивационных программ;
- внедрение широкомасштабных программ корпоративного обучения и развития;
- реализация программ выделения и подготовки кадрового резерва;
- внедрение программ по изменению организационной культуры компании;
- внедрение IT-решений.

Проведению организационных изменений на предприятиях предшествует большое количество разнородных подготовительных процессов. На *рис. 8 (стр. 495)* можно увидеть, сколь существенно влияют на успех организационных изменений раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы.

Благодаря приведенной статистике можно правильно распределить приоритеты мероприятий по важности, чтобы успешно провести организационные изменения. До начала изменений в организации важно представить, что и как будет влиять на конечный результат, способствовать снижению вероятности ошибочных действий и неправильной оценки планируемого процесса организационных изменений.

Многие организации в процессе развития, при переходе от одной фазы к другой, претерпевают определенные организационные изменения, поскольку после этапа создания наступает этап роста, а в последующем — перехода на этап зрелости. Когда мы говорим о не успешной работе организации, то, как правило, этап зрелости сменяется этапом упадка. Все это хорошо демонстрируется на примере модели «Жизненный цикл организации» *(рис. 9, стр. 495)*.

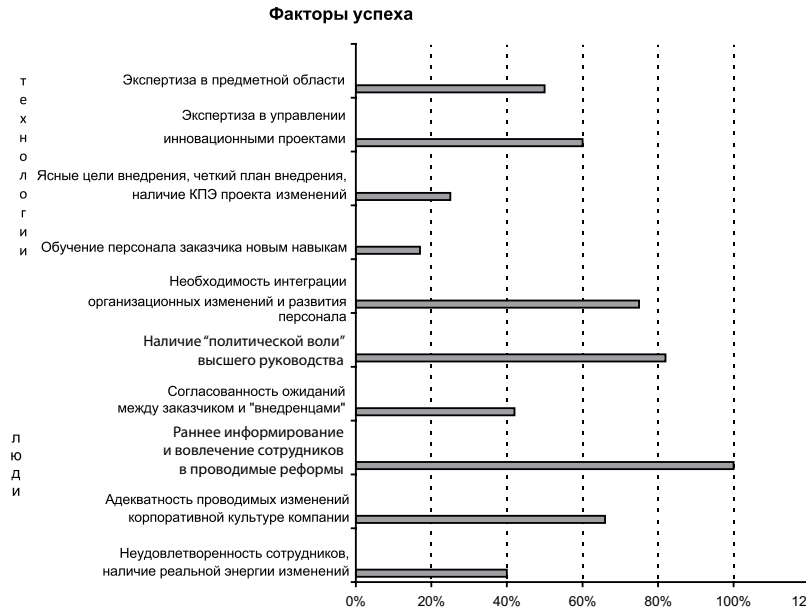


Рис. 8. Статистика факторов успеха

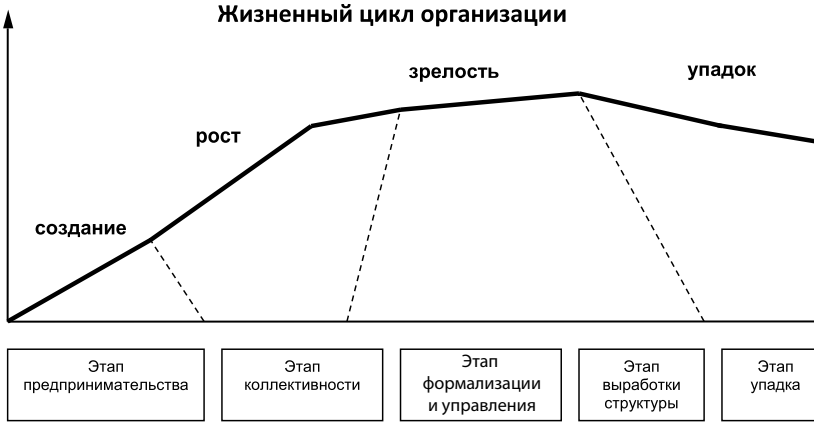


Рис. 9. Модель развития организации

Подобный вариант жизненного цикла достаточно схематично отображает основные этапы деятельности компании, в том числе ее упадка. Можно детально рассмотреть деятельность компании по этапам в соотношении с целями и типами лидерства первого лица, организационными особенностями компании, используя модель «Стадии развития организации» *(см. таблицу на стр. 496)*.

Стадии развития организации

Параметр	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Полная зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Постоянный рост	Сбалансированный рост	Уникальность образа	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Стратег	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижения	Изменения	Расширение	Системная ориентация	Зрелость, самоудовлетворение	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Объект концентрации энергии	Новое	Конкуренция	Завоевания	Координация	Интеграция	Управление	Продолжение существования	Обновлении развития
Центральная проблема	Выход на рынок	Выживание	Доля рынка	Многосторонний рост	Централизация, автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омоложение
Тип планирования	Интуитивный	Планирование работ	Продажи, бюджет	Специализация	Комплексный	Политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Один человек	Малая группа единомышленников	Делегирование	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на иерархии	Состязательный, поощряющий

Описываемая модель развития предприятия содержит достаточно полную информацию о том, как на разных стадиях роста организации меняются первичная цель, тип лидера, организационный характер, концентрация энергии, центральная проблема, тип планирования, метод управления. Модель показывает ламинарный процесс, как после одной стадии жизни организации наступает следующая. Поэтому в жизни, как правило, переход от одной стадии жизни к другой происходит через внутренний кризис организации. Подлинное развитие организации происходит только в борьбе, когда более прогрессивные идеи, выраженные в соответствующий временной период, одерживают верх. Каждый этап развития предприятия завершается определенным кризисом, преодоление которого и дает импульс к переходу на следующий этап развития. Кризисный процесс развития организации нашел отражение в модели «Кризисы в развитии организации» *(рис. 10)*.

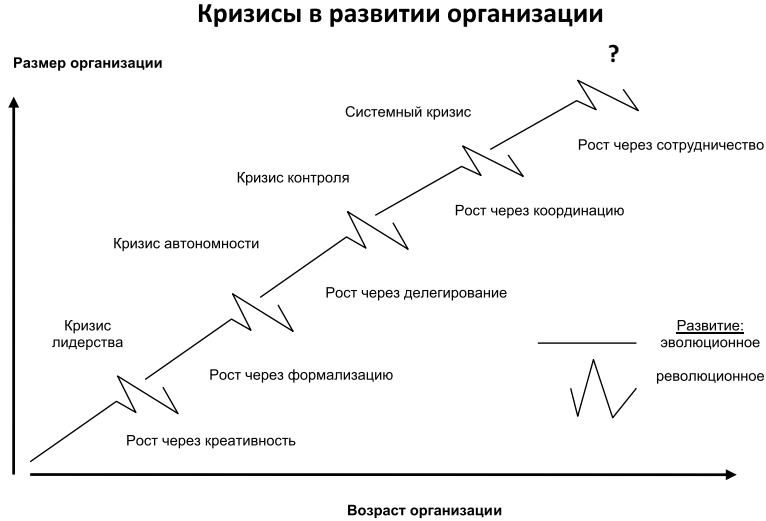


Рис. 10. Модель кризисного развития организации

Рост через креативность — стадия от момента зарождения организации до первого организационного кризиса — кризиса лидерства. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и, как правило, развивается благодаря исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Основное внимание в этот период сосредотачивается на разработке продукта и его маркетинге. Организационная структура компании чаще всего остается неформализованной.

Кризис лидерства или руководства (кризис компетенций). По мере роста организации ее основателям все больше требуется контролировать и ориентировать ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний (компетенций), которыми они пока не обладают. Это становится причиной первого кризиса. Главный вопрос состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать. Выход из кризиса — построение ветвей власти, выполняющих необходимые для выживания компании работы, сгруппированные по признаку предмета деятельности (функции).

Рост через руководство. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь являются четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления.

Кризис автономии (кризис координации). Развитие функциональных подразделений, требующее привлечения новых компетенций, приводит к физическому росту функциональных структур за счет сохранения старых, возможно ненужных, но привычных компетенций. Управляющие превращаются в «экспертов», окруженных многочисленной группой помощников. Поток информации растет лавинообразно. Руководитель перегружен «текучкой». Вопросы стратегий, планирования, развития и адекватного реагирования на изменения внешней среды оказываются погребены под ворохом оперативных задач, требующих немедленного решения. Предприятие начинает жить по своим законам, ориентируясь на сохранение рабочих мест и снижение личной ответственности. Исполнители реализуют решения «эксперта», не интересуясь влиянием своей деятельности на общее положение предприятия. Эффективность компании падает.

Выход из кризиса — формирование систем процессного управления, нацеленных на достижение результата (диверсификация, делегирование полномочий и управление по результатам или целям), а не на адекватное, с точки зрения «эксперта», исполнение функций и технологий.

Рост через делегирование. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой, децентрализацией функций, последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на низшие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но в конце концов становится причиной нового кризиса — кризиса контроля, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

Кризис контроля. Развитие бизнес-системы приводит к усложнению информационных потоков, в том числе использующихся для контроля.

Чтобы упростить процесс руководства разросшейся системой, следует перейти к «сетевому управлению», при котором большинство функций делегируются на места, корпоративный центр сохраняет контроль за товарно-материальными и денежными потоками системы.

Рост через координацию. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию. В структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но вместе с тем жестко контролируемые из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологий, трудовых и т. п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые в конце концов становятся причиной кризиса границ.

Кризис границ (кризис бюрократии). Развитие бизнес-системы вызывает существенный рост непроизводительного бюрократического механизма,

который контролирует структуру и определяет направления ее функционального развития, бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы. Централизованное управление большим объемом активов становится практически невозможным. Выход из кризиса — оптимизация портфеля, управляемого корпоративным центром.

Рост через сотрудничество. Объединение организации в команду может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изощренности формальной структуры. На данном этапе структурная перестройка бесполезна и бессмысленна. Создание команды единомышленников дает организации новый импульс к развитию. Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации, считается, что эта стадия может завершиться кризисом психологической усталости или доверия, когда все устают от работы как единая команда.

Кризис данной стадии (по Грейнеру, кризис синергии) точно не определен. По-видимому, это будет кризис инноваций, кризис исчерпавшего свои потребительские качества продукта, кризис компетенций корпоративного центра, аналогичный кризису компетенций в первой фазе, но на другом витке эволюционной спирали. Его разрешение — в привлечении новых компетенций и новых технологий, возможно вызывающих изменение структуры нематериальных активов.

Рассмотрение модели «Развитие предприятия через кризисы» показало, что организационные изменения составляют неотъемлемую часть жизнедеятельности компании. Организационные изменения инициируются со стороны внутренней и внешней среды предприятия. Перед ним постоянно стоит вопрос, какую позицию занять по отношению к непрерывному процессу изменений. Можно выбрать одну из четырех позиций:

- пассивная позиция: медленно начинаем действовать только по факту перемен;
- реактивная, или выжидательная, позиция: «тушим пожар», борьба с кризисами;
- перспективные позиции:
    * упреждающая позиция: подготовка к предполагаемым изменениям (осмысление модели);
    * упреждающее управление: создаем условия для перемен в желаемом русле (видение в действии).

Для пассивной и реактивной позиций будет характерна низкая конкурентоспособность на рынке, однако эти позиции не потребуют серьезных капитальных вложений.

Условия для перехода к перспективным позициям. Требуется понимание природы факторов, влияющих на формирование внутренней среды компании:

- не привлекать консервативных сотрудников, а собрать наиболее прогрессивный, творческий коллектив;
- обеспечивать сплоченность коллектива (крайне важный фактор при преодолении кризисных этапов развития);
- использовать потенциал мотивации, заложенный в таких простых, искренних чувствах, как дружелюбие и внимание;
- открыто обсуждать вопросы: в чем состоит суть, основа, мотивы деятельности компании, каковы ее базовые ценности, каковы основные активы, сфера компетентности, каковы конкурентные преимущества, что следует предпринять;

- создать перспективное видение, сплотить коллектив вокруг миссии, выстроить отношения с окружением компании, добиться консенсуса среди персонала.

В этом случае каждый сотрудник компании, зная, для чего он работает, с полной отдачей включается в работу над общими проектами.

Рассматривая все преимущества данной позиции, надо учитывать, что она потребует серьезных финансовых вложений, которые зачастую не будут себя оправдывать, поскольку невозможно получить достоверную прогнозную информацию об изменениях рыночной ситуации.

Литература

1. **Ансофф И. Х.** Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2009.
2. **Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н.** Преобразование организации. М.: Дело, 2011.
3. **Чернявский В.** Управление изменениями в организации. СПб.: Изд-во Стокгольмской школы экономики в СПб., 2013.
4. **Широкова Г. В., Арепьева М. А., Молодцова М. Ю.** Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 3.
5. **Широкова Г. В., Шаталов А. И., Кнатько Д. М.** Факторы передачи управления наемному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы// Российский журнал менеджмента. 2009. № 2.
6. **Широкова Г. В., Шаталов А. И.** Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 2.

Доклад
пленарной сессии

УДК 339.727.22

Ю. С. Емельянов
д.э.н., генеральный директор
Международный научно-исследовательский институт проблем управления
Москва, Российская Федерация
E-mail: glavred.uptp@mail.ru

Ю. Ю. Леонова
к.э.н., зам. генерального директора
Международный научно-исследовательский институт проблем управления
Москва, Российская Федерация
E-mail: glavred.uptp@mail.ru

О показателях оценки инвестиционной привлекательности регионов России

Аннотация. Рассматриваются методы оценки факторов инвестиционной привлекательности территорий (регионов и городов). Мотивы осуществления инвестиций предлагается оценивать по емкости рынков сбыта, возможностям снижения издержек и наличию природных ресурсов.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционные риски, инвестиционная привлекательность, экономический потенциал региона, мотивы осуществления инвестиций.

Yu. S. Emelyanov
Doctor of Economics, General Director
International Research Institute of Control Problems
Moscow, Russian Federation
E-mail: glavred.uptp@mail.ru

Yu. Yu. Leonova
PhD in Economics, Deputy General Director
International Research Institute of Control Problems
Moscow, Russian Federation
E-mail: glavred.uptp@mail.ru

The indicators of evaluation of investment attractiveness of Russian regions

Abstract. The methods of evaluation of investment attractiveness of territories (regions and cities) are discussed. The reasons for the investment is proposed to evaluate the capacity of the markets, opportunities, reduce costs and availability of natural resources.

Keywords: investment, investment risks, investment attraction, economic potential of the region, the reasons for the investment.

При оценке инвестиционной привлекательности российских регионов, прежде всего, необходимо преодолеть существующую проблему недостаточного внимания к тем факторам привлекательности, которые связаны с деятельностью органов государственной (муниципальной) власти. С точки зрения становления системы регионального управления, невозможно повысить инвестиционную привлекательность территорий, не понимая и не умея оценивать вклад государства в нее. С точки зрения инвесторов, объективные факторы медленно меняются со временем, а субъективные факторы — относительно

быстро, и в этом заключается разница между ними. Поэтому при выработке стратегий регионального развития компаний инвестору необходимо принимать во внимание возможные изменения субъективных факторов.

Сегодня показатели уровня экономического развития и экономического потенциала регионов в значительной степени отнесены именно к городам: показатели социального развития (денежные доходы населения и др.) в городах, как правило, заметно выше, чем в среднем по субъектам Федерации. В региональных столицах сосредоточена примерно треть населения, вместе с примерно 20 другими крупными городами они формируют 40–70% валового регионального продукта каждого субъекта Федерации, получают от 40 до 80% приходящих в регионы инвестиций, производят в среднем на треть больше платных услуг, розничной торговли и гражданского строительства в стоимостном выражении из расчета на 1000 жителей, притягивают более 80% научных работников страны и около 90% студентов, получающих очное высшее образование; лидируют по показателям здоровья населения и продолжительности жизни[1].

Рассмотрим подробнее методы оценки объективных факторов инвестиционной привлекательности территорий (регионов и городов). На наш взгляд, деление факторов на инвестиционный потенциал и инвестиционные риски — отнюдь не однозначно очевидное решение (да и не во всех рейтингах инвестиционной привлекательности территорий такой подход используется). Действительно рисками можно назвать террористический (угрозу террористического акта) и криминальный (возможность криминального захвата предприятия и тому подобных угроз). Все остальные риски весьма условны. Например, в качестве риска называется повышенная доля населения с доходами ниже прожиточного минимума как угроза социальной нестабильности. Конечно, можно предположить, что акции социального протеста не позволят инвестору создать свое предприятие, которое будет нормально функционировать. Одновременно можно предположить, что новое предприятие приведет к созданию новых рабочих мест, росту доходов населения и, напротив, формированию весьма благоприятного имиджа предприятия в глазах местного населения. Более того, низкий уровень доходов населения и высокий уровень безработицы означают, что предприниматель не столкнется с дефицитом рабочей силы (квалификацию мы сейчас не рассматриваем), да и заработная плата может быть довольно скромной. Если же речь идет о низких доходах населения как факторе невысокой емкости потребительского рынка, то данный факт можно учесть при оценке инвестиционного потенциала.

Среди инвестиционных рисков часто учитываются экологические риски, но ситуация с ними тоже неоднозначная. Сложившуюся экологическую обстановку вполне можно оценивать как фактор качества жизни в регионе (подобно наличию объектов социальной инфраструктуры). Возможное же резкое ухудшение экологической ситуации в результате техногенной аварии предсказать все равно невозможно (в таком случае надо учитывать размещение всех атомных электростанций, химически опасных производств и т.д.).

По нашему мнению, важно разделять параметры инвестиционной привлекательности, связанные с мотивами осуществления инвестиций (региональными интересами) и с условиями (факторами и ограничениями) инвестирования в регионах. В разных отраслях условия инвестирования имеют гораздо больше схожего, нежели мотивы инвестирования, которые

[1] **Пространство** современной России: возможности и барьеры развития (размышления географов-обществоведов) / Отв. ред. А. Г. Дружинин, В. А. Колосов, В. Е. Шувалов. М.: Вузовская книга, 2012.

могут быть очень разными в зависимости от специфики предприятий и задач конкретных инвесторов.

Прежде чем переходить непосредственно к оценке мотивов и условий инвестирования, рассмотрим вопрос целесообразности расчета интегральных показателей. Методики этого расчета хорошо известны, как и субъективность любых интегральных индикаторов. Набор частных индикаторов для интегрального расчета мы рассмотрим ниже. Эксперты выбирают способ трансформации индикаторов для сопоставления между собой, как правило, на основе анализа конкретных данных (подбирается тот способ трансформации, который в наибольшей степени соответствует представлениям экспертов о межрегиональных различиях в той или иной сфере). Присвоение весов частным индикаторам зачастую также проводится экспертным путем, исходя из сложившихся представлений о вкладе частных индикаторов в формирование общей ситуации («Эксперт РА», например, берет за основу опросы предпринимателей и их мнения о том, какие факторы инвестиционного потенциала или инвестиционного риска являются для них решающими). В силу предпочтительности мнений широкого круга экспертов в отношении способов расчета интегрального показателя мы не предлагаем свой вариант расчета.

Из-за субъективности интегральных показателей возникают вопросы: нужны ли они вообще и как их можно использовать? Как нам представляется, главными «потребителями» рейтингов инвестиционной привлекательности (или их аналогов) регионов являются органы государственной (реже муниципальной) власти, которым важно понять, каковы места разных регионов в «инвестиционном пространстве» страны, а также федеральные власти и собственно бизнес. Интегральные показатели могут оказаться полезными для выработки решений в рамках региональной политики (при определении регионов, которым нужна дополнительная федеральная поддержка, и создании стимулов для повышения качества управления в регионах, отстающих по субъективным факторам инвестиционной привлекательности). Для региональных властей такие показатели могут быть полезными в том плане, что показывают, где применяются лучшие практики управления в инвестиционной сфере.

Любой интегральный показатель инвестиционной привлекательности регионов очень условен и может, на наш взгляд, использоваться лишь для базовой оценки возможностей инвестирования. Допустимо предположить, что при хороших позициях по всем параметрам привлекательности интегральный показатель также будет хорошим (высоким), при плохих позициях — плохим, средним — при сочетании благоприятных и неблагоприятных параметров. Низкий интегральный показатель — сигнал для инвестора вообще не рассматривать регион в качестве объекта для инвестирования, для федеральных и региональных властей — кардинальным образом изменить инвестиционную политику. При средних и высоких значениях интегрального показателя все равно надо будет разбираться, каковы отдельные компоненты интегрального показателя. Некоторым преимуществом интегральных показателей является формирование формализованной процедуры оценки ситуации в субъектах Федерации, которая необходима при принятии решений о федеральной поддержке регионов. Иначе говоря, интегральный показатель инвестиционной привлекательности регионов не лишен смысла, но для принятия конкретных управленческих решений нужны его максимальная прозрачность и дезагрегированность данных. Именно поэтому основное внимание мы уделим принципам отбора частных индикаторов.

В части оценки инвестиционной привлекательности регионов с точки зрения мотивов зарубежного инвестирования наиболее пригоден для использования опыт ЮНКТАД с определенными изменениями. Основными мотивами зарубежного инвестирования являются емкие рынки сбыта продукции, возможность экономии на издержках производства и доступ к имеющимся ресурсам, прежде всего природным. Следовательно, необходимы показатели, позволяющие оценить рынки сбыта, производственные издержки и ресурсы[1].

Оценку рынка сбыта ЮНКТАД предлагает проводить по величине валового продукта с учетом паритета покупательной способности: по абсолютным его объемам, в расчете на душу населения и темпам роста. Такой подход вполне оправдан. Относительно субъектов Федерации можно использовать показатель валового регионального продукта (ВРП) с корректировкой на межрегиональные различия в уровне цен. Вместе с тем крайне важно учитывать то обстоятельство, что барьеров (по крайней мере, формальных) на путях межрегиональной торговли не существует, рынки регионов открыты, значительная часть производимой в отдельных регионах продукции вполне может вывозиться как минимум в соседние субъекты Федерации. Следовательно, некорректно оценивать емкость рынка региона по показателю ВРП самого региона для многих видов бизнеса (за это и критикуют рейтинг «Эксперт РА»). На наш взгляд, правомерным мог бы быть следующий подход:

- составление матрицы расстояний между региональными центрами по автомобильным дорогам (или в двух вариантах — по автомобильным и железным дорогам);
- выявление наиболее типичных расстояний, на которые перевозится продукция, на основе экспертных опросов предпринимателей;
- расчет суммы ВРП регионов, региональные центры которых отстоят от центра рассматриваемого субъекта Федерации не более чем на типичное расстояние. Таких показателей суммарного ВРП получится несколько, следовательно, предприниматель будет использовать тот показатель, который наиболее пригоден для производимой им продукции, для каких-то предпринимателей, работающих только на локальных рынках, достаточен будет показатель ВРП по отдельно взятому региону[2].

Конечно, такой подход тоже не лишен недостатков. В субъектах Федерации с большой территорией может быть несколько крупных городов с большими расстояниями между ними, может быть разная степень тяготения этих городов к соседним субъектам Федерации. В северных и восточных регионах крайне плохая транспортная связность даже внутри субъекта Федерации. Тем не менее предложенный подход в определенной степени позволяет учесть фактор экономико-географического положения регионов. Кроме того, оценки рынков сбыта в регионах по ВРП могут быть дополнены оценками потребительских рынков. Для зарубежных инвесторов это особенно важно, поскольку пока значительная часть прямых иностранных инвестиций в России связана с вложениями, нацеленными именно на потребление

[1] **Лексин В., Карачаровский В.** Причины и последствия сверхконцентрации экономического и социального потенциала России в ее крупнейших городах // Российский экономический журнал. 2007. № 1-2. С. 26–46.

[2] **Кузнецова О. В., Кузнецов А. В.** Системная диагностика экономики региона. М.: Книжный дом «Либроком», 2012.

физических лиц (пищевая промышленность, автомобильная, бытовая химия, сфера услуг, включая торговые сети, и т.д.).

Оценка наличия необходимых инвестору трудовых ресурсов – задача, которую вряд ли можно решить однозначно. С одной стороны, можно предположить, что при высоком уровне безработицы (большом числе свободных рук) будет легко найти работников для нового предприятия. С другой стороны, высокий уровень безработицы может быть следствием недостаточной квалификации трудовых ресурсов или их асоциальности. Если инвестор готов предложить местному населению более высокую зарплату по сравнению со сложившимся уровнем, то велика вероятность привлечь людей формально занятых, но работающих на малоэффективных предприятиях, низкооплачиваемых должностях (иначе говоря, фактор наличия свободных рук в такой ситуации не имеет значения).

Наряду со стоимостью трудовых ресурсов для оценки инвестиционной привлекательности российских регионов целесообразно учитывать и другие производственные издержки. Одним из важнейших показателей являются тарифы на электроэнергию. Насколько нам известно, Росстат такие статистические данные не публикует, тем не менее, собрать их можно.

Другим важным видом издержек является стоимость аренды земли и недвижимости, а также стоимость их покупки. На наш взгляд, этот показатель вполне целесообразно использовать для оценки инвестиционной привлекательности регионов, причем чем выше стоимость жилья, тем с большими проблемами может столкнуться инвестор. На самом деле косвенно показатель свидетельствует о многих возможных проблемах предпринимателей. Во-первых, чем выше стоимость жилья, тем меньше шансов привлечь рабочие руки из других регионов (высокая стоимость жилья ограничивает миграцию). Во-вторых, высокая стоимость жилья свидетельствует о его дефиците. Этот дефицит, в свою очередь, может быть следствием высокого спроса на жилье в результате чрезмерной концентрации экономической активности и/или серьезных проблем с государственным регулированием экономики (когда нет эффективно работающих процедур выделения земельных участков под застройку, подключения жилья к инфраструктуре, имеют место монопольные сговоры и т.д.).

Для оценки всех природных ресурсов к данным по добыче полезных ископаемых можно добавить данные по сельскохозяйственным, лесным и водным биологическим ресурсам.

Таким образом, мотивы осуществления инвестиций мы предлагаем оценивать следующим образом:

- емкость рынков сбыта — по суммарному ВРП для всех рынков сбыта; по объему денежных доходов населения и фонду заработной платы для потребительских рынков, особенно важных для зарубежных инвесторов. Емкость рынков сбыта предлагается оценивать в разных масштабах – от ключевых городов до сразу нескольких субъектов Федерации, где может найти сбыт производимая в регионе продукция;
- возможность снижения издержек — по уровню заработной платы в регионах и городах, тарифам на электроэнергию и стоимости квадратного метра жилья;
- наличие природных ресурсов — по величине добавленной стоимости по разделам «добыча полезных ископаемых», «сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» и «рыболовство, рыбоводство».

Содержание

Оценка эффективности и качества управления **3**

Оценка качества управления непубличными компаниями с государственным участием 4

Evaluation of the quality of management non-public companies with state participation 4

Инновационно-предпринимательские экосистемы: проблемы и направления формирования, активизации и развития 9

Innovative and entrepreneurial ecosystems: problems and ways of their forming, activation and development 9

Качество управления предприятием и феномен экономического риска 15

The quality of enterprise management and the phenomenon of economic risk 15

Подходы, методы и критерии оценки качества 20

The approaches, methods and criteria for assessing the quality of management of organization 20

Патологии менеджмента современных организаций 24

Pathologies management of modern organization 24

Качество и эффективность государственных решений 28

Quality and efficiency of the state decisions 28

Бенчмаркинг как инструмент эффективного управления инновационной деятельностью 32

The investment climate in the region of innovation 32

Экономическая эффективность использования новых форм трудовых отношений в организации 37

Economic efficiency of implementation and using the new forms of labor relations in the organization 37

Оценка результативности хозяйствования градообразующих организаций черной металлургии 42

Evaluation of the result of management of town-forming organizations of ferrous metallurgy 42

Государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса как внешние факторы их успешности 48

Government programs to support SME as an external factor of their success 48

Учет ключевых стейкхолдеров современной компании как предпосылка множественного эталонного анализа 52

The view of key stakeholders of a modern company as background for the multiple benchmarking 52

Возможности повышения эффективности управления и качества оказания медицинской помощи 57

The possibility of increasing management efficiency and quality of medical care 57

Современные направления маркетинга и логистики **61**

Информационно-коммуникационные инструменты повышения конкурентоспособности образовательных кластеров 62

Information and communication tools to increase the competitiveness of educational clusters 62

Интернет-маркетинг: сайты скидочных купонов как новый канал дистрибьюции для продажи медицинских услуг 67

Internet marketing: coupons sites as new distribution channel for medical services selling 67

Умные технологии для развития инфраструктуры 72

Smart technologies for infrastructure development 72

Анализ эффективности и конкурентоспособности логистических систем 77
Analysis of the efficiency and competitiveness of logistics systems 77
Методы оценки и главные показатели эффективности рекламной деятельности в Интернете 82
Methods of assessment and the main indicators of the effectiveness of advertising on the Internet 82
Развитие интеграционного потенциала торговых организаций в условиях неустойчивости рынка 86
Development of integration potential of trade organizations in the conditions of market volatility 86
Управление продуктовыми пакетами на рынке финансовых услуг 90
Managing product packages on financial market 90
Актуальные проблемы современных восточноевропейских университетов: нахождение баланса между обучением, исследованиями и «третьей ролью» 94
Actual problems of the modern Eastern European universities: finding the balance between teaching, research and third role 94
Геймификация как новая технология маркетинга 99
Gamification as a new marketing technology 99
Импортозамещение в логистических системах. Проблемы и решения 104
Import substitution in logistics systems. Problems and solutions 104
Развитие рынков высокотехнологичных инноваций: силы сдерживания и скорость распространения 107
Development of high-tech innovation markets: deterrent forces and speed of diffusion 107
Развитие интернет-коммуникаций сайта 112
The development of internet-communications site 112
Элементы и основные инструменты маркетинга-микс предприятия сферы гостеприимства 117
Key elements and tools of marketing mix by enterprise in hospitality 117
Стратегический анализ деятельности торговой точки «Линия любви» с использованием матрицы BCG 121
The strategic analysis of activity of the outlet «The Line of Love» with using of the matrix of BCG 121

Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления 125

Повышение результативности деятельности контрольно-надзорных органов 126
Improving the performance of control and supervisory bodies 126
Управление миграционными процессами на муниципальном уровне 132
The management of migration processes at the municipal level 132
Доступность жилищно-коммунальных услуг для населения различных регионов России 136
Affordability of housng and utilities for the populationsin different regions of Russia 136
Оценка качества, эффективности, результативности целевых программ и инвестиционных проектов 141
Valuation of quality, efficiency, resultness of target programs and investment projects 141
Зарубежный опыт программно-целевого управления развитием системы образования 146
Foreign experience of management by objectives the development of the educational system 146
Современные аспекты государственного управления (на примере региональных органов исполнительной власти) 149

Modern aspects of public administration for example regional authorities 149
Проблемы и перспективы оценки эффективности государственного управления 155
Problems and prospects of evaluating the effectiveness of state management 155
Развитие местного самоуправления: инициативное бюджетирование 158
The development of local government: proactive budgeting 158
Формирование открытой и прозрачной информации об управлении общественными финансами: опыт США 163
Forming of open and transparent information on public finances managing according to the US experience 163
Методы учета экономических предпочтений населения в публичном управлении 168
Methods of population economic preferences consideration in public management 168
Особенности применения методик оценки инвестиционной привлекательности на муниципальном уровне 172
Features of application of methods of assessment of investment attractiveness at the municipal level 172
Реинжиниринг ЖКХ в УИС 175
Re-engineering of housing and communal services of criminal-executive system 175
Подходы к проблеме оценки деятельности государственных служащих в Российской Федерации и пути решения 179
Approach of the evaluation of civil servants in the Russian Federation and solutions problem 179
Сравнительный анализ форм развития региональных инновационных систем 182
Comparative analysis of the forms of development of the regional innovation systems 182
Подмосковье — территория лидерства (имидж-ресурс стратегического развития Московской области) 188
The Moscow region is the country of leadership (The image-resource of strategic development of the Moscow region) 188

Управление современными городами и агломерациями 193

Городские агломерации в период глобального финансово-экономического кризиса в контексте управленческих наук 194
Cities agglomerations at the global financial-economic crisis in context of managerial sciences 194
Проблемы управления городскими агломерациями в России 198
Issues of urban agglomerations' governance in the Russian Federation 198
Влияние стратегии социально-экономического развития на управление городом 202
Influence of a social economic development on city governance 202
Агломерация — стратегическая составляющая инновационного развития экономики региона 206
Agglomeration is a strategic component of innovative development of economy of region 206
Информационные технологии как инструмент управления бюджетной системой России 210
Information technology as a tool to control the budget system of Russia 210
Анализ моделей организации муниципальной власти в крупнейших российских городах 216
Analysis of the models municipal authorities in major Russian cities 216

Управление человеческими ресурсами 221

Качество человеческого капитала: зависимость от занятости студентов 222
Quality of human capital: dependence on the employment of students 222

Потенциал профессионального клуба как стратегический ресурс выпускающей кафедры в повышении профессионализации учебного процесса 225
The potential of a professional club as a strategic resource of an issuing department in enhancing the professionalization of the educational process 225
Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала 230
Performance criteria system stimulation of labor of personnel 230
Влияние учета индивидуальных характеристик работника на эффективность работы компании 234
Influence of allowance for employees' individual characteristics on the company's performance 234
Проблемы психологической адаптации персонала к условиям экономической неопределенности 237
Problems of psychological adaptation of the staff to the conditions of economic uncertainty 237
Гендерная специфика личностных особенностей служащих государственных учреждений 241
Gender specific personal characteristics of employees in government agencies 241
Формирование эффективной команды сотрудников с учетом их психотипов 245
The formation of effective teams of employees with regard to their psychological types 245
Роль организационной культуры в структуре лояльности персонала 250
The role of organizational culture in structure of the organizational commitment 250
Мотивирующая среда как фактор создания инноваций в организации 253
Motivate environment as a factor of innovations creation in organization 253
Последствия реструктуризации государственных лечебно-профилактических учреждений и изменений в управлении человеческими ресурсами в оценках среднего медицинского персонала 258
Nurses' perception towards hospital restructuring effects and changes in human resources management 258
Организационно-штатные мероприятия в финансово-экономической службе учреждений УИС как инструмент управления персоналом 264
Organizational and staffing activities in the financial and economic service institutions of the penal system as an instrument of personnel management 264
Трудовая миграция как фактор роста территорий опережающего развития Дальнего Востока 269
Labor migration as factor of growth regarding territories advanced development of the Far East 269
Особенности управления развитием человеческих ресурсов организации в условиях глобальных изменений 272
Management features of the human resource development in the global changes 272
Корреляция инновационной среды образовательной организации высшего образования и деятельности учебно-вспомогательного персонала современного вуза 275
The correlation of the innovative environment of the university and educational auxiliary staff activitites of the modern university 275
Управление устойчивостью социально-экономических систем 278
Проблемы государственного управления финансовой устойчивостью пенсионной системы 279
Problems of public administration by financial stability of pension system 279
Системное регулирование развития проблемных регионов в условиях инновационных преобразований экономики 283
Systemic regulation of development problem regions in terms of innovation changes in the economy 283

Структура модели интеллектуальной системы управления воспроизводственным процессом макро- и мезоуровня 288
The structure of the model of intellectual control system of the reproduction process on macro- and meso-level 288
Контроллинг как инструмент обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий 294
Controlling as a tool for the economic stability of industrial enterprises 294
Валютный курс и инфляция: проблемы управления в Республике Беларусь 299
Exchange rate and inflation: problems of management in the Republic of Belarus 299
Сравнение промышленной политики и политики реиндустриализации: преимущества и недостатки 304
Comparison of industrial policy and re-industrialization policy. Advantages and disadvantages 304
Роль экоинноваций в процессе повышения устойчивости развития Владимирской области 312
Eco-innovation's role in sustainabil development of the Vladimir region 312
Концепция устойчивого развития как методологическая основа формирования стратегии предприятий нефтяного комплекса 317
The concept of sustainable development as methodological basis for strategy forming in oil enterprises 317
Отражение вопросов устойчивого развития в отчетности компаний 322
Reflection of questions of the sustainable development in the reporting of the companies 322
Новая классификация рисков через призму регулирования экономической устойчивости промышленных предприятий 328
The new classification of risks in the light of the regulation of economic stability of industrial enterprises 328
Особенности регулирования рынка целевых капиталов в России и за рубежом на современном этапе 331
Special procedures for target market capital in Russia and abroad for today 331
Управление проектами **336**
Управление человеческими ресурсами проекта 337
Project management of human resources 337
Анализ краудтехнологий в России и мире 344
The analysis kraudtekhnology in Russia and the world 345
О необходимости развития проектного менеджмента в коммерческих банках 348
Development of project management in commercial banks 348
Особенности управления проектами в современных банках развития: опыт для Нового банка развития БРИКС 353
Features of project management in modern development banks: experience for New Development Bank of BRICS 353
Управление инновационными проектами в России и место в них подходов P2M 357
Management of innovation projects in Russia and implementation of P2M management standard 357
Планирование в управлении проектом 360
Project management of human resources 360
Управление переходом к устойчивому развитию 368
Факторы и условия устойчивого развития компаний электронного бизнеса 369
The critical factors of e-business on firm performance and competitive capability 370
Малые инновационные предприятия на базе вузов как основа устойчивого развития экономики РФ 380

Small innovative enterprises on the basis of universities as the basis for sustainable development of the Russian economy 380
Национальная идея как фактор конструирования целей устойчивого развития 385
National idea as a factor of designing of sustainable development goals 385
Автомобили в городе: теория и практика регулирования 390
Management of road transport: theory and practice 390
Премия за размер как компонент справедливой оценки в контексте устойчивого развития компании 396
Size premium as a component of a fair assessment in the context of sustainable development 396
Цели устойчивого развития ООН в российском контексте 399
UN Sustainable Development Goals in the Russian context 399
Комплексный подход к устойчивому развитию региона 402
Integrated approach to sustainable development of the region 402
Влияние инновационной инфраструктуры вузов на устойчивое развитие регионов Российской Федерации 405
Influence of innovative infrastructure of higher education institutions on sustainable development of regions of the Russian Federation 405
Управление переходом к устойчивому развитию в Российской Арктике 412
Managing the transition to sustainable development in Russian Arctic 412
Интеллектуальный капитал как фактор устойчивого развития компании 418
Intellectual capital as a factor of sustainable development of the company 418
Межбюджетные отношения и стимулирование экономического развития субъектов Российской Федерации 424
Intergovernmental relations and promote economic development the regions 424
Роль вузов в реализации стратегических программ развития регионов Российской Федерации 430
Role of higher education institutions in implementation of strategic development programs of regions of the Russian Federation 431
Инновационное развитие социально-экономической системы: российский опыт 435
Innovative development of social and economic system: Russian experience 435
Анализ финансовой устойчивости (на примере Банка «ВТБ») 440
Analysis of financial sustainability based on the example of VTB Bank 440
Управленческие аспекты развития «зеленой» экономики 446
Administrative aspects of development of “green” economy 446
Постановка системы грейдирования при переходе к устойчивому развитию 451
Setting grading system in the transition to sustainable development 451
Управление стейкхолдерами для достижения устойчивого развития: кейс компании «Гознак» 455
Stakeholder management for achievement of sustainable development: case of the Goznak company 456
Образовательная программа как проект: финансовая устойчивость и обеспечение качества 470
Project-based approach on academic programmes: financial sustainability and quality assurance 470
Роли профессиональных потребителей в совместном создании ценности 475
Roles of professional consumers in joint creation of value 476
Развитие организации: стратегические и организационные изменения 487
Organization development: strategic and organizational change 487
Доклад пленарной сессии **501**
О показателях оценки инвестиционной привлекательности регионов России 502
The indicators of evaluation of investment attractiveness of Russian regions 502

16+

ISBN 978-5-990891 8-5-2